



Jan Binek
Ondřej Konečný
Zdeněk Šilhan
Hana Svobodová
Markéta Chaloupková

MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY: LEADERI VENKOVA?

2020

● Mendelova
● univerzita
● v Brně
●

Mendelova univerzita v Brně

Jan Binek, Ondřej Konečný, Zdeněk Šilhan,
Hana Svobodová, Markéta Chaloupková

MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY: LEADERI VENKOVA?





Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.

Publikace byla vytvořena v rámci výzkumného projektu č. TL01000547 *Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji* podpořeného Technologickou agenturou České republiky. Projekt byl řešen v rámci výzkumného programu Éta v období 1. 3. 2018 – 31. 10. 2020.

Příjemce:

GaREP, spol. s r.o., společnost pro regionální ekonomické poradenství.

Řešitel:

Ing. Jan Binek, Ph.D.

Autorský kolektiv:

Ing. Jan Binek, Ph.D.

Mgr. Ondřej Konečný, Ph.D.

Ing. Zdeněk Šilhan, Ph.D.

RNDr. Hana Svobodová, Ph.D.

Ing. Markéta Chaloupková

Recenze:

Ing. Kateřina Boukalová, Ph.D., Brdy-Vltava, o. p. s.

Mgr. Vladan Hruška, Ph.D., Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

Foto na obálce:

Michal Štěpánek

Zpracovatel:

GaREP, spol. s r.o., společnost pro regionální ekonomické poradenství
nám. 28. října 3, 602 00 Brno

© Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno

ISBN 978-80-7509-755-2 (Print)

ISBN 978-80-7509-756-9 (On-line)

OBSAH

Předmluva NS MAS	5
Předmluva MMR	6
Úvod	9
1 Metodika výzkumu	13
2 Zrození Leaderu a MAS	19
2.1 Základní kameny LEADERu	19
2.1.1 Principy metody LEADER	19
2.1.2 MAS jako klíčová instituce implementace LEADERu	22
2.2 Od LEADERu ke komunitně vedenému místnímu rozvoji (CLLD)	25
2.2.1 Cesta LEADERu do České republiky	26
2.2.2 Vývoj MAS v ČR: od zrození k „plnoletosti“	30
3 MAS a LEADER/CLLD v zájmu vědecké komunity	39
3.1 Metoda založená na respektování lokálních potřeb komunity	39
3.2 Nástroj pro posilování místního vládnutí (governance)	40
3.3 Pohled na činnost MAS	41
3.3.1 Naplnění myšlenek LEADERu	42
3.3.2 Dopady činnosti MAS do území	44
3.3.3 Hodnocení fungování MAS	45
3.4 Politický rámec ukotvující podporu LEADERu/CLLD: sluha i pán	48
3.5 Limity implementace metody LEADER	49
4 Fungování MAS v České republice	55
4.1 Pravidla pro činnost MAS	55
4.2 Prostorové charakteristiky MAS	59
4.3 Partneři MAS	65
4.3.1 Partnerská struktura	65
4.3.2 Motivace a aktivita partnerů	69
4.4 Role a činnosti MAS	73
4.4.1 Role MAS	73
4.4.2 Činnosti MAS	76
4.4.3 Inspirativní projekty MAS	87
4.5 Strategie MAS	94
4.5.1 Strategický rámec ukotvující komunitně vedený místní rozvoj	94
4.5.2 Tvorba a schvalování strategií CLLD	96
4.5.3 Odezva MAS na nastavení procesu tvorby strategií	100
4.5.4 Vnímané bariéry implementace SCLLD	102
4.6 Finanční podpora rozvoje území prostřednictvím CLLD/LEADER	105
4.6.1 Finanční podpora před programovým obdobím 2014–2020	106
4.6.2 Financování CLLD 2014–2020	107
4.6.3 Preferovaná témata a výhled financování po roce 2020	112

4.7	Provoz MAS	115
4.7.1	Pracovníci MAS	116
4.7.2	Financování činnosti kanceláře MAS	119
4.7.3	Členské příspěvky	122
4.8	Instituce a platformy ovlivňující svět MAS	123
4.8.1	Státní správa	123
4.8.2	Organizace hájící zájmy MAS	125
4.8.3	Subjekty spolupracující s MAS	127
5	Výzvy a budoucnost MAS	131
5.1	Směrování MAS	131
5.1.1	CLLD jako základní role	131
5.1.2	Nové role MAS	133
5.1.3	MAS jako animátor venkova	135
5.1.4	Role partnerů MAS	136
5.2	Podmínky pro činnost MAS: legislativa a finanční podpora	137
5.3	Cesty ke zlepšení fungování MAS	140
5.3.1	Doporučení pro zlepšení vnitřních procesů MAS	141
5.3.2	Doporučení pro rozvojovou činnost	142
	Závěr	147
	Shrnutí	148
	Summary	151
	Literatura	157
	Seznam zkratk	164

PŘEDMLUVA NS MAS

Nové role MAS v lokálním rozvoji a Místní akční skupiny: leaderi venkova?, název projektu a název publikace, první imperativní, druhý s otazníkem. Zkratka naznačuje tajemství, nechybí ani akronym, ale nebojte se, detektivka to není. To se autorský kolektiv GaREPU pod vedením Jana Binka pustil do nelehkého úkolu osvětlit historii, přítomnost a snad i budoucnost metody LEADER, návodu pro efektivní spolupráci, jež pomáhá zajistit lepší život v menších obcích a městech.

Pokud začneme každý u sebe a zamyslíme se nad tím, jak si takový dobrý život zajistit, známý bonmot nás poučí, že opravdu spolehlivou pomocnou ruku najdeme na konci své paže. Ale je mnoho věcí, na které naše skrovné síly nestačí, navíc jsme tvorové společenští a rádi se sdružujeme, a tak se můžeme spolehnout na rodinu, přátele, sousedy, spoluobčany v obci, kraji, republice či Unii. Na určitý úkol nebo problém hledáme správného partnera k řešení – čím je nám bližší, tím bývá spolehlivější. A takto si já osobně vysvětluji vznik MASEk, z potřeby najít partnera na úkoly větší, než na co stačí síly jedné obce, jedné firmy, jednoho spolku, ale ne tak velké, aby se jimi zabýval kraj nebo vláda.

Určitou roli v motivaci přitom hrály a budou hrát i peníze, které mohou MASky do regionů přinést, ale není to role hlavní – vždyť objem peněz nabízených MASkou je tisíckrát menší, než součet obecních, firemních a občanských rozpočtů, které jsou v území k dispozici. Tím nepolemizují se zjištěními průzkumů, ve kterých finanční motivace partnerů MAS má velkou váhu. Ale peníze seženete vždycky – úroky bank jsou na historických minimech, objemy dotačních nástrojů rostou a na účtech obcí často ležely miliony (před krizí). Ale co chybělo a chybí, byly nápady, do čeho investovat, lidé, kteří nám s tím pomohou, a partneři, s kterými se můžeme poradit a poučit.

V naší MAS Opavsko používáme příměr, že jsme olejníčka, která poměrně malým množstvím maziva (peněz) promazává soukolí obcí, firem a spolků, které existuje vlastně odjakživa, nějak fungovalo, ale občas ne úplně dobře: někde nebyla ozubená kolečka v záběru, jinde to drhlo – nebyly nastaveny dobré vůle. Jako staršímu inženýrovi mi promiňte tak mechanická podobenství, ale úkol MASky vidím právě ve schopnosti pomoci nastavit dobrou vůli, rozpohybovat soukolí partnerské spolupráce a pravidelně ho promazávat byť malými, ale dobře cílenými částkami peněz, nápady, pomocí. Občas doplnit novou, inovativní součástku a neustále aktualizovat software, aby ta spolehlivá mašinka venkova fungovala s vysokým výkonem, malou spotřebou a spolehlivě čili udržitelně ve prospěch dobrého života všech venkovanů. A to už nejsou žádná kolečka ve stroji, to jsou živí lidé. A těm je radost sloužit.

P.S. Ještě jednou díky všem, kteří se na vzniku projektu a publikace podíleli, zvláště Honzovi Binkovi a všem v GaREPU.

Jiří Krist, předseda MAS Opavsko a Národní sítě MAS ČR

PŘEDMLUVA MMR

V podobě publikace *Místní akční skupiny: leaderi venkova?* se vám do rukou dostává unikátní knížka čerpající z unikátního výzkumného projektu. Jak vám bude na dalších stránkách prezentovat i samotný autorský tým, problematika působení místních akčních skupin v ČR není předmětem tak intenzivního studia, jak by si vzhledem k rozsahu fenoménu MAS a nástroje Komunitně vedený místní rozvoj v ČR zaslouhovala. Ministerstvo pro místní rozvoj jako koordinátor implementace Komunitně vedeného místního rozvoje a resort úzce spolupracující s Národní sítí Místních akčních skupin ČR a podporující činnost jednotlivých MAS proto rádo podpořilo realizaci výzkumného projektu *Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji*, který velmi vhodně zapadl do mozaiky výzkumných projektů, jejichž výsledky MMR zohledňuje nebo přímo uplatňuje v rámci své správní praxe.

Pro zvýšení uplatnitelnosti výsledků probíhala v průběhu řešení projektu mezi autorským týmem publikace a Ministerstvem pro místní rozvoj čilá komunikace, ze které vzešly zajímavé podněty pro budoucí nastavení Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), a to např. ve vztahu k realizaci kontroly dodržování standardů místních akčních skupin nebo struktury a obsahu strategií CLLD pro programové období Evropské unie 2021–2027. Výzkumný projekt, jehož výstupy jsou zhmotněny v uváděné publikaci, je proto jednou z exemplárních ukázek propojení aktivit výzkumného a veřejně správního sektoru. A nenechte se mýlit, tato knížka je pouze jedním z výsledků plodné spolupráce. Spolupráce, která by měla vyústit ve stav, kdy nebude potřeba uvádět za titulem *Místní akční skupiny: leaderi venkova?* otazník.

Ano, cílem spolupráce autorského týmu a Ministerstva pro místní rozvoj není nic jiného než přispět shromážděním poznatků a jejich využitím v praxi k tomu, aby se z místních akčních skupin stali opravdoví lídři venkova. Na místních akčních skupinách je úžasná ta skutečnost, že lídrem rozvoje svého regionu se může stát kdokoli, komu na rozvoji jeho okolí záleží a kdo splňuje podmínku „akčnosti“. Rozhodující nejsou peníze, ani mocenský vliv, nýbrž dobrá vůle, chuť měnit věci k lepšímu a ochota pro dobrou věc i něco obětovat. Úžasný svět místních akčních skupin je otevřen všem, kteří chtějí v rozsahu svých možností přispět ke zlepšení života v regionech ČR.

I proto je Ministerstvo pro místní rozvoj hrdým podporovatelem realizace myšlenek metody LEADER a nástroje CLLD, který je na těchto myšlenkách postaven. MMR neustále hledá nejvhodnější cesty, jak myšlenky metody LEADER uplatňovat v praxi. V tomto se může spolehnout na spolupráci Národní sítě místních akčních skupin ČR i dalších subjektů zapojených do realizace Komunitně vedeného místního rozvoje. Všichni sledujeme společný cíl – chceme dosáhnout toho, aby byl venkov územím, ve kterém se dobře žije. Spolupracujeme tedy na naplnění vize Koncepce rozvoje venkova. Místní akční skupiny hrají nezastupitelnou roli v tom, aby se vize stala skutečností.

Usaďte se pohodlně v křesle a začtěte se do života místních akčních skupin. Nepochybujeme o tom, že když tuto knížku dočtete, pocítíte neodolatelnou touhu udělat něco pro své sousedství, obec, region.

Za odbor regionální politiky Ministerstva pro místní rozvoj
ředitelka Marie Zezůlková a Richard Nikischer

ÚVOD

ÚVOD

Místní akční skupiny (MAS) jsou organizace sdružující obce, podnikatele, neziskové organizace, občany i další subjekty se zájmem o rozvoj území, v němž žijí či působí. Jejich motivací je pomoci s řešením rozvojových problémů s využitím potenciálu území na základě fungujícího místního partnerství. V posledních 15 letech se MAS staly aktivním článkem v rozvoji venkovských území České republiky a pokrývají většinu jejího území. Jednou ze základních činností MAS je rozdělování dotačních prostředků na realizaci projektů na jejich území v rámci v té době platných nástrojů a programů (aktuálně Komunitně vedený místní rozvoj; osa IV Programu rozvoje venkova v 2007–2013). Šíře činností MAS je však mnohem různorodější. Jsou aktivní v projektech zaměřených na zlepšení kvality školství či sociálních služeb. Věnují se podpoře cestovního ruchu, zlepšování životního prostředí a mnohému dalšímu.

Předkládaná publikace se snaží o komplexní zhodnocení vývoje MAS od vzniku prvních MAS až po současnost, kdy jich na českém území působí téměř 180. To znamená, že kniha chce zachytit, jakou cestou si MAS od svého vzniku prošly a kam až došly. Uspořádává poznatky o MAS, rekapituluje činnosti a role MAS a naznačuje budoucí směřování MAS. Pracovníkům a partnerům MAS přináší podněty k zamyšlení ve vztahu k jejich MAS a nabízí možné srovnání s celorepublikovou realitou. Lidem mimo prostředí MAS, zejména věnujícím se regionálnímu rozvoji, se snaží přiblížit realitu fungování MAS a její potenciál pro rozvoj venkova. V jednotlivých textech rovněž hledá odpovědi na otázku, do jaké míry jsou místní akční skupiny leaderi (rozvoje) venkova.

Publikace vznikla jako shrnující výstup z řešení výzkumného projektu *Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji* podpořeného Technologickou agenturou České republiky. Projekt reaguje na plošné uplatnění nejprve metody LEADER a aktuálně komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), na otázky budoucího nastavení fungování MAS a na nové výzvy a oblasti vhodné pro uplatnění MAS.

Projekt byl řešen od dubna 2018 do října 2020. V prvním roce řešení byly shromážděny dosavadní materiály o MAS a proběhla série řízených rozhovorů s manažery MAS nad problémy a výzvami pro MAS. Plošné prověření fungování MAS proběhlo v roce 2019 formou dotazníkového šetření. Detailnější zachycení vybraných oblastí bylo realizováno prostřednictvím případových studií v pěti vybraných MAS. V roce 2020 se uskutečnilo doplňující dotazníkové šetření k ověření některých doporučení a na základě všech poznatků byly dotvářeny finální výstupy. Dílčí poznatky byly průběžně diskutovány s MAS na workshopech a na dalších setkáních v rámci akcí Národní sítě MAS ČR. Také průběžně probíhala komunikace s Ministerstvem pro místní rozvoj (odborem regionální politiky) jako subjektem koordinujícím implementaci CLLD v ČR.

Svým obsahem publikace reaguje i na fakt, že problematika místních akčních skupin dosud nebyla takto komplexně zpracována. V úvodní kapitole je představen využitý způsob zkoumání MAS včetně základního členění MAS vytvořeného pro účely řešení výzkumného projektu. Druhá kapitola je historií metody LEADER a MAS v zahraničí i v ČR a přibližuje ideje, z nichž činnost MAS vychází. Třetí kapitola má více akademický charakter a komplexně shrnuje vývoj, přístupy a výsledky zkoumání MAS. Obsahově se prolíná se druhou kapitolou, ale má odlišnou dikci a důsledně

se zaměřuje na reflexi různých aspektů činnosti MAS ve vědeckých pracích. Čtvrtá a nejrozsáhlejší kapitola obsahuje hlavní zjištění z jednotlivých fází řešení projektu a detailně přibližuje současný stav MAS v ČR. Pro dokreslení situace jsou používány anonymizované výroky zástupců MAS z uskutečněných šetření. V páté kapitole je dokumentována rozmanitost činnosti MAS na konkrétních případech. V závěrečné kapitole jsou zařazeny polemiky nad některými aspekty budoucnosti MAS a také vybraná doporučení ke zkvalitnění činnosti a fungování MAS. Zejména ve vztahu k závěrečné kapitole, ale i k celé publikaci, je třeba zdůraznit, že jde o stanoviska/úvahy/náměty řešitelů, nikoliv o stanoviska orgánů státní správy zabývající se problematikou MAS, či zástupců MAS. Autoři publikace je berou jako svůj vklad do diskuze o budoucnosti MAS.

METODIKA VÝZKUMU

1 METODIKA VÝZKUMU

Cílem řešení projektu bylo navrhnout dlouhodobé role místních akčních skupin a témata vhodná k zastřešení místními akčními skupinami s ohledem na principy metody LEADER a na tomto základě zformulovat doporučení k fungování MAS po roce 2020.

V úvodní fázi řešení projektu proběhlo shromáždění a zpracování existujících informačních podkladů. Vedle rešerší dostupné české i zahraniční literatury šlo zejména analýzu základních údajů o partnerské základně MAS a rozbor vybraných aspektů strategií komunitně vedeného rozvoje.

Pro účely zkoumání byly **MAS kategorizovány** dle tří hledisek:

- dle zkušeností** (se zkušenostmi = zkušenost s čerpáním 2007–2013; bez zkušeností; zkušenosti byly zvoleny jako vhodnější přístup než datum vzniku MAS, protože mnohé MAS vzniklé v první dekádě (do roku 2008) v případě nepodpoření „hibernovaly“ a faktickou činnost započaly až před několika lety);
- dle počtu obcí tvořících území působnosti MAS** (malé = s územím nepřekračujícím 19 obcí; střední = s územím 20–39 obcí; velké = s územím od 40 obcí);
- dle polohy** (příměstské = MAS z větší části ležící ve vymezených aglomeracích / metropolitních oblastech využívající ITI / IPRÚ; periferní = MAS dotýkající se územím státní hranice; ostatní).

Tab. 1 Kategorizace MAS v České republice

Velikost	Zkušenost 2007–2013	Poloha	Celkový počet MAS
malé	ano	příměstské	3
		pohraniční	10
		ostatní	11
	ne	příměstské	12
		pohraniční	7
		ostatní	11
střední	ano	příměstské	11
		pohraniční	8
		ostatní	24
	ne	příměstské	11
		pohraniční	2
		ostatní	18
velké	ano	příměstské	8
		pohraniční	6
		ostatní	30
	ne	příměstské	2
		pohraniční	1
		ostatní	4

Zdroj: zpracováno dle databáze MAS vytvořené NS MAS ČR

V dalším kroku proběhly **řízené rozhovory** s představiteli 23 místních akčních skupin. MAS oslovené k rozhovoru byly vybrány tak, aby byly co nejrozumnější z uvedených hledisek (1–2 MAS z každé z 18 skupin). Při výběru bylo také sledováno, aby MAS

byly z různých částí ČR a aby byly zahrnuty MAS zaměřující se na různá témata (např. více na životní prostředí, sociální oblast apod.). Z vybraných MAS jich bylo:

- 12 se zkušenostmi z čerpání v období 2007–2013 a 11 bez zkušeností,
- 8 malých s méně než 20 obcemi, 8 středně velkých a 7 velkých se 40 a více obcemi,
- 8 příměstských, 6 pohraničních a 9 ostatních dle polohy.

Témata rozhovorů byla rozdělena do šesti částí: A. Vznik a území MAS, B. Vztahy v MAS, C. Provoz MAS, D. Realizace SCLLD (strategie komunitně vedeného místního rozvoje), E. Další role MAS, F. Budoucnost/udržitelnost MAS/CLLD.

Základem řešení projektu byla realizace **plošného dotazníkového šetření** zachycující názory co možná největšího počtu MAS a získání detailních informací o vnitřních strukturách a fungování MAS. Příprava byla z části založena na výsledcích řízených rozhovorů. Mnohé odpovědi z rozhovorů sloužily jako inspirace pro varianty otázek v dotazníkovém šetření. Žádost o vyplnění dotazníků byla rozeslána e-mailem všem 179 MAS v ČR dle databáze NS MAS ČR; **dotazník vyplnilo 128 MAS (72 %)**. Výsledky šetření byly následně zpracovány podle jednotlivých otázek, byly hledány podobnosti i rozdíly mezi jednotlivými typy MAS a byla identifikována celá řada problematických aspektů fungování MAS. Protože na některé otázky neodpověděly všechny zapojené MAS, počet respondentů se mohl lišit a je uveden (označen jako n).

Posledními dvěma aktivitami, které probíhaly v úzké spolupráci s MAS, bylo zhodnocení vnitřních struktur a fungování MAS a problémová a procesní analýza vybraných rozvojových témat. Základem těchto aktivit bylo hlubší zkoumání fungování místních akčních skupin **formou případových studií**, do kterých bylo zapojeno pět modelových místních akčních skupin. Tyto MAS samy aktivně projevily zájem stát se předmětem případových studií zejména z důvodu nezávislého zhodnocení fungování jejich MAS vedoucího k optimalizaci nastavení procesů MAS a zacílení strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Zároveň tyto MAS posloužily v mnoha ohledech jako příklady dobré praxe uváděné v této publikaci.

V návaznosti na poznatky z dotazníkového šetření MAS naznačující rezervy v roli a ve fungování partnerské základny se první zmíněná aktivita „zhodnocení vnitřních struktur a fungování MAS“ zabývala zejména vztahy, motivacemi a rolami partnerů i dalších subjektů v MAS a hledala cesty k vnitřní aktivizaci MAS. Názory bývalých i současných partnerů MAS z řad zástupců obcí, fyzických osob, nezemědělských a zemědělských podnikatelů a příspěvkových organizací, kteří byli doporučení zástupci dané MAS, byly zjišťovány jak prostřednictvím online dotazníkového šetření, tak semistrukturovaných rozhovorů. Druhá aktivita „problémová a procesní analýza vybraných rozvojových témat“ se věnovala přístupům MAS k řešení různých témat a zhodnocení jejich fungování v aktivitách MAS jako celku. Podstatou řešení uvedených dvou aktivit bylo získat lepší pochopení různých mechanismů fungování MAS a dle možností prověřit přístupy k řešení zjištěných problémů MAS.

V publikaci jsou rovněž v anonymizované podobě využity některé informace z realizovaných mid-term evaluací strategií MAS zpracovaných MAS v první polovině roku 2019. Jedná se zejména o výsledky individuálních i skupinových rozhovorů se zástupci kancelářů MAS, příjemci dotací a o výsledky dílčích případových studií.

V posledních fázích řešení projektu proběhlo **doplňující dotazníkové šetření** MAS za účelem upřesnění a ověření některých závěrů plošného dotazníkového šetření.

Otázky se týkaly zejména aktivity partnerů MAS a vybraných činností MAS. Dotazník vyplnilo 55 MAS.

Uvedené výzkumné činnosti směřovaly k **formulaci závěrů**, které budou pro MAS, Národní síť MAS i různé orgány veřejné správy prakticky využitelné v jejich činnosti. Součástí případových studií byla doporučení ke zlepšení situace této skupiny konkrétních MAS. Tato doporučení byla zobecněna a doplněna o podněty vycházející z dalších podkladů a z diskuzí se zástupci MAS. Přístupy k řešení byly opakovaně diskutovány i se zástupci Ministerstva pro místní rozvoj. Vybraná doporučení jsou zařazena v závěrečné kapitole publikace.

Jednotlivé dílčí výstupy projektu jsou ke stažení na webu Národní sítě místních akčních skupin ČR.

Analýza dat o MAS	1	• 179 MAS • Kategorizace MAS, financovatelné potřeby
Rešerše literatury	2	• Metodické pokyny, strategické dokumenty apod. • Odborná česká a zahraniční literatura
Řízené rozhovory	3	• 23 MAS • Území, vztahy, provoz MAS, realizace SCLLD, role a budoucnost MAS
Dotazníkové šetření	4	• 128 MAS • Fungování a struktury MAS
Případové studie	5	• 5 MAS • Zhodnocení vnitřních struktur a fungování MAS, problémová a procesní analýza rozvoj. témat
Doplňující dotazníkové šetření	6	• 55 MAS • Ověření závěrů případových studií
Syntéza výsledků/ doporučení	7	• Výběr ze zpracovaných podkladů • Formulace doporučení • Souhrnná publikace

Obr. 1 Metodický postup projektu Nové role MAS v lokálním rozvoji

ZROZENÍ LEADERU A MAS

2 ZROZENÍ LEADERU A MAS

Uslyší-li „propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku“, patrně čtenáře ne- napadne pojem LEADER. Přitom to je český překlad francouzského slovního spojení „Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale“, zkráceně LEADER. Specifická iniciativa byla na počátku devadesátých let 20. století navržena jako jedna z možností, jak podpořit rozvoj venkova v Evropské unii. Jak uvádí jeden z „otců“ iniciativy Yves Champetier (bývalý ředitel koordinační jednotky LEADER I), klíčová byla idea rozvíjet venkov na základě povzbuzení aktivity místních aktérů a posílení jejich zodpovědnosti (AEIDL, 2017). V té době byla většina rozvojových přístupů zaměřených na venkov orientována sektorově, primárně na zemědělství/farmáře, cílena na překlenutí strukturálních změn v tomto sektoru a respektující top-down přístup (Evropská komise, 2006). Naopak, LEADER představoval přístup založený na rozhodování aktérů na lokální úrovni respektující místní specifika (tzv. „bottom-up“ a „area based“ princip). Klíčová nebyla masivní finanční podpora, nýbrž změna myšlení a přístupu k rozvoji venkovských území.

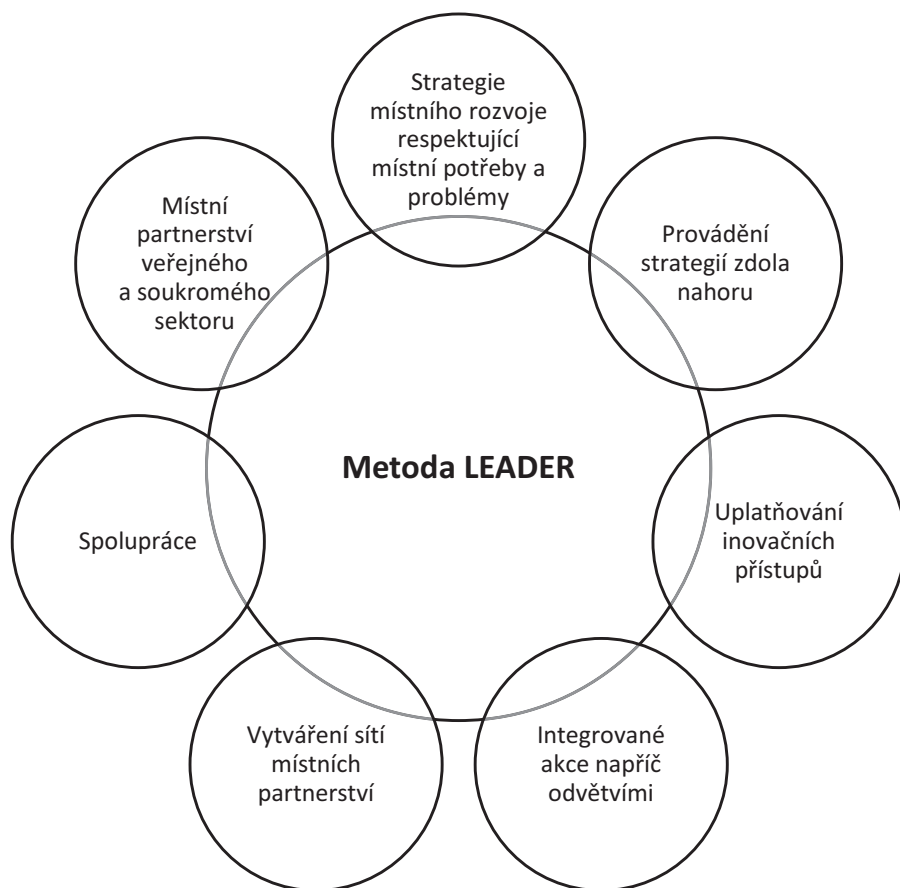
2.1 Základní kameny LEADERu

Metoda LEADER je spojována se sedmi základními principy. Dostatečný vhled na základní kameny metody poskytuje dokument Evropské komise (2006), který využíváme pro představení sedmi principů LEADERu (viz následující obrázek). V publikaci LEADER budoucnost venkova (2009), vydané pod záštitou tehdejšího ministra zemědělství ČR, se hovoří o tom, že „morální principy, mezilidské vztahy, komplexní prosociálnost“, „výchova, vzdělávání a informace“ a „živý venkov (neinvestiční i drobné projekty oživující život na venkově)“ jsou dalšími principy metody, neboť se dané principy mohou doplňovat v závislosti na rozdílném prostředí evropských států. Ve stručnosti představujeme jednotlivé principy níže.

2.1.1 Principy metody LEADER

Strategie místního rozvoje respektující místní potřeby a problémy (1)

Místně založený přístup si vyžaduje malé, homogenní, společensky soudržné území, často charakterizované společnými tradicemi, místní identitou, pocitem sounáležitosti nebo společnými potřebami a očekáváními. Pokud je LEADER aplikován v takovéto oblasti, usnadňuje to rozpoznání místních silných a slabých stránek, endogenního potenciálu a identifikaci hlavních překážek pro udržitelný rozvoj. Takovýto přístup bude pravděpodobně fungovat lépe než jiný, protože umožňuje přesněji přizpůsobit aktivity směrem ke skutečným potřebám a využít místní konkurenční výhodu. Zároveň území nemá/nemusí odpovídat předdefinovaným správním hranicím.



Obr. 2 Sedm základních principů metody LEADER

Zdroj: vlastní zpracování, dle nařízení Rady (ES) č. 1698/2005, které bylo vydáno dne 20. září roku 2005

Provádění strategií zdola nahoru (2)

Přístup zdola nahoru („bottom-up“) znamená, že místní aktéři se podílejí na rozhodování o rozvojové strategii území působnosti a výběru priorit a opatření, které mají být v území podporovány. Zkušenost ukázala, že přístup zdola nahoru by neměl být považován za alternativní nebo protichůdný přístup vůči národním/nebo regionálním orgánům (tzv. „top-down“ přístupy), ale spíše za jejich kombinaci. Jedním ze způsobů, jak to zajistit, je pozvat místní zúčastněné aktéry, „převzít vedení“ a účastnit se rozhodování o území. Základní součástí přístupu zdola nahoru je budování místních kapacit zahrnující:

- zvyšování povědomí, školení, účast a mobilizace místní populace za účelem identifikace silných a slabých stránek oblasti,
- účast různých zájmových skupin na projednávání strategie místního rozvoje,
- stanovení jasných kritérií pro výběr podpořených aktivit na místní úrovni.

Uplatňování inovačních principů (3)

Metoda LEADER může hrát důležitou roli při stimulaci inovativních přístupů k rozvoji venkovských oblastí. Taková inovace by měla být podporována tím, že dává MAS široké meze svobody a flexibility při rozhodování o opatřeních a aktivitách, které chtějí podporovat. Inovace ve venkovských oblastech mohou znamenat přenos a přizpůsobení inovací vyvinutých jinde, modernizaci tradičních forem know-how nebo nalezení nových řešení přetrvávajících venkovských problémů, které jiné politiky nebyly schopny uspokojivě vyřešit. Samotný přístup LEADER může být chápán jako inovace v tvorbě politiky, který může generovat inovativní akce. Například výše popsaný přístup zdola nahoru může stimulovat vznik nových projektových nápadů, které pak mohou být podporovány místní akční skupinou.

Integrované akce napříč odvětvími (4)

LEADER není odvětvový rozvojový program, a proto místní rozvojová strategie musí mít více-odvětvové zaměření a musí integrovat několik odvětví činnosti. Aktivita a projekty obsažené v místních strategiích by měly být propojeny a koordinovány jako soudržný celek. Integrace se však může týkat i aktivit prováděných v jednom sektoru a měla by propojovat různé zapojené hospodářské, sociální, kulturní, environmentální aktéry.

Vytváření sítí místních partnerství (5)

Sítě by měly být vytvořeny za účelem výměny úspěchů, zkušeností a know-how mezi skupinami implementujícími LEADER, mezi venkovskými oblastmi, správou a organizacemi zapojenými do rozvoje venkova v EU, ať už jsou, či nejsou přímými příjemci LEADERu. Síťování znamená osvědčené sdílení postupu, šíření inovací a využívání zkušeností získaných v místním rozvoji venkova. Budování sítí vytváří vazby mezi lidmi, projekty... a ve venkovských oblastech tak mohou napomoci překonat izolaci, které některá venkovská území čelí. Za těmito účely fungují institucionální (např. Evropská síť pro rozvoj venkova) a národní (regionální a místní) sítě (např. NS MAS ČR) (detailněji kapitola 4.8).

Spolupráce (6)

Na základě vybudovaných sítí je následně rozvíjen princip spolupráce. Ten je naplněn tím, že místní akční skupina realizuje společný projekt s jinou skupinou nebo skupinami působícími v jiném regionu, členském státě nebo zemi mimo EU. Prostřednictvím spolupráce mohou MAS posílit své místní činnosti, či jim spolupráce významně pomáhá řešit lokální problémy nebo přidat hodnotu místním zdrojům, neboť MAS může využít know-how spolupracující skupiny.

Místní partnerství veřejného a soukromého sektoru: místní akční skupiny (7)

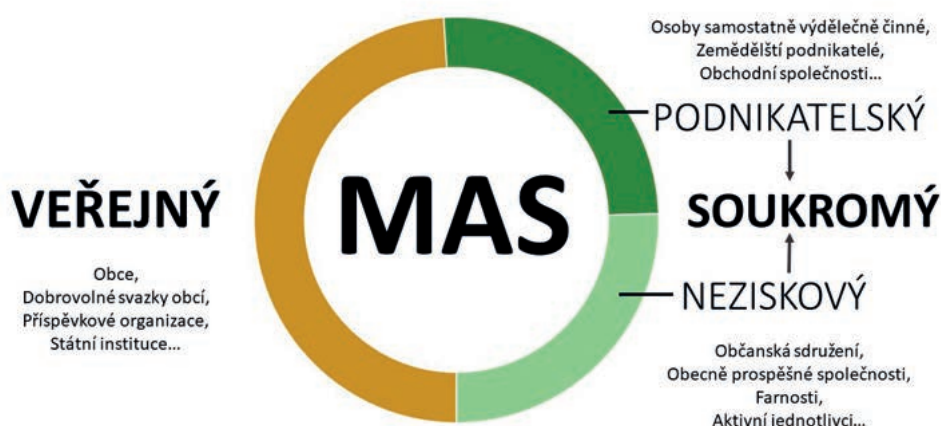
Partnerství veřejného a soukromého sektoru neuvádíme jako poslední proto, že bychom jej vnímali jako nejméně důležitý prvek metody. Naopak vytvoření místního partnerství, které se nazývá místní akční skupina, je originálním a důležitým stavebním kamenem metody LEADER. Proto věnujeme představení principu místní akční skupiny navazující podkapitolu.

2.1.2 MAS jako klíčová instituce implementace LEADERu

Metoda LEADER vyžaduje postupné propojování místních venkovských aktérů do formalizované podoby, resp. místní akční skupiny, která působí na určitém vymezeném území, pro něž zpracovává rozvojovou strategii a k její realizaci využívá mimo jiné evropské fondy. Princip partnerství veřejného a soukromého podnikatelského a neziskového sektoru na místní úrovni je základním pravidlem pro formování MAS. Podnikatelský a neziskový sektor je často označován – coby „protiklad“ k veřejnému – jako sektor soukromý. V podstatě se jedná o formu institucionalizovaného veřejně-soukromého partnerství (*public-private partnership-PPP*) (NS MAS, 2012).

Místní aktéři zastupující jednotlivé sektory tvoří tzv. **partnery MAS**. Partnerem MAS je člen spolku v případě, že má MAS právní formu spolek nebo partner MAS působící v MAS na základě smlouvy v případě, že MAS je organizační složkou obecně prospěšné společnosti či ústavu. V MAS mohou partneři působit individuálně (např. obec, zemědělec, podnikatel) či mít svého zástupce z řad zájmové asociace nebo střešní organizace na místní úrovni (např. mikroregion, agrární komora, hospodářská komora...). Partnerství a činnost v MAS by mělo dávat možnost uplatnit se různorodým aktérům a neměly by být uplatňovány žádné bariéry, které by limitovaly zapojení nějakého subjektu či vstupu do skupiny. Zdůrazňováno je zapojení mladších obyvatel a žen, neboť jedním z myšlenek MAS je, že má být inkluzivní, otevřenou skupinou. Partnerství v MAS by následně mělo být spojováno s dobrovolnou aktivitou partnerů v rámci lokálního společenství, a nikoliv nárokem na možnost podávat žádosti na dotace, které může podat jakýkoliv subjekt působící na území působnosti MAS. Podle Evropské komise (2006) jsou nejaktivnější v místních iniciativách tito venkovští aktéři:

- profesní organizace a odbory (zastupující zemědělce, nezemědělské odborníky a mikropodniky),
- obchodní sdružení,
- občané, obyvatelé a jejich místní organizace,
- místní političtí zástupci,
- environmentální sdružení,
- poskytovatelé kulturních a komunitních služeb, včetně médií,
- ženské asociace,
- mladí lidé.



Obr. 3 MAS jako partnerství veřejného¹ a soukromého (neziskového a podnikatelského) sektoru

Jedním z úkolů MAS je aktivizace aktérů a občanů daného území na lokální úrovni, a proto zástupci veřejného sektoru nemohou mít více než 49% zastoupení v rozhodování MAS (např. valné hromady, programové výbory). Soukromý sektor, tj. podnikatelé zaměřeni na zemědělské či nezemědělské aktivity, zástupci nestátních, neziskových organizací a fyzických osob zapojující se v MAS, musí mít alespoň 50% podíl hlasovacích práv. Jak uvádí publikace LEADER budoucnost českého venkova (2009), jedná se o logický požadavek, neboť metoda má ambici rozvíjet venkov na základě aktivní občanské společnosti, a nikoliv pouze „z kanceláří místních obecních úřadů“. Pravidla o dodržení rovnoměrnosti jednotlivých sektorů jsou vyžadována i v případě zastoupení sektorů v povinných orgánech místních akčních skupin s výjimkou orgánu kontrolního (organizační struktura MAS je detailněji rozebrána v kapitole 4.1). Výše jmenované postupy odrážejí principy otevřenosti a transparentnosti, které musejí MAS naplňovat.

Mezisektorové partnerství a zaměření na komplexní rozvoj území je vnímáno jako klíčová výhoda v porovnání s jinými subjekty, které působí na lokální úrovni. Na rozdíl od různých územních celků (samospráva) a jejich orgánů veřejné správy (dobrovolné svazky obcí, euroregiony nebo regiony soudržnosti) MAS nejsou tvořeny výhradně institucemi veřejné správy a zahrnují tak ve své řídicí struktuře zástupce soukromého sektoru (podnikatelského a neziskového sektoru) respektující princip komunitního a mezisektorového partnerství. Řídicí orgány MAS umožňují vtáhnutí místních aktérů do rozhodování a vytváří tak platformu přenosu informací a hledání dohody v rámci rozdílných sektorů a jejich zájmů ve venkovském prostoru. Lokálně iniciované partnerství se snadněji orientuje v místních potřebách a problémech než aktéři působící pouze na celostátní úrovni (Macken-Walsh, 2010).

¹ Součástí veřejného sektoru jsou i příspěvkové organizace a organizace, které jsou vlastněny min. z 50 % obcemi, dobrovolnými svazky obcí, kraji či státem.

Na rozdíl od jiných místně působících profesních organizací, jako např. regionálních rozvojových agentur nebo destinačních agentur, lze jednoznačně odlišit MAS kvůli silnému akcentu na mezisektorové partnerství na všech rozhodovacích úrovních a pojetí integrovaného rozvoje. Jak uvažuje NS MAS (2012), zezdola založené MAS fungují v podstatě jako veřejně prospěšné agentury místního rozvoje.

V souladu s výše uvedenými principy se od MAS očekává, že to je subjekt, který je schopen (Evropská komise, 2006):

- shromáždit relevantní zájmové skupiny kolem společného projektu,
- mít rozhodovací autonomii a schopnost inovativně využít místní zdroje,
- propojit různá opatření,
- být schopen využít příležitostí, které nabízejí místní zdroje,
- být otevřený inovativním nápadům,
- být schopen propojit a integrovat samostatné odvětvové přístupy.

Na MAS se lze dívat také prostřednictvím jejího území působnosti, které je pojmáno jako základní aréna pro rozvoj partnerství na venkově (Furmankiewicz, Janc, Macken-Walsh, 2016). Jak má vypadat území MAS, je stanovováno na úrovni členských států EU. V ČR platí, že území působnosti MAS je (viz kapitola 4.1):

- geograficky homogenní území (myšleno celistvé),
- má minimálně 10 tisíc, maximálně 100 tisíc obyvatel,
- tvoří jej obce a města max. do 25 tisíc obyvatel.

I přes doporučení, že je vhodné, aby venkovský region tvořící MAS byl soudržný nejen po stránce geografické, ale také aby bral ohled na spádovost, společné problémy i potenciál apod. (NS MAS, 2012), je území MAS v některých případech dle geografických podmínek různorodé. Je však nezbytné, aby bylo celistvé. Výjimku tvoří městské/místní části oddělené nějakou obcí mimo danou MAS, území vojenských újezdů, které území MAS může rozdělovat, a případně historické změny území (obec změnil MAS mezi programovými obdobími, a tím oddělí další obce). Původní podmínka hustoty zalidnění území nepřekračující 150 obyvatel/km² již není uplatňována. Území působnosti MAS není dáno partnerstvím obce v MAS, nýbrž souhlasem obecního zastupitelstva s realizací příslušné strategie MAS ve správním území dané obce. To znamená, že obec nemusí být partnerem MAS, ale její území tvoří území působnosti dané MAS, kde bude realizována příslušná strategie.

Jak se uvádí v publikaci Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2018a), území působnosti MAS je vytvářeno prostřednictvím dobrovolného sdružování obcí, které jsou součástí jednoho funkčního (mikro)regionu charakteristického místními specifiky, jedinečnou identitou a intenzivními vzájemnými vztahy na úrovni místních aktérů sociálního a hospodářského života. Pak by mělo podle autorů docházet k dalšímu upevňování vztahů a identity lokálních aktérů, od čehož lze očekávat posílení místní soudržnosti a vyšší aktivitu jednotlivých aktérů ve prospěch rozvoje regionu, tj. aktivizaci endogenního rozvojového potenciálu v rámci území MAS.

2.2 Od LEADERu ke komunitně vedenému místnímu rozvoji (CLLD)

Historie LEADERu se začala psát ještě před rokem 1991, kdy se poprvé začala uplatňovat iniciativa nazvaná LEADER I. Tato má počátky ve sdělení Evropské komise Evropskému parlamentu a Radě v r. 1988, podle níž měl LEADER podpořit environmentální, ekonomické, sociální a kulturní rozměry venkova – při zachování rozmanitosti venkovských oblastí (NOV, 2010). Iniciativu lze společně s navazujícím LEADER II chápat jako experimentální fázi zaměřenou na znevýhodněné venkovské oblasti. V rámci LEADER+ již proběhlo na základě příznivě hodnocených výsledků k rozšíření iniciativy na všechny typy venkovských oblastí. Během této doby měly členské státy a regiony samostatné programy LEADER s financováním vyčleněným na úrovni EU. Skutečnost, že výsledky iniciativy byly vnímány pozitivně, lze taktéž odvodit z toho, že některé státy na svém území uskutečnily vlastní, národní programy typu LEADER, např. ve Španělsku (PRODER) nebo ve Finsku (POMO).

Jak uvádí dokument Evropské komise (2006), implementace LEADER I a II a LEADER+ ukázala, že bylo dosaženo mnoho hodnotných výsledků ve státech EU-15. Proto se v programovém období 2007–2013 již o LEADER hovoří jako o metodě, která tvořila nedílnou součást politiky rozvoje venkova EU coby průřezová IV. osa financovaná ze Zemědělského fondu pro rozvoj venkova.



Obr. 4 Období a názvy implementace programu na úrovni EU

S nástupem programového období 2014–2020 přišly nejen změny v rozsahu institucionálního zabezpečení a tematické podpory metody LEADER, ale také v regulační, programové a procesní rovině. Metoda LEADER byla začleněna do tzv. komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) (Servillo a de Bruijn, 2018). CLLD je založen na předchozím programu LEADER, který je vnímán jako zavedený nástroj v rozvoji venkova. Návaznost CLLD na metodu LEADER v úrovni politického rozhodování názorně ukazuje dokument vydaný Národní sítí MAS ČR (2012). Podporu rozšíření metody LEADER jako osvědčeného nástroje rozvoje a posílení místních a regionálních mezi-sektorových partnerství s potřebnou standardizací procesů a partnerství a s vysokými požadavky na přidanou hodnotu ve svém stanovisku „*LEADER jako nástroj pro místní rozvoj*“ přijal dne 21. září 2011 Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV). Výbor považoval za nutné překonat současné „odvětvové myšlení“ mezi EAFRD (Evropský

zemědělský fond pro rozvoj venkova) a strukturálními fondy a aplikovat společný přístup k místnímu rozvoji pro venkovské regiony kombinující finanční prostředky v rámci těchto fondů.

Stěžejní změnou CLLD vůči předchozím obdobím je uplatnění více fondů, které MAS může pro podporu žadatelů využít. Finanční podpora pro metodu LEADER byla v předchozím období v ose IV PRV omezena na Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond (EMFF). V rámci CLLD se k nim ještě přidal Evropský sociální fond (ESF) a Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF). Tuto změnu nelze vnímat jako zcela novou, neboť v LEADER I a II byly ESF a ERDF taktéž uplatněny. Na každém členském státu EU bylo rozhodnutí, jaké fondy pro podporu CLLD využije. Z finančního hlediska je podpora CLLD povinná pouze z EAFRD. Nejméně 5 % EAFRD musí být věnováno na CLLD v každé členské zemi EU, zatímco využívání ERDF, ESF a EMFF je volitelné (finanční rámec podpory CLLD je detailněji rozebrán v kapitole 4.6).

Pokud si stát vybral všechny tři (EMFF je omezen na přímořské státy), resp. čtyři fondy, škála podporovaných aktivit by měla být mnohem širší, než kdyby bylo CLLD realizováno pouze přes jeden fond. Je potřeba dodat, že rámec CLLD je vhodně využitelný nejen pro financování ze zdrojů Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), ale také z národních, krajských a lokálních zdrojů. Prostřednictvím využití více fondů by mělo docházet ke generování synergických efektů mezi realizovanými intervencemi a eliminaci problémů, které vyžadují komplexní multi-sektorové řešení (MMR, 2018a). Na rozdíl od jiných tematických investic každý fond, který může podporovat CLLD, má pro CLLD specifickou investiční prioritu (územně zacílená intervence). Proto je CLLD, stejně jako tzv. integrované územní investice (ITI) a integrované plány rozvoje území (IPRÚ), řazeno mezi integrované nástroje. Na rozdíl od CLLD jsou však ITI a IPRÚ uplatňovány v městském prostředí.

2.2.1 Cesta LEADERu do České republiky

Od svého uvedení na počátku 90. let zaznamenala iniciativa a následně metoda LEADER velmi rychlý růst uplatnění v rozvoji venkova členských států EU. Přestože jednotná dostupná data nejsou k dispozici, z dílčích údajů Evropské komise (2006) a databáze Evropské sítě pro rozvoj venkova (ENRD) lze vyčíst, že se velikost území zvýšila z 367 tis. km² (LEADER I) na 4 093 tis. km² (LEADER osa IV) a počet obyvatel MAS vzrostl z 60 (LEADER+) na 131 mil. (LEADER osa IV). Finanční pokrytí je také mnohonásobně vyšší, narostlo ze 442 mil. EUR (LEADER I) na 7 810 mil. EUR (LEADER osa IV).

Rozsah uplatnění metody se zvýšil zejména v roce 2004 a následně v období 2007–2013. V roce 2004 skokově narostl počet členských států EU a LEADER se rozšířil do většiny států EU. Endogenní přístup² k rozvoji venkovských oblastí se tak

² Endogenní rozvoj venkova je hojně spojován s iniciativou a metodou LEADER. Místní komunita by v rámci tohoto přístupu měla mít kontrolu nad rozvojem území (van der Ploeg a Long, 1994); mělo by docházet k využití lokálních zdrojů prostřednictvím mobilizace místního sociálního kapitálu v rámci dohodnutých lokálních zájmů (Barke a Newton, 1997).

stal skutečně panevropským. Dynamika rozšíření metody se odrazila v pohledech řady autorů, kteří hovořili o „mainstrimizaci“ evropské politiky rozvoje venkova a LEADERu coby klíčovém přístupu napomáhajícím stabilizaci a rozvoji venkovských oblastí (Evropská komise, 2006; Navarro, Woods a Cejudo, 2015; Dax a kol., 2016). Postupně se zvyšující finanční a programové zabezpečení implementace LEADER ovlivnilo enormní růst počtu místních akčních skupin ve většině států Evropské unie, zejména v období 2007–2013.

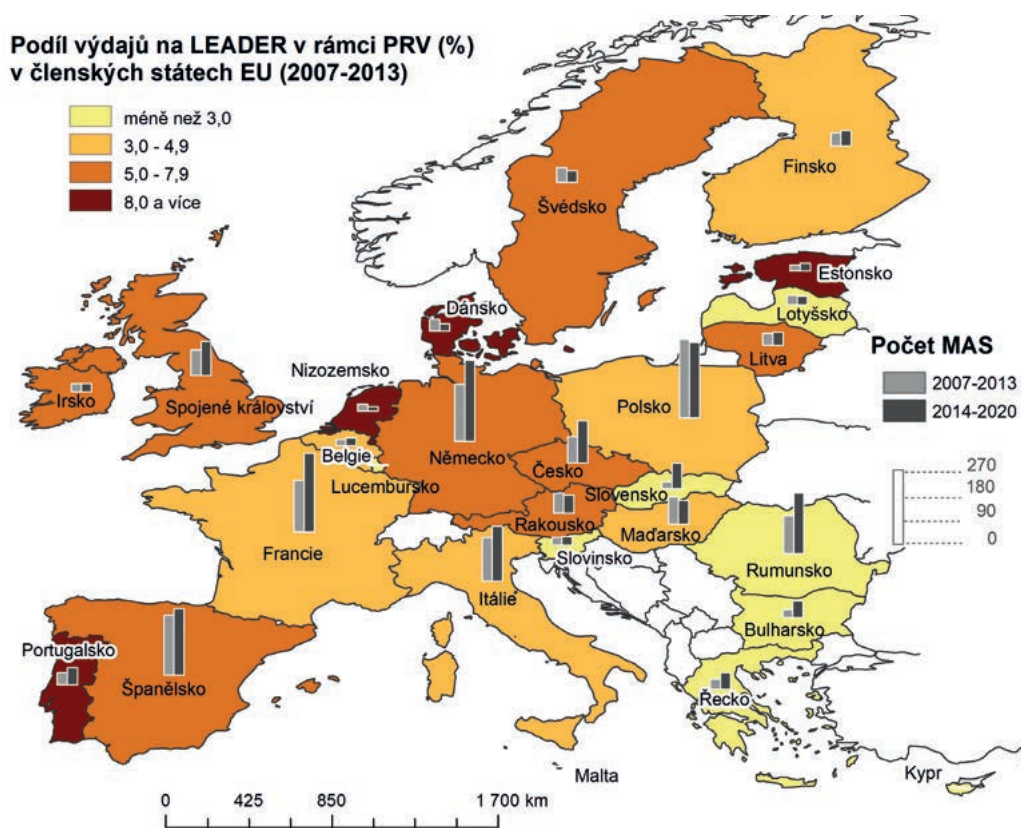
Tab. 2 Vývoj implementace metody LEADER/CLLD od roku 1991

Program	Období	Fondy	Počet MAS
LEADER I	1991–1993	EAGGF, ESF, ERDF	217
LEADER II	1994–1999	EAGGF, ESF, ERDF	821
LEADER+	2000–2006	EAGGF	893 (EU-15) a 250 (EU-12)
LEADER osa IV	2007–2013	ERDF, EMFF	2 200
CLLD	2014–2020	ERDF, EMFF, ESF, ERDF	3 312

Zdroj: zpracováno podle Servillo, 2019

Na rozdíl od původních členských států EU (tzv. EU-15), které uplatňovaly metodu již v několika předchozích programových obdobích, pro státy přistoupivší po roce 2003 se jednalo o zcela nový přístup, jak zapojit do rozvoje venkova místní komunitu a aktivně přispět k iniciaci „fungujícího“ místního partnerství (Hudečková a Lošťák, 2008). V letech 2000–2006 měly státy EU-15 dominantní postavení v počtu MAS. V následujícím období do roku 2013 se intenzivněji doplňovaly instituce a zastřešovalo obyvatelstvo v zemích EU-12, které poprvé plnohodnotně čerpaly PRV na celé období (Chevalier, 2012; Konečný, 2019). I přesto státy EU-15 koncentrovaly 61 % MAS (2013). V aktuálním programovém období se podíl MAS států EU-15 snížil na 58 %.

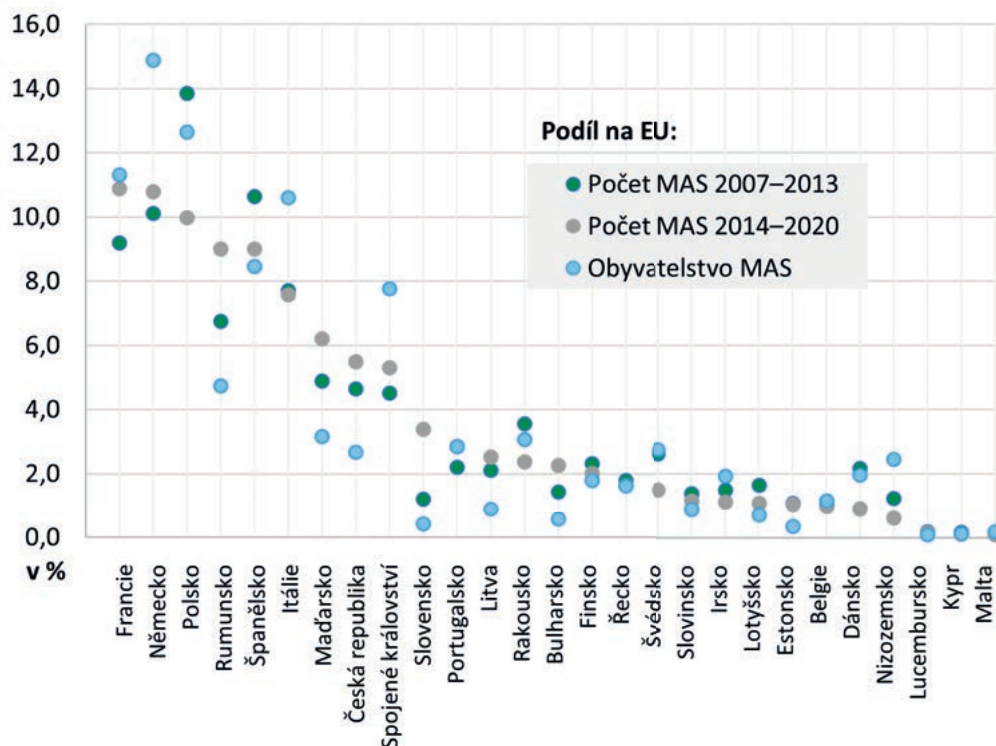
Počty MAS v jednotlivých státech jsou rozdílné. Zároveň nelze počet MAS odvodit od prostého počtu obyvatel žijících ve venkovském území členských států. Např. samotné Polsko lokalizovalo téměř polovinu podpořených místních akčních skupin v rámci států přistoupených v roce 2004 (platné pro období 2007–2013). V období 2014–2020 však počet MAS v dalších státech EU-12 rostl rychleji než v Polsku (např. Bulharsko, Rumunsko, Slovensko), a tak se dominance Polska snížila. Podíl polských MAS na celé EU se snížil z 14 na 10 %. Mezi státy EU-15 dominantní postavení jako Polsko neměl žádný stát. Absolutním rozsahem počtu MAS jsou klíčové Francie, Itálie, Německo, Španělsko a Velká Británie, v nichž se lokalizuje 75 % skupin EU-15. Protože počet podpořených MAS narostl v období 2014–2020 i ve Francii a Německu, tyto státy si stále drží čelní postavení z hlediska jejich podílu na počtu MAS v EU.



Obr. 5 Podíl výdajů na implementaci LEADERu v rámci PRV (2007–2013) a vývoj počtu MAS (realizujících výzvy) ve státech EU v období 2007–2013 a 2014–2020

Zdroj: zpracováno podle Konečný (2019) a Servillo (2019)

Významný rozdíl v institucionálním pojetí zajištění metody mezi starými a novými členskými státy EU lze identifikovat v případě průměrné velikosti MAS. Průměrná velikost skupiny (měřena počtem obyvatel MAS) byla ve státech EU-15 v souhrnu 1,7x větší než v nových členských státech (Konečný, 2019). Ve státech EU-12 byla proto náročnost na implementaci metody vyšší. Na srovnatelnou jednotku (počet obyvatel MAS) bylo zapotřebí většího počtu zainteresovaných a trénovaných aktérů rozumějících této metodě. Na druhou stranu, výhoda menší průměrné velikosti MAS může ležet v populačně menších komunitách. Tyto mají potenciál intenzivnějších vztahů a vazeb v lokalitě a disponují většími předpoklady znalosti svého území a lokálních problémů. V zemích EU-12 připadalo na jeden milion populace žijící mimo městské prostory průměrně 12 skupin, v původní EU-15 na stejný poměr obyvatel fungovalo pouze 8 skupin (Konečný, 2019). Populačně menší MAS jsou důvodem, proč má většina států EU-12 vyšší podíl na počtu MAS Evropské unie než na počtu obyvatel EU (obr. 6). A naopak, význam států EU-15 narůstá v případě jejich podílů na obyvatelstvu MAS v EU.



Obr. 6 Podíl členských států EU dle počtu MAS (2007–2013 a 2014–2020) a obyvatelstvu, které v nich žije (2007–2013), na celkové hodnotě EU

Zdroj: zpracováno podle Konečný (2019) a Servillo (2019)

Velký počet nově podpořených skupin se pak stal aktivním nositelem a realizátorem myšlenek participativního rozvoje venkova EU. Následně se zvětšil dopad realizace metody, neboť ten je primárně ovlivněn počtem obyvatel, kteří žili v územích s působností MAS. V některých státech žila již v období 2007–2013 více než polovina venkovského obyvatelstva na území, kde některá ze skupin skutečně působila. Jak ukazuje Konečný (2019), zatímco v Bulharsku a na Slovensku se podíl obyvatel v MAS blížil pouze jedné desetině obyvatelstva státu v sledovaných typech území, alespoň 4/5 obyvatel žilo v MAS v Irsku, Lotyšsku, Nizozemsku, Rakousku nebo Švédsku. Mezi státy s vysokým zastoupením dotčené populace můžeme najít především staré členské země. Státy EU-12 však i přes kratší zkušenosti s implementací dokázaly podpořit a institucionalizovat MAS v takovém rozměru, že podíl obyvatel MAS žijící mimo urbánní regiony byl v rámci států EU-12 a EU-15 téměř srovnatelný. V období 2014–2020 narostl podíl obyvatel žijících v MAS především ve státech EU-12.

Pokud vezmeme relativní podíl prostředků určených na osu IV PRV (2007–2013), původní členské státy Evropské unie kladly na implementaci metody LEADER větší důraz. Podíl realizovaného množství celkových prostředků určených na tuto metodu v rámci finanční alokace PRV států EU-15 převyšoval úroveň zaznamenanou u států přistoupičších v roce 2004 a 2008 více než 1,5x (Konečný, 2019). Je však nezbytné

uvést, že celkový podíl výdajů určených na tuto metodu v rámci celého PRV na úrovni EU se ani nepřibližoval alespoň čtvrtinovému podílu. I státy, které „věřily“ metodě nejvíce, jako Dánsko či Nizozemsko, měly pouze desetiprocentní podíl. Přestože se v období 2007–2013 státy EU-12 nemohly dle průměrné výše alokace na MAS rovnat státům EU-15, průměrný počet projektů realizovaných v MAS byl téměř identický. Podle Konečného (2019) to znamená, že průměrná výše financí jednoho projektu podpořeného pod rámcem LEADER v EU-12 byla významně nižší (ani ne poloviční) než u států EU-15.

V období 2007–2013 byly mezi státy a regiony EU značné rozdíly i ve způsobu implementace metody, např. kolik MAS bylo finálně podpořeno či jaké pravomoci a jak velká autonomie byly skupinám poskytnuty. Evropská síť pro rozvoj venkova (ENRD, 2010) analyzovala, že bylo možné rozlišit tři hlavní modely provádění LEADERu:

- decentralizace kompetence v oblasti výběru projektů,
- decentralizace výběru projektů a platební schopnosti,
- decentralizace schvalování projektů (místní globální grant).

První model byl nejčastěji používán, uplatňovaný v 19 členských státech (nejčastěji v EU-12; ČR se řadí k této skupině). Druhý model byl uplatňovaný ve čtyřech členských státech (např. Anglie, Wales) a třetí model se implementoval ve 12 členských státech (Irsko, Francie, Španělsko...). Chevalier (2012) ukázal, že státy implementovaly LEADER s rozdílnou rychlostí. Zatímco většina států z EU-15 potřebovala k implementaci krátký čas, většina států EU-12 si na uvedení metody do období 2007–2013 vyhradila mnohem delší čas. Česká republika se řadila do prostřední skupiny, společně např. s Francií, Itálií, Polskem či Slovenskem.

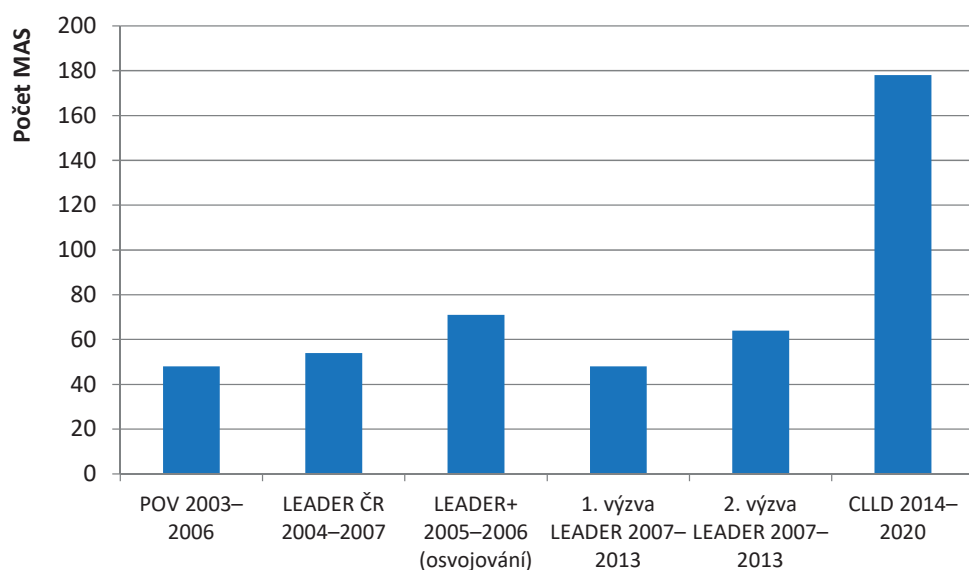
Rozdílný přístup členských států EU v období 2014–2020 je zmiňován v souvislosti s rozmanitým využitím fondů EU pro implementaci CLLD. Jak ukazuje Servillo (2019), Česká republika na rozdíl od řady jiných využila maximální možnou šíři fondů (největší počet MAS v rámci všech států EU implementující EAFRD, EFRD a ESF), zatímco MAS v mnoha státech implementovaly CLLD pouze z jednoho fondu (nejčastěji EAFRD). V jednom státě však lze nalézt skupiny s různorodým uplatněním fondů (nejširší např. v Polsku, Řecku, Švédsku).

2.2.2 Vývoj MAS v ČR: od zrození k „plnoletosti“

Přestože se iniciativa LEADER v České republice začala významněji uplatňovat od roku 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie, někteří aktéři rozvoje venkova se s ní seznámili již dříve. Jak uvádí Čepelka (2008), v roce 1999 došlo k prvnímu setkání českých zástupců s partnery z jiných zemí na téma LEADER a zároveň se zástupci ČR účastnili založení mezinárodní sítě PREPARE. V roce 2001 vznikla první publikace o LEADERu. První seskupení obcí do MAS probíhalo v ČR již před vstupem do EU v roce 2002. Téměř čtvrtina obcí, které jsou nyní v MAS, se stala součástí některé ze skupin ve vstupním roce 2004, kdy vzniklo více než 40 MAS.

I ty nejstarší MAS mohly postupně využívat podporu, kterou jim stát poskytl (viz obr. 7). Nejdříve to byl Program obnovy venkova, který byl realizovaný v letech 1991–2006 coby mezirezortní program, který společně předkládali ministr životního

prostředí, ministr zemědělství a ministr pro hospodářskou politiku a rozvoj (od roku 1996 koordinovaný ministerstvem pro místní rozvoj ČR). Některé MAS z něj začaly čerpat po svém založení v roce 2003. Pod vedením Ministerstva zemědělství u nás v období 2004–2008 fungoval tzv. „Český LEADER“, který byl výhradně financován ze státního rozpočtu (známý jako LEADER ČR 2005; LEADER ČR 2006...). Postupně však začal být implementovaný i program LEADER+ financovaný z EU (součást OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství). Jak se uvádí v publikaci LEADER budoucnost českého venkova (2009, s. 6), *bez této přípravy zaměřené na obnovu a rozvoj venkova..., by pravděpodobně nikdy nemohlo dojít k tak výraznému rozmachu metody LEADER na českém území.* Zde je důležité dodat, že nejen aktéři na venkově, ale také česká vláda a aktéři decizní sféry se učili, jak zacházet s prvky „bottom-up“ přístupu a poznávali výhody a nevýhody endogenního pojetí rozvoje venkova.



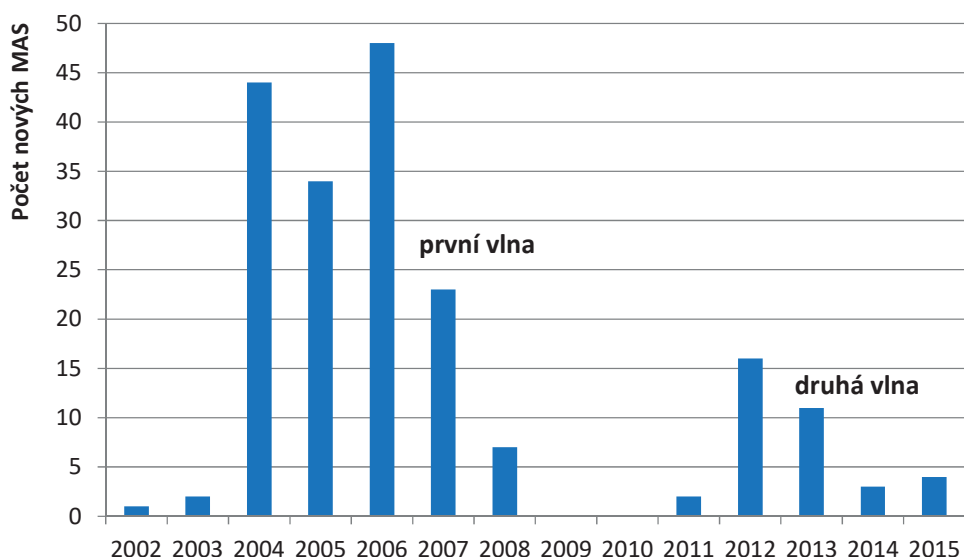
Obr. 7 Počet MAS v České republice využívajících některé z vybraných nástrojů mezi roky 2003–2020

Zdroj: zpracováno podle Konečný, Binek a Svobodová, 2020

Skok v počtu skupin realizujících rozvoj venkova prostřednictvím metody LEADER nastal v období 2007–2013 (viz obr. 8). V roce 2007 podalo žádost do LEADERu 2007–2013 celkově 102 MAS, z nichž bylo v prvním kole vybráno 48 subjektů k podpoře. V rámci druhého kola následně z 84 MAS uspělo 32 MAS, čímž byl naplněn předpokládaný limit 80 podpořených MAS. Celkové číslo podpořených MAS v období 2007–2013 však bylo vyšší (112 MAS), neboť tehdejší ministr zemědělství rozhodl o dodatečném výběru dalších 32 MAS.

Je evidentní, že „plnohodnotné“ programové období 2007–2013 představovalo intenzivnější impuls pro vznik nových skupin v Česku. V průběhu čtyř let (2004–2007) vzniklo v každém roce alespoň 20 MAS a celkově tak bylo vytvořeno více než 150

skupin. Rokem 2008 pak bylo dokončeno první významné období nárůstu území, která se mohla postupně učit uplatňovat prvky metody LEADER. První vlna tak nekončila rokem 2007, nýbrž 2008, neboť výběr MAS zařazených do podpory implementace metody LEADER totiž pokračoval i rok po zahájení daného programového období. Ukončení výběrového procesu se odrazilo v nezájmu iniciovat vznik nových skupin. Motivace se obnovila až s vidinou programového období počínajícího rokem 2014.



Obr. 8 Počet nově vzniklých MAS v České republice od roku 2002

Zdroj: zpracováno podle Konečný, Binek a Svobodová, 2020

Druhou vlnu vzniku MAS lze datovat od roku 2011. Území ČR se totiž před počátkem programového období 2014–2020 (roky 2012 a 2013) začalo doplňovat novými MAS, které vznikaly na omezeném rozsahu území, jež do té doby ještě v rámci některé z MAS nebylo začleněno. Několik MAS vzniklo i v průběhu daného období, neboť výběr podpořených MAS se zpozdil (schválení strategií CLLD). Ještě v roce 2015 vzniklo několik posledních MAS.

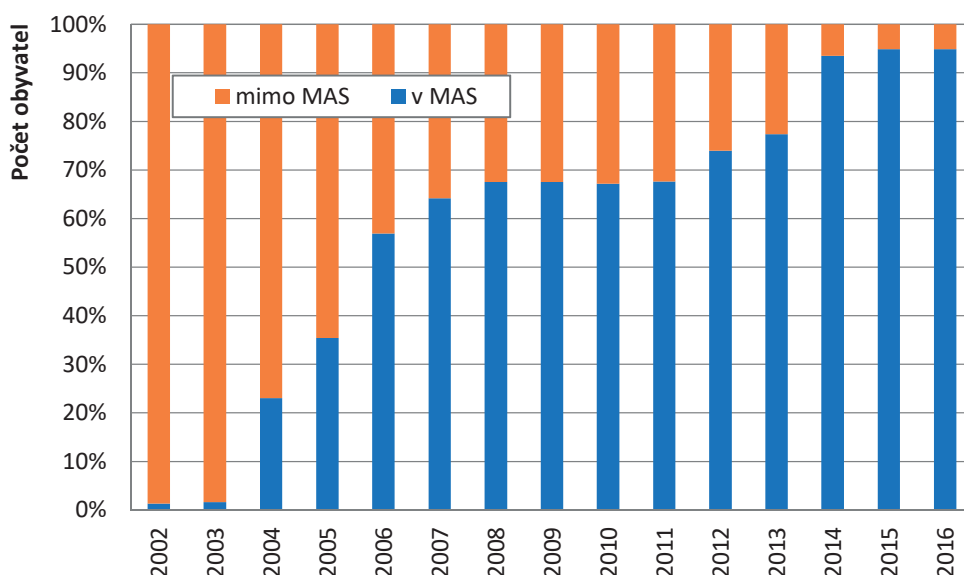
Očekávání před programovým obdobím 2014–2020 byla velká, neboť Národní síť MAS ČR ve spolupráci s Ministerstvem zemědělství ČR vyvíjela značnou snahu, aby se pokrytí území ČR fungujícími MAS blížilo 100 % (NS MAS, 2012). Celkový počet vytvořených MAS byl však nakonec vyšší (179 MAS), než bylo zamýšleno (předpoklad 165 MAS). Ukázalo se totiž, že spíše vznikaly nové MAS, než aby se větší počet obcí připojil k již působícím skupinám.

Formování institucionální kapacity však v některých případech znamenalo ukončení činnosti MAS. Od roku vzniku první MAS již stihlo ukončit svou činnost 17 skupin, popř. byly transformovány coby nově vzniklé nebo začleněné pod další MAS. Nejviditelnější to bylo v programovém období 2007–2013, kdy bylo podpořeno 112 MAS a 30 % skupin zůstalo mimo podporu metody LEADER (některé z existujících MAS však ani nepodaly

žádost). Nepodpořené MAS se často staly tzv. „spícími“ MAS, které nevykazovaly aktivitu a čekaly na otevření možností v navazujícím období, popř. zanikly.

Na dynamický proces vzniku MAS je vhodné se dívat prostřednictvím jejich významu ať již z pohledu rozlohy, či počtu obyvatel. Vezmeme-li v úvahu podmínky stanovující maximální velikost obcí, které se mohly stát součástí MAS, území pro případné uplatnění metody bylo obrovské – 99 % obcí se mohlo stát součástí některé z MAS. Součástí MAS nemohly být pouze vojenské újezdy a 47 měst nad 25 tisíc obyvatel. Proto podíl obyvatel, který mohl žít na území některé z MAS, byl menší, přesahující 60% hranici.

V první vlně vzniku MAS se velmi rychle zvyšoval počet obyvatel na území působnosti MAS, v roce 2006 překročil polovinu počtu obyvatel, kteří žili v území s potenciálem začlenit se do MAS, tj. v obcích do 25 tisíc obyvatel (viz obr. 9). Na konci první vlny vzniku MAS žilo více než 2/3 obyvatel na území některé z MAS, zatímco 1/3 obyvatelstva na tuto příležitost stále čekala. Snaha o plošnou podporu MAS a vidina „snazšího“ přístupu k finančním prostředkům vedla k následnému zapojení do MAS i ty obce, které doposud k tomuto kroku neměly dostatečnou motivaci. Po druhé vlně se počet obyvatel žijících mimo MAS výrazně zmenšil, a tak bylo možno v roce 2016 najít pouze 5 % obyvatel žijících na území mimo MAS. Vytvoření dostatečné institucionální kapacity pro uplatnění metody LEADER/CLLD bylo zdárně dovršeno.



Obr. 9 Procentuální podíl obyvatel v obcích pokrytých MAS v České republice v letech 2002–2016 (na území, které může být součástí MAS)

Zdroj: zpracováno podle Konečný, Binek a Svobodová, 2020

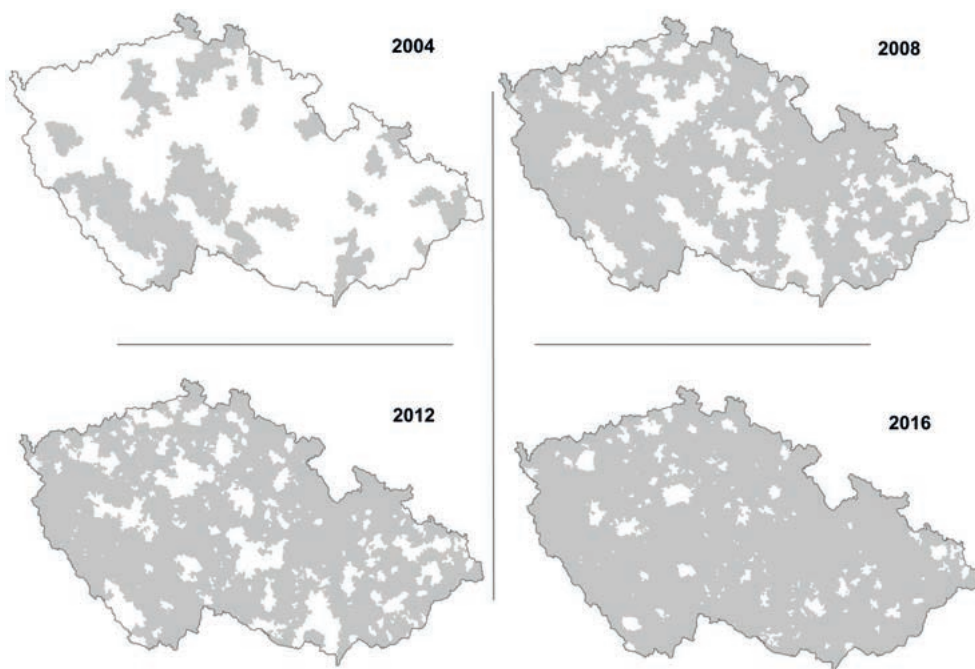
Jak ukazují Konečný, Binek a Svobodová (2020), i přes kontinuální růst obcí zapojujících se do MAS zůstalo v Česku více než 250 obcí, které se rozhodly stát celou dobu mimo MAS (obr. 10). Z těchto nezapojených obcí byla pětina v období 2007–2013

součástí některé z MAS. Obce se tedy rozhodly v období 2014–2020 do některé z MAS nezačlenit. Instituce se přitom snažily o dosažení 100% pokrytí MAS. Dokonce byly realizovány aktivity jako (SPOV ČR a NS MAS, 2012):

- realizace šetření, které zahrnovalo informační kampaň na celonárodní, krajské a regionální úrovni;
- obce, které nebyly součástí území působnosti MAS, byly informovány o metodě LEADER, jejích přednostech a uplatnění;
- byly prezentovány příklady dobré praxe a možnosti zapojení se do MAS.

Ukázalo se, že 78 % obcí nezačleněných do území působnosti MAS vykazuje dlouhodobou a kontinuální neochotu se do tohoto prvku endogenního rozvoje zapojit a že ani plošná podpora MAS v období 2014–2020 pro ně nebyla dostatečně motivující (Konečný, Binek a Svobodová, 2020). Na druhou stranu, 98 % obcí se zkušenostmi před rokem 2014 se rozhodlo metodu LEADER aplikovat i v navazujícím období.

Po více než 15 letech uplatňování metody LEADER (aktuálně CLLD) v ČR lze tvrdit, že jsou MAS (jak zkušené, tak nové) schopny zvládnout komunitní projednání a tvorbu strategie území a následně ji realizovat pomocí vyhledávání a výběru vhodných projektů, které přispívají k naplňování jejich cílů. Činnost MAS se liší, neboť některé se zaměřují zejména na aktivity spojené s vyhlašováním výzev v rámci jednotlivých fondů, z nichž měly přiděleny finanční prostředky, zatímco některé své aktivity dále obohacují o poradenství, vzdělávací činnost, jsou nositeli vlastních projektů nebo působí na poli cestovního ruchu (destinační management, regionální značka...) (viz navazující kapitoly).



Obr. 10 Postupné zaplňování území ČR místními akčními skupinami (2004–2016)

Nárůst významu implementace metody LEADER je možno dokumentovat navyšující se finanční podporou. Finanční alokace se na tzv. „český“ LEADER v jednotlivých letech (2004–2008) pohybovala okolo 50 milionů Kč směřovaných z národního rozpočtu. LEADER+ financovaný z EU (součást OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství) zajistil v letech 2004–2006 plnou podporu 10 MAS v souhrnné výši 159 mil. Kč, zatímco ostatních 82 MAS získalo pouze dílčí podporu na budování institucionální kapacity (Lošťák a Hudečková, 2010).

Významný růst finanční podpory přišel s programovým obdobím 2007–2013. Na podporu MAS bylo alokováno více než 4,6 mld. českých korun. Každá ze 112 podpořených MAS v rámci opatření IV.1.1. Místní akční skupina Programu rozvoje venkova každoročně rozhodla o podpoře projektů v celkovém objemu mezi cca 4 až 15 mil. Kč (NS MAS, 2012).

V období 2014–2020 již byly na podporu schválených strategií CLLD vyhlášeny výzvy řídicích orgánů jednotlivých programů v celkové výši téměř 16,9 mld. Kč, z toho v rámci Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) ve výši téměř 10 mld. Kč, Programu rozvoje venkova (PRV) ve výši přes 4,8 mld. Kč, Operačního programu Zaměstnanost (OP Z) ve výši přibližně 1,8 mld. Kč a Operačního programu Životní prostředí (OP ŽP) ve výši zhruba 0,24 mld. Kč. (MMR, 2018c) (detailněji viz kapitola 4.6).

**MAS
A LEADER/CLLD
V ZÁJMU
VĚDECKÉ
KOMUNITY**

3 MAS A LEADER/CLLD V ZÁJMU VĚDECKÉ KOMUNITY³

Značná pozornost, která je implementaci metody věnována ze strany odborné veřejnosti, je dána postupným prosazením metody jako významného přístupu k rozvoji venkova EU (Pollermann, Raue a Schnaut, 2013; Navarro, Woods a Cejudo, 2015) a jejím panevropským charakterem (Ray 2000). Jak ukazují jednotlivé studie v publikaci Granberg, Andersson a Kovách (2015), široká pozornost věnovaná metodě LEADER a místním akčním skupinám dovoluje s odstupem desetiletí ukázat značné rozdíly v uplatnění této metody mezi jednotlivými státy v řadě relevantních vědních disciplín jako sociologie, ekonomie, veřejná správa, regionalistika či environmentalistika. Je proto na místě hovořit o geografii metody LEADER a dynamickém rozvoji této mladé disciplíny (Chevalier, 2012; Konečný, 2019).

Rozdílné přístupy k studiu implementace metody LEADER se projevují i ve využitém měřítku zkoumání. Jednotlivé dílčí studie zaměřené konkrétně na uplatnění metody v jednom území/státě (Böcher, 2008; Macken-Walsh a Curtin, 2012; Falkowski, 2013) či srovnávající několik území (Navarro, Woods a Cejudo, 2015; Dax a kol., 2016; Chevalier a kol., 2017) jsou výzkumníky hojně předkládány, komparační studie zaměřující se na celý prostor Evropské unie je možno považovat za méně časté (Chevalier, 2012; Servillo a de Bruijn, 2018; Konečný, 2019). Celoevropské studie jsou však často publikovány relevantními institucemi EU.

V následujících podkapitolách jsou výzkumné přístupy uspořádány podle toho, co při zkoumání místních akčních skupin a implementace metody LEADER/CLLD bylo hlavním tématem.

3.1 Metoda založená na respektování lokálních potřeb komunity

Detailní znalost místního prostředí lokálními aktéry je jedním z klíčových argumentů podpory rozvoje venkova prostřednictvím metody LEADER/CLLD, a proto je tomuto tématu v literatuře věnována značná pozornost. Stěžejní idea LEADERu je postavena na přesvědčení, že design a implementace podporovaných projektů prostřednictvím MAS adresněji naplňuje potřeby území a řeší jeho problémy než na úrovni centrální (Bumbalová a kol., 2016; Masot a Alonso, 2017; Chmieliński a kol., 2018). Podle Wilsona (2013) je iniciativa LEADER schopna maximalizovat výhody plynoucí z využití místních zdrojů (jak přírodních, tak sociálních), neboť je to iniciativa komunitou vedená a politicky územně zacílená. Výzkumy však upozorňují na střety lokálních aktérů, kteří jsou vedeni odlišnými zájmy v území (Furmankiewicz, 2012). Proto je nezbytné do procesu přípravy a finálního plánování strategie CLLD vtáhnout místní komunitu. V příručkách k vhodnému uplatnění metody je vždy zdůrazňováno, že místní komunita se musí zapojit plnohodnotně, neboť je schopna nejlépe posoudit, jaké dopady bude strategie mít na její potřeby a jak ji tedy nastavit (Soto a Ramsden, 2014).

Posílení a iniciace spolupráce mezi rozličnými aktéry rozvoje území jsou dle Macken-Walsh (2010) uváděny v literatuře jako vhodný prostředek, který řeší

³ Některé pasáže kapitoly jsou vytvořeny z dříve vydaných publikací autorů (Konečný, 2019; Konečný a kol., 2020; Konečný, Binek a Svobodová, 2020).

lokálně-specifické problémy. Proto Konečný a kol. (2020) tvrdí, že připravované strategie MAS by měly odrážet lokální požadavky mnohem detailněji než dokumenty na národních úrovních. Tento argument je vyzdvihován samotnými politickými autoritami a lze jej mimo jiné podložit významem, který je dán integrovaným nástrojem územního rozvoje v aktuálním programovém období Česka (2014–2020). Na druhou stranu, Budzich-Szukała (2013) konkrétně na základě zprávy Evropského účetního dvora uváděl, že v řadě případů byly opatření či typy příjemců určovány „top-down“ přístupem řídicím orgánem (většinou ministerstva) a naplnění „z vrchu“ formulovaných cílů stojí nad potřebou lokálního zacílení.

Územně zacílené uspokojení místních potřeb je posíleno aktuálním vícezdrojovým financováním, které by mělo teoreticky nabízet širší rámec podpory venkovských komunit. I proto Servillo a de Bruijn (2018) vyzdvihují možnou širokou podporu CLLD skrze více fondů a jeho následné uplatnění v podpoře různorodých témat. Vícezdrojové financování aktuálního CLLD přimělo Daxe a kol. (2016) volat po intenzivnějším výzkumu odkrývajícím efektivitu implementace politiky respektující rozdílné potřeby venkovských regionů. Pozornost by měla být věnována jak evaluaci celkového rámce, tak aplikačního rámce; hodnocení fungování MAS a podpory projektů z hlediska naplnění lokálních potřeb. Kritéria zhodnocující respektování potřeb území/místní komunity by měla vstupovat do hodnocení stejně běžně jako kritéria finanční (Lukić a Obad, 2016).

3.2 Nástroj pro posilování místního vládnutí (governance)

Zapojení místních obyvatel je mimo jiné důvod, proč je implementace metody LEADER spojována s přechodem od tzv. vlády k vládnutí/spravování/správě věcí veřejných (z „government“ k „governance“). Podle Denterse a Rose (2005) se přechod váže ke třem klíčovým změnám: široké uplatnění konceptů New public managementu a PPP (1), zahrnutí lokálních asociací, zájmových skupin a soukromých aktérů do rozhodování (2) a nové formy zapojení občanů (3). Protože ustanovení MAS a realizace jejich činnosti tyto změny naplňuje, je řada studií věnovaná metodě LEADER a MAS navázána k tématu governance (Furmankiewicz, 2012; Macken-Walsh a Curtin, 2012; Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012; Thuesen a Nielsen, 2014). Odborníci jsou přesvědčeni, že se možnosti pro uplatnění či posílení lokální a rurální governance s příchodem LEADERu otevřely/zvýšily (Thuesen a Derkzen, 2015). Kull (2014) hovoří o tom, že se jedná o víceúrovňové vládnutí. Úspěch této formy vládnutí ve venkovském prostoru Koopmans a kol. (2018) podmiňují:

- existencí neformálních sítí,
- profesionalizací bottom-up iniciativ,
- rozhodováním na více úrovních,
- poučením se z dřívějších zkušeností na všech politických úrovních,
- důvěrou a transparentností.

Dosud publikované studie postupně prokázaly či naznačily možnosti uplatnění metody LEADER, resp. CLLD coby nástroje podpory governance ve venkovském prostoru (ale odhalily i limity). Podle Böchera (2008) se ukázalo, že LEADER+ byl dobrým příkladem úspěšné kombinace hierarchické iniciativy a sebeřízení („hierarchical

incentives a self co-ordination”) a byl praktickou ukázkou aplikovatelnosti konceptu regionální governance na venkově. Dle Esparcie, Escribana a Buciegy (2015) je lokální a decentralizovaný management a spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem esence metody LEADER, a autoři ji proto chápou jako jednu z nejlepších příkladů nové governance v prostoru Evropské unie.

Úzké sepětí metody LEADERu s politickým rozhodováním znamenalo pro některé autory důvod ke kritice. Podle Maurel (2008) teritoriální governance opírající se o značný vliv národních autorit nemůže nabízet pouze pozitivní vnímání metody CLLD a tato skutečnost představuje limit pro posilování úrovně místní demokracie. Buller (1998) tvrdil, že nové formy lokální governance zůstávají v rámci stávajícího politického, hospodářského a administrativního rámce do značné míry omezeny, neboť nabízí pouze částečné příležitosti k opravdové inovaci při tvorbě politik. Bruckmeier (2000) na základě výzkumu z Německa řekl, že nelze očekávat, že LEADER vytvoří nové modely řízení pro autonomní regionální a místní rozvoj. Argumentoval přitom tím, že „úspěch“ LEADERu byl formulován vládními aktéry a je tímto vyargumentováno jeho pokračování (jako LEADER II).

Za klíčové v přechodu k vládnutí na venkově jsou logicky považovány místní akční skupiny (Thuesen a Derkzen, 2015), které jsou vnímány jako katalyzátor proměny k novému paradigmatu rozvoje venkova (Boukalová, Kolařová a Lošťák, 2016). Shortall a Warner (2010) hovořily o tom, že lokální partnerství složené ze tří odlišných typů aktérů implementujících nové přístupy v oblasti governance mohou být stejně účinné jako partnerství veřejného a soukromého sektoru, které podporují neoliberální tržní přístupy ke konkurenceschopnosti území. Aby byl program LEADER úspěšný, efektivita a fungující partnerství uvnitř MAS jsou nezbytným a klíčovým předpokladem (Esparcia, Escribano a Buciega, 2015).

3.3 Pohled na činnost MAS

Odborné studie si všímají i samotné činnosti MAS, jejich fungování a dopadů aktivit do území. Jak Salchner (2018) uvádí, z hlediska své náplně MAS musí pokrýt v zásadě dvě hlavní činnosti: 1) animaci místních aktérů a 2) administrativní úkony spojené s řízením MAS, a zejména komplexnějším evropským systémem financování. Animační stránka je proto považována za hlavní úkol implementace LEADERu, který představuje přidanou hodnotu ve srovnání s tradičními zásahy top-down přístupu (Salchner, 2018). Nejen politickými aktéry je vyzdvihována tzv. přidaná hodnota implementace LEADER/CLLD, resp. činnosti MAS. Ministerstvo pro místní rozvoj (2018a, s. 100) například přidanou hodnotu chápe následovně:

- Prosazování principu subsidiarity, přičemž o dalším směřování rozvoje regionů rozhodují lokální aktéři sociálního, hospodářského a politického života, kteří mají hluboké znalosti místních rozvojových potřeb a způsobů, jakými lze docílit jejich naplnění.
- Významný příspěvek k posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti, neboť výsledkem implementace CLLD má být postupné snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a snižování zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů.

- Zastoupení různých zájmových skupin při koncepci rozvoje daných regionů, přičemž rozvojová strategie představuje strategii rozvoje území akceptovatelnou z pohledu všech zastoupených zájmových skupin.
- Vytváření sítí mezi jednotlivými aktéry místního rozvoje, které mohou být z pohledu rozvoje příslušného regionu prospěšné i v budoucnu (rozvoj sociálního kapitálu).
- Využití kontaktů, materiálních a personálních kapacit MAS při realizaci rozvojových aktivit.
- Multifondové financování CLLD, které umožňuje finančně podporovat široké portfolio opatření a aktivit, kvůli čemuž mezi nimi dochází ke generování synergických efektů a komplexnímu rozvoji daných regionů.

Mezi MAS jsou značné rozdíly, které lze zachytit na základě lokalizace MAS dle členských států. Již v roce 2006 si Evropská komise byla vědoma, že se postupně vytvořilo několik typů MAS s různým stupněm autonomie týkající se schvalování projektů a finančního řízení v důsledku různých regionálních a národních politických a institucionálních vlivů. Böcher (2008) ukázal, že zatímco v západní části Německa je metoda rozvojem governance přístupu, ve východní části státu jsou MAS spíše chápány jako další dotační agentury. Pohled na uplatnění metody jako zdroj financí na místo rozvoje vzájemné spolupráce je blízký dalším středoevropským a východoevropským státům spojovaným se socialistickou minulostí (Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012; Svobodová, 2015; Boukalová a kol., 2016).

Jak se uvádí v dokumentu Národní observatoře venkova (2010), místní akční skupiny se v řadě případů stávají akcelerátorem pozitivních změn a mohou hrát roli regionálních nadací. Podle dokumentu nelze jednoznačně utřídit činnosti MAS na hlavní, vedlejší („nadstavbové“, rozvojové) a doplňkové (nutné pro zajištění výsledků) z toho důvodu, že činnosti MAS (jak vnitřní, tak zaměřené do okolí, především, k místním žadatelům, partnerům, k obcím a regionům) jsou svou podstatnou rozvojové a inovační. Roli a činnosti MAS v ČR se mimo jiné věnovalo devět projektů MAS, které vznikly jako projekty spolupráce v roce 2015 v rámci *III. tématu: Uplatňování principu LEADER (zejména přístup zdola-nahoru), organizační struktura MAS a proces výběru projektů (rovný přístup, transparentnost a etický kodex MAS apod.)*, využití MAS jako platformy pro různé aktivity v oblasti regionálního rozvoje apod. MAS ve výstupech z projektů analyzovaly svoji roli coby základ možné platformy, uváděly příklady inspirativních činností. Některé výstupy jsou velmi podnětné, jako např. úvod dokumentu MAS mezi sebou (2015), v němž MAS uvažují, že (s. 59) *MAS nemohou být zaměřeny pouze na bezchybnou administraci procesu své činnosti, ale i na tvorbu přidané hodnoty MAS, která tvoří základní princip metod CLLD. Naplňování jejich principů pak tvoří z MAS důležité aktéry v procesu rozvoje venkova. Pouhá bezchybná administrace, tzn. „rozdělování finančních prostředků“, to však nezajistí.*

3.3.1 Naplnění myšlenek LEADERu

Činnost MAS je odbornou literaturou často hodnocena optikou naplnění tzv. sedmi principů LEADERu. Uplatnění sedmi zásad v praxi je velmi různorodé (Thuesen

a Nielsen, 2014; Bumbálová a kol., 2016). Například, jak lze vyvozovat ze studií Dargan a Shucksmith (2008) a Dax a Oedl-Wieser (2016), inovativní přístup, ke kterému jsou MAS vybízeny, je značně obtížný, neboť namísto uvolňování se zvyšuje regulace a kontrola, která obecně nepomáhá rozvoji inovativních řešení. Inovativně pojatá metoda tak v realitě naráží na omezení danými politickými koridory, které se částečně proměňují s každým programovým obdobím. Nastavený politický rámec je často konzervativní z hlediska inovací a příliš nepovzbuzuje inovativní přístupy (Wilson, 2013).

Metoda by měla iniciovat nejen inovace ve venkovských oblastech, ale významnou měrou se podílet na posilování participace obyvatel na veřejném dění (Convery a kol., 2010). Studie ukázaly, že pozitivní dopady implementace metody v sociální oblasti jsou obtížně doložitelné a v řadě případů sporné. Mezi členskými státy EU je značný rozdíl v kvalitě sociálního kapitálu, který je pojímán jako klíčový prvek endogenního rozvoje venkova (Furmankiewicz, Thompson a Zielin, 2010; Jančák a kol., 2010; Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012), a v postsocialistických státech je spíše na nízké úrovni (Lošťák a Hudečková, 2008; Volk a Bojnec, 2014). I proto Dargan a Shucksmith (2008) uváděli, že idea kulturní a sociální inovace, s nimiž je metoda LEADER spojována, je spíše idealizovaným výsledkem než skutečně doložitelným výstupem v řadě evropských států. Studie dále naznačují, že pojmání (nejen) sociální inovace v rámci implementace metody LEADER je v některých státech naplňováno spíše formálně a „účelově“ (Chevalier, 2012; Bumbálová a kol., 2016). Servillo a de Bruijn (2018) vyzdvihují, že governance postavená na bottom-up přístupu vyvolává nalézání nových přístupů k území, překlenutí izolace jednotlivých obcí a vytváří podmínky k uplatnění sociální inovace.

Aktivita MAS založená na idejích LEADERu by měla podporovat rozvoj kapacit, dovedností a spolupráci místních aktérů, neboť tyto prvky byly vnímány jako nezbytné předpoklady pro úspěšný rozvoj lokalit (Lowe, 2000; Ray, 2000). Studie se proto často věnují partnerské struktuře MAS, od níž je odvozován princip územně ukotvené rozvojové ideje. Řada autorů ukázala, že stěžejní úlohu v mnoha MAS středoevropských a východoevropských zemí mají představitelé místní samosprávy, kteří tak „ne-ztrácejí vliv“ na směřování (finanční) podpory v lokalitě, kde působí (Maurel 2008; Furmankiewicz, Thompson a Zielin, 2010; Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012; Falkowski, 2013). V jiných státech, např. v Itálii či Španělsku, zástupci soukromého sektoru a zemědělci disponují větším vlivem (Chevalier, 2012). Tento typ partnerů je přitom v Česku spíše méně početně zastoupený (Lošťák a Hudečková, 2010; Delín, 2012).

Téma vlivu a moci v MAS je v literatuře zastoupeno spíše okrajově. Podle Olssona (2003) je posílení demokratických prvků v lokalitě prostřednictvím LEADERu i zneužitelné, neboť LEADER pomáhá komunitám skrze projektově orientovaný přístup, resp. na něj alokované finance, „koupit“ si demokratický vliv v lokalitě. Výzkumy odkrývající motivaci partnerů a jejich působení v MAS jsou ojedinělé. Čepelka a kol. (2015) vypracovali studii, v níž mimo jiné hodnotili postoj partnerů k MAS. V rámci jejich výzkumu nejvíce (40 %) partnerů označilo za nejdůležitější podmínkou úspěšnosti MAS ochotu lidí sdružovat se a společně řešit problémy. Naproti tomu 23 % si myslí, že nejdůležitější podmínkou úspěšnosti MAS je umění získat dotace.

3.3.2 Dopady činnosti MAS do území

Místní akční skupiny jsou hodnoceny mimo jiné na základě jejich vlivu na rozvoj území. Měření dopadu do území je samo o sobě obtížně zhodnotitelné a dlouhý časový horizont některých změn a délka uplatnění metody toto hodnocení nedělají lehčím. Jak uvedl Ray (1998), podpora participace obyvatel na místním rozvoji a jejich aktivizace je mnohdy časově náročná a vyžaduje dekády systematické podpory. Např. z hlediska dopadu metody do území, hodnocení provedená v Anglii prokázala účinný rozvoj území prostřednictvím metody LEADER: diverzifikaci výroby, konkurenceschopnost a maximalizaci místních zdrojů, posílení postavení místních komunit prostřednictvím účasti v sítích a projektech, které odpovídaly místním potřebám (Bosworth a kol., 2016). Možnou škálu dopadu uplatnění metody LEADER do území naznačuje dokument Národní observatoře venkova (2010):

- zlepšení spolupráce aktivních subjektů v obcích a regionu, překonání izolovanosti,
- integrovaný rozvoj venkova,
- posílení místní demokracie,
- větší zapojení soukromého kapitálu do rozvoje obcí a regionu,
- efekt společného postupu subjektů soukromé a veřejné sféry,
- lepší využití specifík konkrétního venkovského regionu,
- oslabení centralizovaného financování a administrativního a paušálního přístupu k regionům.

Dopady do území jsou v souvislosti s implementací metody LEADER řešeny také z pohledu naplnění potřeb venkovských území. Convery a kol. (2010) ukazují, že program LEADER na roky 2007–2013 nebyl všemi vnímán jako nástroj k saturování lokálních potřeb, ale spíše jako top-down předpis z EU, vlády a státních institucí. Margarian (2013) se pak ve svém kritickém článku snaží ukázat, že zacílení na specifické ekonomické potřeby venkovských oblastí není součástí evropské politiky rozvoje venkova, resp. endogenního rozvoje. Na druhou stranu, Wilson (2013) hovoří o tom, že LEADER byl na počátku úspěšný, neboť většina projektů LEADER byla zacílena na specifické potřeby komunit jako posílení ekonomického kapitálu (prostřednictvím venkovského turismu, zvýšení přidané hodnoty zemědělským výrobkům skrze branding) či kapitálu sociálního. I na příkladu Slovenska uvažuje Bumbálová a kol. (2016), že MAS adekvátně využily příležitosti reflektovat místní potřeby a specifika území ve svých lokálních rozvojových strategiích.

Vliv MAS na území je hojně spojován s podporou lokálních projektů, které MAS vybírá na základě vyhlášených výzev (a administruje). Dílčí studie z jednotlivých států naznačují, že projektová podpora uskutečňovaná prostřednictvím LEADERu má tendenci se soustředit v rozvinutých lokálních centrech (Lukić a Obad, 2016). Otevírá se tak otázka, nakolik implementace LEADERu iniciovala rozvoj periferních venkovských oblastí. Cañete, Navarro a Cejudo (2018) na příkladu španělské Andalusie dokladují, že se regionální rozdíly působením metody spíše zvětšují, neboť nejméně rozvinuté venkovské regiony nejsou lokalitami, kde by byla podpora prostřednictvím LEADERu soustředěna. Srovnatelně Masot a Alonso (2017) dochází k závěru, že LEADER pozitivně diskriminoval nejvíce rozvinuté oblasti. Proto Margarian (2013)

přemýšlí tak, že tento typ rozvojových přístupů (area-based) nemůže překlenout nevýhody venkovských oblastí, které nemají možnost aglomeračních úspor (tak jako městské prostory). Na druhou stranu, LEADER dává nerozvinutým a periferním venkovským územím příležitost k podpoře ekonomických aktivit, aby překonaly nevýhody pramenící z nedostatku lidského a finančního kapitálu (Tulla a kol., 2017; Šťastná a Vaishar, 2017).

Pohled na lokalizaci projektů podpořených z MAS je často odborníky vykreslován na základě typu podpořených témat či zdroji financí (Arabatzis, Aggelopoulos a Tsiantikoudis, 2010; Spada a kol., 2016; Chmieliński a kol., 2018). Čepelka v prostoru České republiky v roce 2008 identifikoval prioritní témata pro MAS: podpora cestovního ruchu, péče (dnes také šetrného využívání) o přírodní a kulturní hodnoty regionů, podpora odbytu místních produktů a podpora místní ekonomiky a podnikání obyvatel. „Česká“ zkušenost z předešlého období ukazuje na tematickou dominanci několika opatření, neboť většina projektů podpořených v rámci metody LEADER směřovala v ČR do obnovy a rozvoje vesnic a podpory občanského vybavení a služeb (Hudečková a Lošťák, 2008; Svobodová, 2015; Pavlišová, Surmanová a Konečný, 2016).

Protože v minulých programových obdobích neměly všechny MAS „jisté“, že budou vybrány k přerozdělování finančních prostředků, Čepelka (2008) uvedl, že mnoho MAS v ČR „prahlo po velké ráně“ (podpora z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, PRV) a nehladalo aktivně všechny možnosti financování nezávislé na výběru MAS coby tělesa implementujícího LEADER. Dále zdůraznil, že i malé a neinvestiční prostředky, např. z nadačních grantů, mohou region či alespoň několik obcí výrazně zaktivizovat. To, že projektová činnost MAS by měla být velmi různorodá, vyplývá i z metod výzkumu uplatněných Lošťákem a Hudečkovou (2010), kteří hodnotili dopady LEADERu i podle typu podpořených projektů uvedených v médiích:

- volnočasové aktivity a vybavení,
- propagační, informační služby, nástroje komunikace,
- rekonstrukce kulturního dědictví a rekonstrukce souvisejících zařízení,
- ochrana životního prostředí a ekologie, tradice,
- projektové studie a územní plánování,
- infrastruktura obce,
- zemědělské činnosti,
- zařízení pro organizace a místní sdružení,
- zařízení pro nezemědělské podnikatelské subjekty.

3.3.3 Hodnocení fungování MAS

V předchozích podkapitolách bylo naznačeno, že velkým tématem implementace LEADERu/CLLD je způsob, jak vyhodnotit její efektivitu, dopady... Přitom nejde jen o posouzení metody jako celku, ale zejména činnosti místních akčních skupin. Odborných zdrojů a metodických dokumentů soustřeďujících se primárně na evaluaci místních akčních skupin bylo za posledních dvacet let publikováno značné množství. V případě prací zaměřujících se na hodnocení činnosti MAS je nezbytné vnímat, kdo je autorem daného materiálu, resp. pod jakou institucí byl publikován.

Jako první je nezbytné uvést přístup řídicích orgánů (ministerstva) k evaluaci MAS, neboť ten je pro MAS často povinný. Z dřívějších pokusů má smysl zmínit hodnocení MAS v letech 2010–2012. Ministerstvo zemědělství provedlo ve spolupráci se SZIF a NS MAS hodnocení činnosti podpořených MAS v letech 2010, 2011 a 2012. Jeho hlavním cílem bylo poskytnout přehled o činnosti jednotlivých MAS, stavu plnění jejich strategického plánu LEADER (SPL) a rozlišit úroveň prováděných aktivit z pohledu kvality i rozsahu. MAS byly hodnoceny na základě stanovených kategorií, kterým hodnotící komise udělovala bodové ohodnocení a na jehož základě byly MAS následně rozděleny do 4 skupin. V roce 2019 proběhly dle metodiky vytvořené Ministerstvem pro místní rozvoj ČR tzv. mid-term evaluace realizace strategií CLLD. Jednalo se o komplexní evaluace na úrovni jednotlivých MAS/území MAS/strategií CLLD, v rámci kterých byly vyhodnocovány jednotlivé procesy realizované ze strany MAS, výsledky jednotlivých strategií CLLD, jakož i relevance schválených strategií CLLD ve vztahu k aktuálním problémům a potřebám daných území MAS (od čeho se následně mohly odvíjet žádosti o změnu strategií).

Různé instituce EU jsou aktivní ve snaze pomoci MAS s vlastním hodnocením, popř. se snaží doporučit způsob hodnocení MAS pro řídicí orgány. V roce 2017 vydalo Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova pokyny k hodnocení LEADERu/CLLD. Tato metodika je směřovaná pro MAS, aby v ní našly doporučení, jak provádět hodnotící činnosti na místní úrovni. O rok později (2018) vydalo metodickou publikaci k posuzování MAS (a zejména těch „rybářských“) Sít pro rybářství (FAME a FARNET, 2018). V příručce ukazují příklady naplnění možných cílů strategií ve vztahu k hodnocení/evaluační otázce, nastavení kritérií a monitorovaného indikátoru.

K hodnocení dopadu LEADERu do území lze doporučit materiál autorů Grieve a Weinspach (2010). Dopady metody do území primárně spojují se zlepšením životní úrovně ve venkovských oblastech a za tímto účelem nastavují možná posuzovaná kritéria, otázky a indikátory dopadu. Inspirativní jsou příklady autoevaluací z rozličných států. Na sebehodnocení je také zaměřen metodický materiál od Keränen (2003), který precizně popisuje evaluační proces a primárně vztahuje hodnocení k podpořeným projektům.

V českém prostředí je velmi často citována metodika hodnocení MAS od Tvrdoňové (2009). Na základě sedmi principů metody LEADER uvádí oblasti činnosti, které mají být předmětem hodnocení, a to:

- organizační struktura MAS a její funkčnost,
- rozhodování o strategii a projektech,
- zajištění provádění strategie a projektů,
- zajištění systému monitorování a hodnocení.

Dané oblasti Tvrdoňová (2009) rozpracovává do podrobnějších otázek a pomocí praktických nástrojů (tabulky a diagramy) umožňuje MAS vyhodnotit jednotlivé ukazatele a sledovat jejich vývoj v delších časových úsecích. Nevýhodou metodiky je, že nechává na těch, kdo ji vyplňují, značnou míru subjektivity, co si pod jednotlivými termíny představují (např. hodnocení „Schválené projekty mají vysokou přidanou hodnotu“).

Výzkum mezi MAS sloužil Čepelkovi (2008) jako podklad k úvahám nad možnostmi hodnocení činnosti MAS ve studii nazvané Místní akční skupiny v ČR v roce pět. Autor

nabádal MAS, aby zachycené výsledky studie srovnaly se svou situací a provedly tak benchmarking (porovnávání subjektu s leadery v daném segmentu, v tomto případě s *leadery* v *uplatňování metody LEADER*). MAS na základě těchto metod mohly provést tzv. nepravý benchmarking, založený na nestrukturovaném poznávání „dobré praxe“ či zajímavých zkušeností a typologickém přístupu (vyhledají se „typické úspěšné“ MAS), nebo tzv. pravý benchmarking, založený na statistickém, kvantitativním přístupu (ve všech MAS se zjistí určitý objem relevantních údajů a ty jsou následně využity k porovnání).

Cenou prací v českém prostředí je Metodika dobré praxe místních akčních skupin, zkompletovaná kolektivem vedeným Pelclem (2008). Metodika je založena na vnímání, ... že *nejúspěšnější je taková (MAS, pozn. autorů), 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. Tento způsob hodnocení sice vypovídá o tom, jak kvalitně je MAS schopna zpracovat žádost o podporu a naplnit všechny podmínky, které daný program ukládá, případně využít všechny možnosti, které program nabízí, ale neposuzuje, zda její činnost dlouhodobě přispívá k obnově a rozvoji území, na němž působí* (Pelcl a kol., 2008, s. 8). Autoři věří, že činnost MAS při důsledném dodržování principu metod LEADERu má silný potenciál přesáhnout původní roli místních akčních skupin jako „regionálních grantových agentur“.

V českém prostředí je mezi studii řešícími evaluaci MAS bezesporu inspirativní série výstupů pod vedením Trantinové pod hlavičkou Ústavu zemědělské ekonomiky a informací (ÚZEI) v letech 2015–2016. Cílem dokumentu *Evaluační aktivity pro místní akční skupiny (MAS) jako nástroj řízení* (Trantinová, Mrnuščík-Konečná, Hrabák, 2015) bylo navrhnout postup reálné evaluace pro místní akční skupiny, která je zaměřena na posouzení naplnění vlastního strategického plánu a osvojených klíčových principů LEADER. Tým klasifikoval dosavadní přístupy k hodnocení MAS následovně:

1. Studie řešící čerpání dotací: Cílem je kvantifikovat výstupy výsledky a dopady daných opatření v podobě měřitelných ukazatelů.
2. Studie zaměřené na hodnocení fungování MAS založené na širší potřebě zhodnocení efektů principů LEADER (zejména jako dopady na působení MAS nebo celkový rozvoj území).

Podle autorů je potřeba rozvíjet metodiku podchycující fungování MAS v regionu, která ovšem, jak uvádí, nebude „jen“ hodnotit uplatňování programů a dopadů finančních podpor, ale také bude schopna nabídnout pohled na širší působení MAS v regionu prostřednictvím naplňování hlavních principů MAS. O rok později tento kolektiv rozpracoval metodiku sebehodnocení MAS nazvanou *Zrcadlení* (Trantinová, Mrnuščík-Konečná, Hrabák, 2016). Metodika se skládá z hodnocení strategie a principů LEADERu, tj. kombinuje dosavadní přístupy, které autoři popsali ve výše komentovaném dokumentu. Metodika se stala základem pro Návrh metodického rámce procesu evaluace Strategických plánů LEADER 2007–2013 deseti MAS Moravskoslezského kraje (2015). Tento materiál vznikl stejně jako dalších deset podpořených projektů v rámci tzv. projektů spolupráce v roce 2015 coby Téma II – Evaluace a monitoring strategie MAS (Program rozvoje venkova). Týmy složené z MAS buď navrhovaly evaluaci a monitoring strategií, anebo provedly zhodnocení dosavadních užívaných

přístupů v této oblasti. Znamená to tedy, že řada českých MAS má zkušenosti v této oblasti založené nikoliv na povinné evaluaci, ale také na sebe-hodnocení, resp. přemýšlení o něm.

Některé metodiky se netýkaly přímo hodnocení činnosti MAS, ale jiných, specifických oblastí, jak ukazuje dokument Slovákové a kol. (2015), který se zaměřuje na Metodiku spolupráce obcí v místních akčních skupinách. Dokument se primárně věnuje vybraným tématům, která byla zvolena jako témata vhodná pro spolupráci obcí (doprava, odpadové hospodářství, protipovodňová opatření, regionální školství a zaměstnanost), a dále obsahuje informace o možnostech spolupráce obcí na „platformě MAS“.

Ministerstvo pro místní rozvoj zpracovalo také Procesní evaluaci implementace CLLD. Jejím hlavním cílem bylo zhodnocení nastavení klíčových procesů implementace nástroje CLLD v programovém období 2014–2020.

3.4 Politický rámec ukotvující podporu LEADERu/CLLD: sluha i pán

Implementace metody LEADER, resp. nástroje CLLD, je dána základními pravidly stanovenými na úrovni EU, které následně jednotlivé státy specifikují dle svých vnitřních potřeb. Tento postup by měl zohledňovat skutečnost, že venkov není jednotným prostorem nejen na evropské úrovni, ale ani na úrovni národní (Perlín, Kučerová a Kučera, 2010). Jak uvádí Woods a McDonagh (2011), není proto překvapující, že jednotlivé státy EU přistupují k rozvoji venkova rozdílně a využívají tak různorodé mechanismy pro stabilizaci a zkvalitnění života na venkově v éře postupující globalizace. Členství států v Evropské unii a přijetí regionální a Společné zemědělské politiky EU částečně sjednotilo tyto roztržité a různorodé přístupy a obrátilo pozornost k (neo)endogennímu rozvoji (Ray, 2000). Potřeba naplnění společně vytyčených cílů a implementace jednotně nastavených metod se promítla i do přístupu k rozvoji venkovských oblastí. Jak dokládá Pospěch (2014) na příkladu postsocialistického Česka, zatímco byl rozvoj venkova před rokem 1989 silně provázán se zemědělstvím, po období „hledání“ v první polovině devadesátých let se projevil vliv politiky Evropské unie a do ČR byla uvedena politika založená více na bottom-up přístupech.

Geografie jednotlivých států hraje svoji úlohu v nastavení implementace metody LEADER/CLLD. Můžeme mluvit o vlivu celkového rozměru venkovského prostoru v daných státech (potenciální dopad na populaci), podoby zemědělství a podmínek území pro jeho provozování či funkčních vztazích v území, na jejichž základě by měly být MAS územně formovány (velikost populace a území MAS) (Chevalier, 2012). Dosud publikované studie názorně ukazují odlišné přístupy národních a regionálních autorit z hlediska míry kontroly implementace LEADERu. Zatímco Navarro, Woods a Cejudo (2015) zachycují snahu regionální vlády mít vliv/dominanci nad touto metodou v Andalusii (Španělsko) a Walesu, v Maďarsku je celá implementace ovládána na národní úrovni (Chevalier, 2012). Furkmankiewicz, Kniec a Atterton (2015) dokumentují, že nastavení implementace LEADERu v Polsku (implementace na úrovni tzv. vojvodství) v období 2004–2008 vykazovalo vyšší úroveň restriktce než ve Velké Británii. Rozdíly v uplatnění metody mohou být i v rámci jednoho státu, jak ukazuje Böcher (2008) na příkladu Německa (implementace na úrovni tzv. spolkových zemí).

Téma vlivu státu/národních autorit na implementaci metody a činnost MAS, resp. prvky venkovské governance, je proto velmi častým cílem pozornosti vědeckých studií. Jak Furmankiewicz, Thompson a Zielin (2010) na příkladu Polska ukazují, v případě dominance státních organizací nad místním partnerstvím dochází k limitování možností komunitně vedeného rozvoje. Důvodů, proč se tak děje, je zmiňováno mnoho. Böcher (2008) upozorňuje, že regionální vládní aktéři a dosavadní instituce se mohou cítit ohroženi, neboť LEADER vytváří novou strukturu a instituce, které jsou na nich nezávislé a můžou představovat jistou opozici vůči nim. Posilování lokálního partnerství může být záměrně blokováno lokálními vládními elitami, které se snaží udržet jejich vliv a bránit status quo (Falkowski, 2013). Motivem regulací je snaha alespoň částečně kontrolovat tyto „nové aktéry“, popř. nedůvěra v jejich činnost (Kull, 2014).

Zvláště v postsocialistických státech je nedůvěra ve fungování občanské společnosti logicky odůvodnitelná (historické zkušenosti, krátká doba implementace metody), a proto si někteří autoři pokládají otázku, zda jsou MAS vůbec připraveny na provádění komunitně vedeného místního rozvoje (Svobodová, 2015; Bumbalová a kol., 2016). Obdobně se ptají i někteří autoři mimo území postsocialistických států. Esparcia, Escribano a Buciega (2015) v nedůvěře k MAS a jejich připravenosti vidí argument, proč ve Španělsku některé regionální vlády nejsou příliš ochotny podporovat rozvoj rural governance a posilování lokálních aktérů. Autoři však volají po tom, že regionální vlády by měly poskytnout MAS více flexibility, nezasahovat do rozhodování, respektovat bottom-up přístup a podpořit pozitivní prvky teritoriální governance. Asi i proto MAS ve Španělsku tvrdily, že by byly rády, kdyby se vrátily pravidla a rámec užitý v LEADERu I a II (1991–1999), jak z hlediska nastavení programů, tak z hlediska respektování role a funkce MAS v lokální společnosti (Esparcia, Escribano a Buciega, 2015).

Vliv regionálních a národních vlád na implementaci metody se odráží v kritických pohledech na proklamované pojetí coby tzv. bottom-up přístupu k rozvoji lokalit (Margarian, 2013). Convery a kol. (2010) upozornili, že v průběhu času je sice LEADER stále v prohlášeních spojován s potřebou bottom-up principu, ale na druhou stranu musí MAS plnit priority nařízené shora. Převažuje proto názor, že se spíše jedná o mix top-down a bottom-up přístupů (Bruckmeier, 2000; Convery a kol., 2010; Furmankiewicz, Thompson a Zielin, 2010; Esparcia, Escribano a Buciega, 2015; Navarro, Woods a Cejudo, 2015; Svobodová, 2015; Dax a kol., 2016; Cheshire, Higgins a Lawrence, 2007; Konečný a kol., 2020). Státy hrají velkou roli ve formování podpory MAS. Nastavení strategických a implementačních částí rozvojových dokumentů (hlavní priority a opatření) MAS je významně ovlivněno možnostmi přidělení finančních prostředků z určených zdrojů na konkrétní aktivity a priority (Konečný a kol., 2020). Nesoulad rozvojových dokumentů na rozdílných měřítkových úrovních je vyvolán snahou naplnit lokální potřeby v rámci širokých cílů definovaných na národní úrovni (Cheshire, 2006; Convery a kol., 2010).

3.5 Limity implementace metody LEADER

Česko spolu s dalšími státy přistoupiвшими do EU po roce 2003 začala metodu implementovat později než původní členské státy EU (EU-15). Časový odstup pro nové

členské státy mohl znamenat výhodu, neboť se státy mohly poučit ze zkušeností států, které metodu již dříve implementovaly. Postsocialistické státy se musely naučit pracovat s novými možnostmi podpory rozvoje venkova v rámci fungování EU, přitom neměly mnoho zkušeností s jinými bottom-up metodami před implementací LEADER (Ray, 2000). Jak upozornila řada autorů, původní socialistické uspořádání většiny tzv. nových členských států odnaučilo místní obyvatele zajímat se o místní dění a rozvoj (Majerová, 2009; Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012). Podle Rydera (2015) zkušenosti ze střední a východní Evropy po pádu komunismu změnily pohled na governance v obecné rovině. Reorganizace administrativních jednotek a přesun moci, řízené ekonomickou a administrativní nezbytností, byly podle něj jedněmi z největších experimentů veřejné správy.

Nejen že postsocialistické státy měly mnohem kratší čas na implementaci governance prvků ve venkovském prostoru, ale také byly zasazeny do prostředí se slabou tradicí k spolupráci a veřejné angažovanosti, a naopak silnou tradicí veřejné autority (vládnoucí strany) (Furmankiewicz, 2012). Macken-Walsh (2010) upozornila, že nedávné politické dědictví socialismu řady členských států střední a východní Evropy nevyhnutelně dávalo vznik alternativnímu kontextu implementace modelu governance a rozvoje venkova. Proto implementace metody LEADER pro tyto státy představovala mimo jiné možnost, jak obnovit důvěru, aktivitu, zájem a participaci mezi odlišnými subjekty působícími na lokální úrovni. Lošťák a Hudečková (2010) právě tuto aktivizaci obyvatel ukazují na příkladu implementace LEADER+ v ČR.

Nelze se tak divit tomu, že hojně diskutovaným tématem v prvním desetiletí 21. století se stala přenositelnost metody do států střední a východní Evropy (Ray, 2000; Maurel, 2008; Chevalier a Maurel, 2010). Středo-, východo- a některé jihoevropské státy (vstupující do EU v roce 2004) byly proto vnímány jako laboratoř pro uplatnění přístupu, který se v řadě původních členských států EU osvědčil a získal popularitu (Kováč, 2000). Ve skutečnosti i staré členské státy poskytly metodě LEADER prostor pro ověření její vhodnosti a byly původní laboratoři nových přístupů k rozvoji evropského venkova založených na vnitřních zdrojích. Jak uvažuje Maurel (2008), sama metoda LEADER je vnímána jako experiment, jehož výstupem není pouze uvedení nového modelu rozvoje venkova, ale také učení se nové formě governance.

I přes jednotné nastavení principů metody LEADER je evidentní, že mezi jednotlivými státy, resp. skupinami států Evropské unie jsou v rozsahu a způsobu implementace metody významné rozdíly (Chevalier a kol., 2017). Odlišný historický celospolečenský vývoj evropských států podmínil míru společenské připravenosti na přijetí metody a obecné angažovanosti ve věcech veřejných. Ukazuje se, že nejsnazším úkolem bylo vybudovat dostatečnou institucionální kapacitu (tj. síť MAS), která by byla schopna metodu implementovat na místní úrovni. I samotný výběr podpořených MAS byl národně/regionálně diferencovaným procesem podléhajícím rozhodnutím národních a regionálních autorit (Chevalier, 2012; Dax a kol., 2016; Chmieliński a kol., 2018). Furmankiewicz, Kniec a Atterton (2015) na příkladu Polska popisují, jak uvedení metody LEADER v programovém období 2007–2013 nastartoval rychlý rozvoj nezbytné struktury partnerství mezi roky 2004–2006. V ČR již téměř nenajdeme území, které by v některé z MAS mohlo být, ale není (Konečný, Binek a Svobodová, 2020).

Krátké období zkušeností s prvky governance se patrně promítly do toho, že se ideje LEADERu naplnily pouze částečně. Hudečková a Lošťák (2008) ukázali, že MAS v úvodní etapě plnily spíše roli servisních a koordinačních subjektů a že implementace metody LEADER v Česku byla velmi vzdálena od ideální cesty definované Evropskou unií a praktikovanou v některých členských státech. Snaha posílit prvky regionální governance tak může být někdy až druhořadá, neboť pro některá území mohou být klíčové spíše finanční prostředky, které jsou na implementaci metody alokovány (Svobodová, 2015; Boukalová a kol., 2016).

Posilování regulativního a kontrolního prostředí implementace metody (Convery a kol., 2010; Navarro, Woods a Cejudo, 2015) a unifikovaný přístup MAS k tvorbě rozvojových strategií (Konečný a kol., 2020) oslabuje jeden z klíčových prvků metody CLLD v aktuálním programovém období, lokální zacílení (Dax a kol., 2016). Nastavená pravidla čerpání, a zejména rozsah podporovaných témat umožňující MAS vypisování výzev tak hrají v jejich strategickém plánování stále větší roli. Area-based přístup v strategickém plánování je proto značně limitován, neboť ztrácí svou podstatu. Řada strategií MAS je totiž formulována velmi obecně a široce – a mohly by být využity téměř v jakémkoliv území. Přitom již v roce 1998 Ward a McNicholas upozorňovali v rámci tzv. programového přístupu v rozvoji venkova na to, že mnoho aktérů venkova není ochotno přizpůsobit své návrhy v žádosti opatřením stanoveným v jednotných programových dokumentech (často spíše respektujících městskou dimenzi), aby získali odpovídající prostředky.

V souvislosti s častými administrativními kontrolami Esparcia, Escribano a Buciega (2015) hovoří o tom, že MAS postupně ztrácí svou autonomii. Nastavený „top-down“ monitoring totiž může být některými lokálními aktéry chápán jako nepřiměřená kontrola (Cheshire, Higgins a Lawrence, 2007). Právě snížení kontroly a rozvolnění regulativního prostředí byly nejčastějším přáním manažerů českých MAS, jak by měla být metoda nastavena v budoucnu (Konečný, Binek a Svobodová, 2020). Podle Servillo a de Bruijna (2018) je zjednodušení pravidel a pojetí regulací spojených s implementací metody žádoucí a možné. Jako možnost zjednodušení pravidel vidí uplatnění některých dobrých příkladů, které by pak mohly být aplikovány v rámci regionálního a národního managementu.

Téma governance ve venkovském prostoru je proto stále otevřenou výzvou pro řadu vědců, což lze doložit výrokem Cheshire, Higgins a Lawrence (2007, s. 291), kteří píšou, že *je potřeba dalšího výzkumu, abychom lépe porozuměli, jak governance působí ve venkovských oblastech (společnosti i ekonomice) a zda governance představuje více participativní model vlády*. Výsledky založené na prezentovaném výzkumu a publikované v roce 2020 (Konečný, Binek a Svobodová, 2020) ukázaly, že naplnění některých podmínek definovaných Koopmansem a kol. (2018) pro dosažení přechodu směrem k víceúrovňovému vládnutí ve venkovských oblastech je dle aktuálních zkušeností v Česku značně limitováno:

- neformální síť nejsou často vytvořeny a místní partnerství jsou spíše formálními útvary;
- profesionalizace bottom-up iniciativ nastala, nicméně MAS hovoří o limitech v oblasti koordinačních mechanismů a neefektivní komunikaci;
- klíčová rozhodnutí jsou formována sice na základě široké diskuze, nicméně s důležitým vlivem vládnoucí sféry na národní úrovni;

- poučení z předešlých zkušeností proběhlo částečně, což dokládá volání některých manažerů po návratu k předchozím programovým obdobím (pravidla, podmínky, ideje);
- důvěra a transparentnost mezi MAS a řídicími orgány není vysoká.

Mimo jiné, důvodem takového výsledku je bezesporu skutečnost, že regulační rámec a struktura implementované governance jsou stále od sebe velmi oddělené, jak v ČR, tak EU (Kah, 2019). Jak výzkum ukázal (Konečný, Binek a Svobodová, 2020), manažeři MAS volali právě po posílení vlastní odpovědnosti za svou činnost a získání větší důvěry od řídicích orgánů. To znamená, že v případě neúspěchu musejí být schopni uznat vlastní podíl na negativním výsledku a musejí se vyrovnat s nespokojeností zapojených aktérů (Cheshire, 2006). Přesun odpovědnosti za rozvoj oblasti totiž nelze oddělit od odpovědnosti za úspěch, či naopak selhání (Navarro, Woods a Cejudo, 2015). Národní autority však stále drží významné pozice v rámci ustaveného systému venkovské governance, neboť ony rozhodují o výběru MAS, pravidlech a kontrolních procesech implementace a nastavení programového a finančního rámce (Kull, 2014).



FUNGOVÁNÍ MAS V ČESKÉ REPUBLICE

4 FUNGOVÁNÍ MAS V ČESKÉ REPUBLICE

V roce 2020 působí místní akční skupiny prakticky na celém území českého venkova. Jejich činnost je výsledkem dlouhodobého vývoje a budování partnerství. Věnují se rozvoji řady důležitých témat a často podporují funkce veřejné správy na místní úrovni. V řadě případů, zejména když v území nefunguje svazek obcí, jsou MAS regionálními leadery v oblasti strategického plánování, kdy diskutují přímo s relevantními lokálními aktéry hlavní problémy a potřeby území a snaží se najít možnosti řešení. Činnost MAS je však limitována řadou bariér, mezi nimiž se svou důležitostí vymyká problematika financování a nalezení vhodného modelu podpory z hlediska dlouhodobé udržitelnosti MAS. Postupem času se i přesto místní akční skupiny v území úspěšně etablovaly a jsou stále více respektované jak subjekty přímo z území, tak vnějšími subjekty na úrovni kraje nebo celé České republiky. Následující kapitola zmiňované tématy diskutuje do větší podrobnosti a ukazuje skutečný význam a pozici místní akčních skupin na území České republiky.

4.1 Pravidla pro činnost MAS

Místní akční skupiny vznikaly jako neziskové organizace s různými právními formami. Zejména v roce 2014, kdy se stal účinným nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), proběhla transformace právních forem významné části MAS (zejména u občanských sdružení na spolky). Ze 179 MAS v roce 2020 je 65 % MAS spolky (116 MAS), 33 % organizační složkou obecně prospěšné společnosti (o. p. s., 59 MAS) a 2 % organizační složkou zapsaného ústavu (z. ú., 4 MAS). Základní požadavky na náležitosti jejich fungování (založení, orgány, povinnosti apod.) jsou dány občanským zákoníkem (spolek § 214 – § 302, zapsaný ústav § 402 – § 418), případně zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

Z legislativního hlediska je právní forma o. p. s. určitý relikt. Dnem účinnosti nového občanského zákoníku (1. 1. 2014) byl současně zrušen zákon o obecně prospěšných společnostech. Občanský zákoník zavádí jako nový typ právnické osoby ústav, který díky ustanovení, že může být založen *jen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, může připomínat nástupnickou formu o. p. s.* K obecně prospěšným společnostem občanský zákoník v § 3050 uvádí: *Práva a povinnosti obecně prospěšných společností se i nadále řídí dosavadními právními předpisy. Obecně prospěšná společnost má právo změnit svoji právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond podle tohoto zákona; ustanovení tohoto zákona o přeměně právní formy právnických osob se použijí obdobně.* Nové o. p. s. již nemohou vznikat, ale je umožněna existence o. p. s. vzniklých do konce roku 2013. Jejich vnitřní fungování se řídí zrušeným zákonem o obecně prospěšných společnostech.

Z údajů o struktuře MAS dle právní formy je zřejmé, že transformace z o. p. s. na jinou právní formu využilo jen málo MAS. Obecně prospěšné společnosti musely v období 2014–2020 zřizovat MAS jako svou organizační složku a mít dvojí strukturu orgánů (pro o. p. s. a pro MAS). Důvodem byla potřeba předejít střetu zájmů mezi činnostmi organizace spojenými s administrací nástroje CLLD a činnostmi věnujícími

se zpracování projektů předkládaných do výzev v rámci tohoto nástroje. Zpracování projektů různých žadatelů do výzev vypisovaných MAS bylo MAS nakonec zapovězeno, tudíž uvedené změny nedošly využití.

Chtěla-li MAS v programovém období 2014–2020 realizovat rozvojovou strategii CLLD s podporou evropských fondů (= využít nástroje CLLD), musela projít tzv. standardizací, tj. MAS musela podat žádost o kontrolu dodržování standardů MAS, a po splnění všech podmínek obdržela od Ministerstva zemědělství osvědčení. Příjem žádostí a kontrolu dodržování standardů prováděl Státní zemědělský intervenční fond. Standardy byly stanoveny v Metodice pro standardizaci místních akčních skupin pro programové období 2014–2020 (MZe, 2014). Standardy představují soubor požadavků na institucionální a funkční nastavení místních akčních skupin. Zpřesňují formální požadavky na fungování MAS s ohledem na principy metody LEADER/CLLD a s ohledem na zapojení MAS do implementačních struktur fondů EU.

Gestorem uplatnění tzv. integrovaných přístupů v ČR je Ministerstvo pro místní rozvoj. To pro programové období 2021–2027 vyhlašuje výzvu pro podání žádostí o kontrolu dodržování standardů, a tuto kontrolu provádí. Cílem kontroly je především ověření, zda MAS dodržuje stanovené podmínky, a rovněž zajištění právní kontinuity MAS jako nositele SCLLD pro příslušné území. Důraz je kladen zejména na to, aby MAS byla otevřeným místním partnerstvím a aby všechny činnosti MAS, vykonávané vůči řídicím orgánům, platební agentuře, žadatelům i široké veřejnosti v území působnosti MAS, byly maximálně transparentní a nediskriminační. Standardy musí MAS dodržovat po celou dobu realizace SCLLD, resp. po období čerpání podpory administrativních kapacit MAS z evropských fondů.

Kontrola standardů probíhá vždy ve fázi přípravy MAS na nové programové období EU, a to jako krok předcházející podání žádostí o podporu strategií MAS.

Věcná kritéria pro hodnocení žádostí pro období 2021–2027 vyplývají z Metodického stanoviska č. 12 k Metodickému pokynu pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020 (verze 4).

Věcná kritéria jsou následující:

a) MAS a partneři MAS

1. Partneři MAS musí sídlit, nebo působit na území působnosti MAS, tj. partner má vazbu k území působnosti MAS.
2. MAS je otevřeným partnerstvím – neexistují překážky pro vstup nových partnerů.
3. MAS má nejméně 21 partnerů (na 1 partnera může připadat max. 2000 obyvatel).

b) Povinné orgány MAS

1. MAS musí mít povinně jeden nejvyšší orgán, kde jsou zastoupeni všichni partneři, a dále orgány, které vykonávají odděleně tyto funkce: rozhodovací, výběrovou a kontrolní (povinné orgány MAS). Konkrétní názvy jednotlivých orgánů se liší dle právní úpravy příslušné pro jednotlivé právní formy MAS. Členy výběrového orgánu nemusí být jen partneři MAS. V rozhodovacím a výběrovém orgánu musí mít partneři ze soukromého sektoru více než 50 % hlasovacích práv. Pokud partnerská struktura toto kvórum nezajistí, přistupuje se k rozdílným vahám hlasovacího práva pro jednoho partnera. Jedná se však spíše o okrajovou záležitost.

2. Kompetence a fungování orgánů musí odpovídat požadavkům metodického stanoviska č. 12 (MAS dokládají stanovy, statut a jednací řády).

c) Území působnosti MAS

1. Území působnosti MAS musí být celistvé (s několika výjimkami, např. území obce není celistvé, je rozděleno územím obce s více než 25 tis. obyvateli, která nemůže být v MAS).
2. Na území působnosti MAS musí žít 10 tis. až 100 tis. obyvatel. Území nesmí zahrnovat města s více než 25 tis. obyvateli (k 31. 12. 2019 dle ČSÚ).
3. Všechny obce v území působnosti MAS schválí zařazení území obce do území působnosti MAS na programové období 2021–2027.
4. Území působnosti jednotlivých MAS se nesmí překrývat. Obec může pro toto období schválit zařazení území obce do území působnosti pouze jedné MAS.
5. Schválením zařazení území obce do území působnosti MAS nevznikají obci finanční závazky vůči MAS.

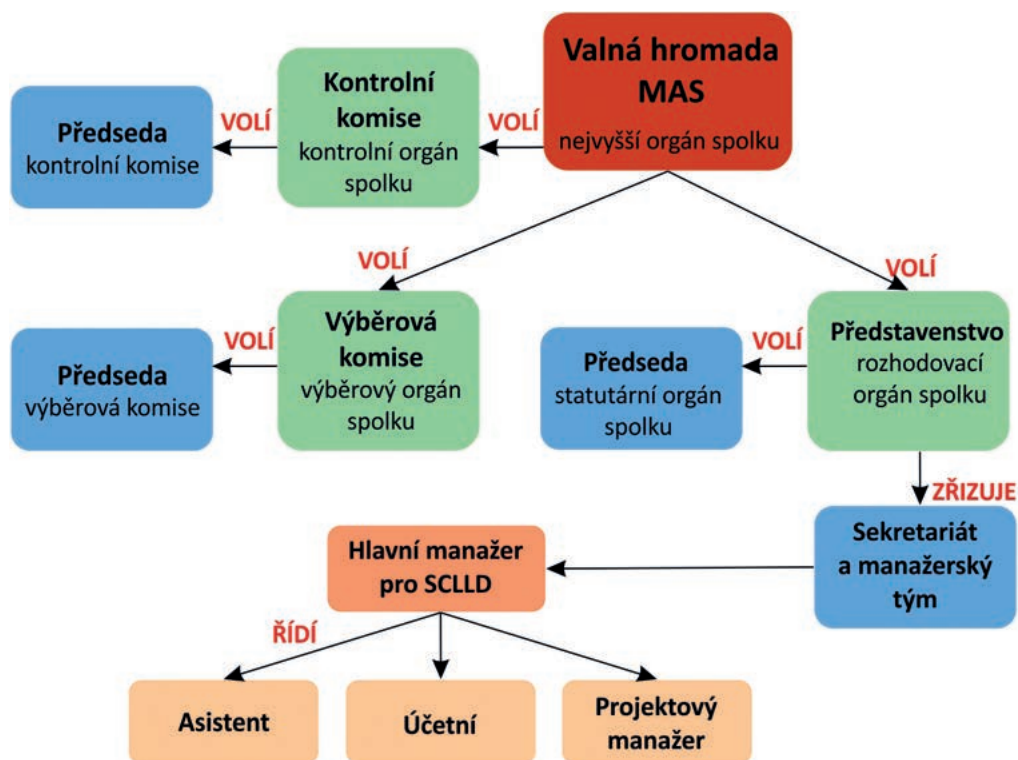
d) Institucionalizace MAS

1. MAS má jednu ze stanovených právních forem (spolek, organizační složka obecně prospěšné společnosti nebo organizační složka ústavu).
2. Všechny kompetence orgánů MAS, principy jejich jednání a přijímání rozhodnutí a způsob jejich obsazování jsou jednoznačně definovány ve stanovách nebo zakládací listině či statutu, které respektují principy metody LEADER/CLLD.
3. MAS vede účetnictví ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů). V případě, že je MAS organizační složkou, vede právnická osoba účetnictví organizační složky odděleně od ostatních činností.

e) Kancelář MAS

1. MAS musí mít vedoucího zaměstnance pro realizaci SCLLD v pracovním právním vztahu.
2. MAS musí mít internetové stránky, které obsahují všechny požadované informace.

Požadavky na organizační podobu MAS jsou stanoveny detailně a jednoznačně. Nastavení by mělo být stabilní a revize probíhají obvykle pouze v období přípravy na nové programové období EU. Některé náležitosti mohou být v průběhu programového období měněny a jsou pak kontrolovány/evidovány prostřednictvím žádosti o změnu standardizovaných dat.



Obr. 11 Ukázka organizační struktury MAS

Zdroj: MAS Holicko (2016), MMR (2020c): Šablona Koncepční části Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro období 2021–2027

V řadě případů se ukazuje, že vztah větších měst a jejich venkovského zázemí je zatížen rozdílnou vahou/významem daných územních jednotek. Nejvíce patrné je to u okresních měst, které mají méně než 25 000 obyvatel. Charakter jejich problémů a potřeb je totiž jiný než v typicky venkovských obcích. Prostředky na jejich řešení bývají řádově vyšší, což klade neúměrné nároky na vymezenou alokaci pro danou místní akční skupinu. Personální a politická síla velkých měst je také na jiné úrovni. Na druhou stranu, větší města do 25 tisíc obyvatel přináší nejvíce finančních prostředků (jak na příspěvcích, tak nepřímo přes vymezenou alokaci) a v řadě případů by tak mohla chtít více ovlivňovat rozhodování. Pro současné nastavení CLLD platí podobný paradox, který již dříve popsali Ward a McNicholas (1998): CLLD má sice být venkovský nástroj, ale řada podporovaných témat je spíše městského charakteru.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda MAS vnímají jako problém, že CLLD nelze realizovat v sídlech s více než 25 tis. obyvateli. Skutečnost, že CLLD nelze realizovat v sídlech s více než 25 tis. obyvateli, kvůli čemuž nemusí docházet ke strategickému plánování na úrovni funkčních regionů, není vnímána jako problematická. Panuje přesvědčení, že metodu lze přenést i do městského prostředí nad 25 tisíc obyvatel, nicméně pak ji již nelze primárně spojovat s venkovským prostorem. Zapojení

větších městských center do fungující struktury MAS je vnímáno negativně, a to z důvodů odlišných potřeb města a možností, které taková obec má, obav ze zvýšeného politického tlaku, lobbování a dominance a z toho vyplývajících nerovných vztahů mezi partnery.

K uplatnitelnosti CLLD ve městech lze zmínit následující odpovědi MAS:

- *Města nemají zájem o spolupráci, ona si vystačí.*
- *Jak už jsou města větší, tak se mění póly, ztrácí se venkovský charakter.*
- *Vytváří se nelogický výřez, vytváří se díra, kde se to nepokryje, ale města zas mají jiné šance.*
- *MAS už mají zkušenosti s komunitně místně vedeným rozvojem a mohou být dobrými učiteli, jak tuhle metodu přenášet do měst, ale musí být chráněny proti politickému tlaku toho velkého města.*
- *Ony ty principy budou fungovat kdekoliv. Je to o spolupráci, o tom, že se ti lidi mají potkat.*
- *V městě větší roli hrají tlaky politiky a mohlo by tam docházet potom k disproporcím mezi tím, jak funguje ten zbytek území a jaké představy o fungování má ten silný hráč; a asi by ta hra nebyla vyrovnaná.*
- *U města XY problém vidím, neboť nejsou v ničem a jsou diskriminovaná. Nemají možnost dotačních prostředků, ani z CLLD, IPRÚ a ITI.*
- *U nás jsou opravdu venkovská maloměsta, takže já bych to už nezvětšoval, protože pak ten lobbying těch velkých obecních úřadů je někdy možná na škodu.*

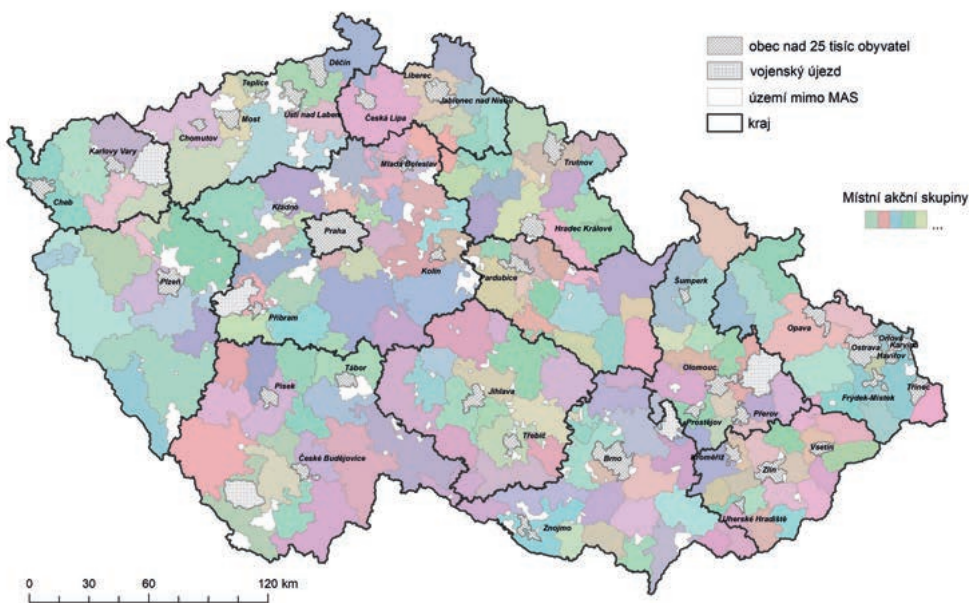
4.2 Prostorové charakteristiky MAS

V programovém období 2014–2020 působilo v ČR 179 MAS (178 se schválenou strategií CLLD). Každá MAS je unikátní z hlediska polohy, rozlohy území působnosti a počtu obcí, z jejichž území je tvořeno území působnosti MAS. Jedinečnost každé MAS tvoří také osoby, které jsou s její činností spojené. Klíčem k úspěchu MAS nejsou jen manažeři a předsedové MAS, ale také jejich partneři. Důležitá je i „zkušenost“ MAS, tedy kdy a z jakého důvodu vznikla a jak si poradila se všemi nástrahami nastavení podmínek v jednotlivých programových obdobích.

Celkem 121 z dnešních 179 MAS bylo založeno mezi roky 2002 a 2006, tedy ještě před vstupem nebo bezprostředně po vstupu Česka do EU. Vůbec první MAS, která vznikla v roce 2002, byla MAS SERVISO, následovaly ji Obecně prospěšná společnost pro Český ráj a MAS Rokytňá, o. p. s., v roce 2003. Od roku 2004, kdy bylo založeno 43 MAS, byl už nárůst počtu MAS velmi rychlý. Dalších 51 MAS bylo založeno v programovém období 2007–2013 a pouze sedm jich vzniklo až v letech 2014–2015. Zdálo by se, že většina MAS má poměrně dlouhou historii a mohly by se považovat za zkušené, ovšem v období 2007–2013 nebyla činnost všech MAS financována ze zdrojů EU, a tak některé MAS byly celé období v „hibernaci“ a k jejich reálné aktivizaci došlo až pro období 2014–2020. (Detailněji byl vývoj MAS v Česku popsán v kap. 2.2.2.)

Rozloha území působnosti MAS, počet obcí v území a počet obyvatel MAS nemusí být přímo úměrné charakteristiky. Existují rozlehlé MAS s malým počtem obyvatel či obcí, stejně jako populačně velké MAS rozkládající se na malém území. V období

2014–2020 mělo 29 % MAS méně než 20 obcí, 41 % MAS mělo 20–39 obcí a 30 % MAS mělo více než 40 obcí. Alespoň jednu obec s více než 10 tis. obyvateli mělo 38 % MAS.



Obr. 12 MAS působící v Česku v období 2014–2020

Zdroj: NS MAS ČR (2018); Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR

Nejmenší MAS z hlediska rozlohy je MAS Staroměstsko, ležící v okrese Uherské Hradiště, s 6 256 ha, která však nemá nejmenší počet obcí. Nejnižší počet obcí – konkrétně pět – má MAS Svatováclavsko (Kladensko). Naopak nejrozsáhlejší MAS je MAS Český les (Tachovsko a Domažlicko) s 149 874 ha, a ani tato MAS nemá nejvyšší počet obcí. Nejvyšším počtem obcí disponuje MAS Pošumaví (Klatovsko, Sušicko a Prachaticko; 99 obcí).

Rozloha území působnosti a počet obcí v MAS je obvykle dána historickými vazbami v území, které často vznikly díky přírodním bariérám, jež bylo obtížné překonávat (např. pohoří, řeky). Pokud vznikly z různých pragmatických důvodů místní akční skupiny, které tyto přirozené vazby postrádají, pak může být komunikace mezi dílčími částmi území složitější. Často se v tomto případě jedná o heterogenní MAS s více centry.

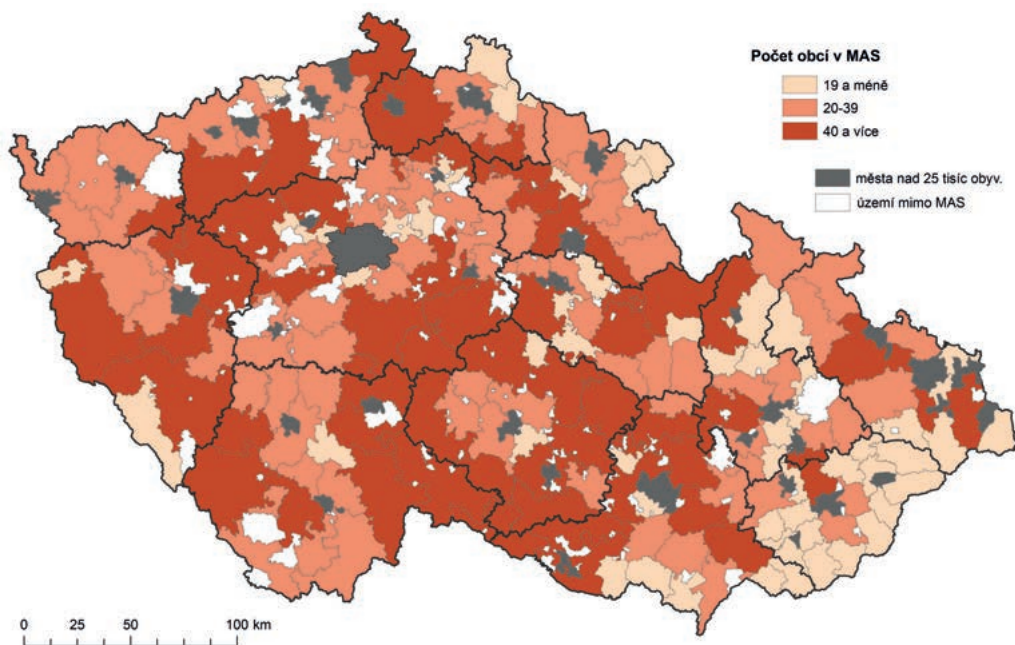
Homogenita x heterogenita území působnosti MAS

Manažeři MAS „své“ území dobře znají, a proto v rozhovorech hovořili jak o homogenních a vztahově uzavřených územích (většinou vznik na půdorysu mikroregionů či (částí) správních obvodů obcí s rozšířenou působností), tak o územích s několika centry a rozdílnými podmínkami (ať již přírodními, či společenskými a ekonomickými). Rozdíly mezi jednotlivými částmi území MAS nebyly vnímány jako problematické. Hodnocení území ovlivňovala vzdálenost území MAS k městu nad 25 tisíc obyvatel. Pakliže MAS ležela v zázemí takového centra, vždy se tato skutečnost objevila

v hodnocení. Přestože území MAS jsou velmi různorodá, zástupci MAS dokázali najít optimální formu řízení, která se právě na tomto základě často diferencuje.

K hodnocení území působnosti MAS lze zmínit následující odpovědi z rozhovorů se zástupci MAS:

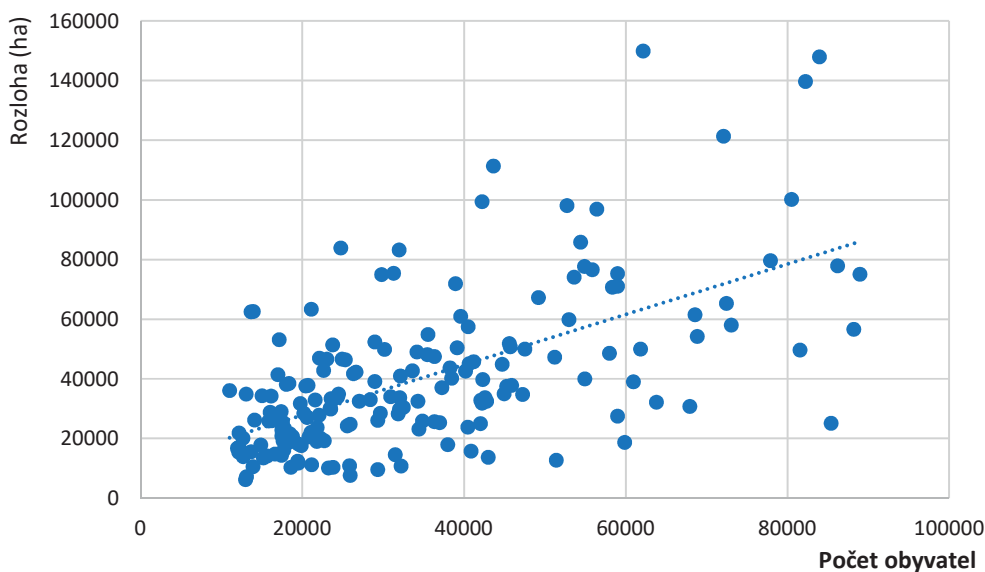
- *Myslím si, že se podařilo, že ty obce vnímají, že patří do nějakého společného regionu, a že dokonce začaly spolupracovat.*
- *Území je odlišné, ale tak nějak nám to funguje, protože my tady hlavně jsme kvůli tomu, abychom rozdělovali ty dotace.*
- *Přijde mi rozumnější větší MAS, která je složená z funkčních mikroregionů.*
- *U velkých MAS v podstatě záleží na manažerech mikroregionů, do jaké míry oni přenášejí informace o tom, jak funguje místní akční skupina směrem k obcím.*
- *Máme 30 tis. obyvatel a 31 obcí a objet to osobně třeba, když jsme potřebovali mluvit se starosty, to bylo tak akorát.*
- *Některá opatření jsou vyložena pro jednu část MAS (mikroregion) a druhá část MAS tam nespadá, a zase naopak.*



Obr. 13 Počet obcí v MAS v roce 2018

Zdroj: NS MAS ČR (2018): Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR

Velké rozdíly jsou patrné i ve velikosti MAS podle počtu obyvatel – nejméně obyvatel žilo k 31. 12. 2019 v MAS brána Písecka (11 257 obyvatel), naopak nejvíce v MAS Přemyslovské střední Čechy, o. p. s. (93 395 obyvatel). Z hlediska struktury MAS v jednotlivých krajích se vymyká pouze Zlínský kraj, a to velkým počtem MAS s malým počtem obyvatel. V jiných územích nebyly zjištěny výrazné vlivy velikosti/polohy/zkušeností MAS.



Obr. 14 Souvislost mezi rozlohou MAS a počtem obyvatel v roce 2018 (n = 179)

Zdroj: zpracováno dle dat ČSÚ (2018); Data pro místní akční skupiny

Uvedené charakteristiky MAS samozřejmě nejsou neměnné. Pro období 2021+ se předpokládají změny území některých MAS. Podle velikosti území je pak nastavena forma řízení/management MAS. Ukazuje se, že pro nejmenší MAS je větší výzvou fungovat efektivně. Administrativní a operativní činnosti jsou totiž do jisté míry shodné pro všechny MAS, tj. jsou nezávislé na velikosti MAS. U velkých MAS je sice potenciál k efektivitě řízení vyšší, ale na druhou stranu, není možné být v úzkém kontaktu se všemi partnery. Zde však lze využít různé „mezičlánky“, jako např. svazky obcí v území.

Nastavení velikosti MAS a její efektivita

Nastavení minimální a maximální populační velikosti je manažery doporučováno ponechat v stávající podobě (10–100 tisíc obyvatel), případně jej nenastavovat a nechat na MAS, v jakém území budou působit. Velkou roli v posouzení hraje osobní zkušenost a zažitá forma.

Z rozhovorů lze odvodit dva předpoklady definující území MAS a z toho vyplývající rozdílnost pohledů na optimální velikost MAS. Předpoklad kvalitnější znalosti území, jeho potřeb a místních aktérů byl spojován a menšími MAS (dle počtu obyvatel a obcí), zatímco předpoklad efektivnějšího fungování je asociován s velkými MAS (dle počtu obyvatel). Ať již jde o malou, či velkou MAS, určité množství administrativních úkonů a operativních činností je shodné, nezávislé na velikosti.

K vnímání minimální a maximální populační velikosti území působnosti MAS lze zmínit následující odpovědi zástupců MAS:

- *Nezáleží na velikosti MAS, ale na tom, jak se v té MAS pracuje, jak se prezentuje.*
- *Možná by měla být nějaká minimální hranice, ať ty MASy nejsou zbytečně roztříštěny po menších územích, ať nejsou příliš malé.*
- *My máme 13 000 a práce z pozice manažera je jednoduchá, má větší přehled, s lidmi se lépe komunikuje.*
- *V malém území narazíte na to, že máte omezený počet aktivních lidí, kteří jsou ochotní se zapojit.*
- *Platí, že čím víc obyvatel, tím víc neformálních aktérů, takže určité se to projeví v komunikaci těch spolků, organizací apod., kteří mají zájem s námi komunikovat.*
- *Než rozdrobenost, mělo být v ČR pár větších, schopných a funkčních MAS se slušným aparátem, který by se mohl plně věnovat problematice těch operačních programů.*
- *Pro zmapování těch místních problémů je lepší mít menší území, ale pro tu administraci těch projektů a zvládání čtyř/pěti operačních programů je lepší větší území.*
- *Území MAS s 10 tisíci mi nepříjde zrovna efektivní, 100 tisíc je zase těžce ukočirovatelné.*
- *Ty větší MAS pak fungují spíš jako grantové agentury a nemají ten dosah k těm jednotlivým aktérům v území.*
- *Práce velké MAS je efektivnější, dává víc smysl než něco maličkého, což by se teoreticky mohlo připojit k něčemu dalšímu maličkému vedle.*
- *Nad 30 obcí mi to přijde hodně velké, což by se dalo řešit nějakými regionálními kanceláři.*
- *Vždycky to záleží nejenom na populaci, ale i ta plocha hraje velkou roli (dojezdnost).*

Polohu jednotlivých MAS je možné kategorizovat jako příměstské, pohraniční nebo ostatní. Příměstské MAS, kterých je 47 (26 %), leží z větší části ve vymezených aglomeracích/metropolitních regionech měst využívajících ITI/IPRÚ. Periferní MAS (19 %) se dotýkají územím státní hranice. Ostatní MAS nelze zařadit do předchozích dvou kategorií a jejich počet je 98, tvoří tak 55 % MAS Česka. Poloha MAS do určité míry předurčuje ekonomický a sociální kapitál skupiny. Ekonomický kapitál udává postavení regionu z hlediska ekonomických ukazatelů (např. ne/zaměstnanosti). Z hlediska sociálního kapitálu jsou pro rozvoj území MAS důležité zejména sociální vazby na úrovni místního společenství, schopnost kolektivního jednání, kolektivní odpovědnost, solidarita, důvěra v lidi, účast v neformálních skupinách, sdruženích a organizacích apod. Zejména v periferních oblastech, kde je „nepůvodní obyvatelstvo“ a kde dochází spíše k vylidňování, může být sociální kapitál a regionální identita slabá. Společný zájem o rozvoj území proto může být v těchto územních celcích slabší.

Rozdíly mezi MAS v jednotlivých krajích jsou poměrně výrazné. Průměrná velikost MAS v České republice je 33 obcí a téměř 35 tis. obyvatel na jednu MAS. Nejméně obcí i obyvatel mají MAS ve Zlínském kraji (průměrně 18 obcí a cca 25 tis. obyvatel na MAS). Největší MAS co do počtu obcí jsou v Plzeňském kraji (průměrně 52 obcí na MAS), ale největší MAS co do počtu obyvatel jsou v Ústeckém kraji.

Tab. 3 Rozdělení MAS v krajích podle průměrného počtu obcí a obyvatel k 30. 6. 2020

Kraj	Počet MAS (podle sídla MAS)	Průměrná velikost MAS podle počtu obcí	Průměrná velikost MAS podle počtu obyvatel
Středočeský	27	38	39 878
Jihočeský	16	37	27 877
Plzeňský	9	52	42 708
Karlovarský	5	25	42 351
Ústecký	8	39	55 187
Liberecký	6	35	42 187
Královéhradecký	15	29	28 262
Pardubický	13	33	32 484
Vysočina	16	42	26 108
Jihomoravský	19	33	38 477
Olomoucký	16	25	25 972
Zlínský	17	18	24 973
Moravskoslezský	12	24	49 045
Česká republika	179	33	34 844

Zdroj: zpracováno dle dat ČSÚ (2018); Data pro místní akční skupiny

Území působnosti MAS nerespektuje krajské hranice. 21 MAS leží na území více krajů, z toho ve čtyřech případech na území tří krajů (MAS Vladař, Obecně prospěšná společnost pro Český ráj, LAG Podralsko a MAS Jemnicko). Ani tato skutečnost není skupinám na obtíž. Naopak, pro některé MAS to znamenalo výhody možného násobení čerpané podpory poskytované kraji. S tím však souvisí potřeba znalosti rozdílných schémat krajské podpory, která je poměrně různorodá. Jako problém hodnotily MAS hraniční polohu tehdy, když byly realizátory místních akčních plánů vzdělávání (MAP). Plány jsou postaveny na půdorysu správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP; ať už v jednom či více krajích), které nejsou shodné s územím MAS. Mezi MAS můžeme najít dvě skupiny (LAG Podralsko a Nad Orlicí) zasahující na území sedmi SO ORP, další čtyři MAS zasahují do území šesti ORP.

Poloha MAS na území více krajů

K situaci, kdy území působnosti MAS překračuje hranice krajů, zástupci MAS při rozhovorech uvedli:

- *Problémy nám to nezpůsobuje, spíše bych řekla, že to způsobuje problémy někdy těm krajským úřadům.*
- *Když se nás obce ptají na dotační možnosti krajů, tak my musíme sledovat všechny tři kraje a v každém kraji jsou jiné podmínky.*
- *Na kraji vnímají MAS jako partnery, se kterými mohou spolupracovat na různých projektech.*
- *Kdybyste byli jeden kraj a jeden mikroregion, tak by schůzky byly jednodušší.*

4.3 Partneři MAS

MAS je tvořena partnery MAS, kteří zastupují veřejné a soukromé místní socioekonomické zájmy. Jak bylo detailněji rozebráno v podkapitole 2.1.2, struktura partnerů je podmíněna pravidlem, že na rozhodovací úrovni veřejný sektor nesmí tvořit více než 49 % hlasovacích práv. Dílčí obraz struktury MAS si můžeme odvodit z výsledků dotazníkového šetření.

4.3.1 Partnerská struktura

V roce 2019 tvoří zástupci veřejného sektoru 36 % ze všech partnerů MAS. Srovnatelný význam mají dohromady partneři z neziskových organizací a fyzické osoby. Ve vnitřní struktuře partnerů z podnikatelského sektoru mírně převládají zástupci zemědělské činnosti nad podnikateli jiných odvětví. U velkých MAS dle počtu obcí má menší roli veřejný sektor a se zvyšující se velikostí roste podíl podnikatelů ze zemědělství a lesnictví (toto platí i pro velké MAS z hlediska počtu obyvatel). V populačně velkých MAS je zároveň vyšší podíl neziskových organizací, který se blíží velikosti podílu veřejného sektoru. Rozdíly v partnerské struktuře mezi MAS jsou patrné, použijeme-li hledisko polohy. Zatímco v pohraničních MAS roste role podnikatelského sektoru, u MAS v blízkosti populačně větších měst (ITI/IPRÚ) má tento sektor mnohem menší zastoupení, a naopak roste role zástupců veřejného sektoru a neziskových organizací.

Tab. 4 Partnerská struktura MAS dle sektorů a typu MAS (n = 128)

Kategorie MAS (podíly v %)	Veřejný sektor	Podnikatelé		Neziskové organizace	Fyzické osoby
		z toho zemědělství	z toho ostatní		
CELKEM	36 %	14 %	13 %	27 %	10 %
Zkušené	35 %	16 %	12 %	27 %	10 %
Nezkušené	37 %	11 %	14 %	27 %	11 %
ITI/IPRÚ	39 %	10 %	10 %	31 %	10 %
Ostatní	34 %	14 %	14 %	27 %	11 %
Pohraniční	34 %	18 %	16 %	23 %	10 %
Malé dle počtu obyvatel	36 %	13 %	14 %	28 %	9 %
Střední dle počtu obyvatel	35 %	14 %	12 %	25 %	14 %
Velké dle počtu obyvatel	35 %	17 %	11 %	32 %	5 %
Malé dle počtu obcí	37 %	11 %	16 %	28 %	8 %
Střední dle počtu obcí	37 %	14 %	12 %	26 %	11 %
Velké dle počtu obcí	32 %	16 %	12 %	28 %	12 %

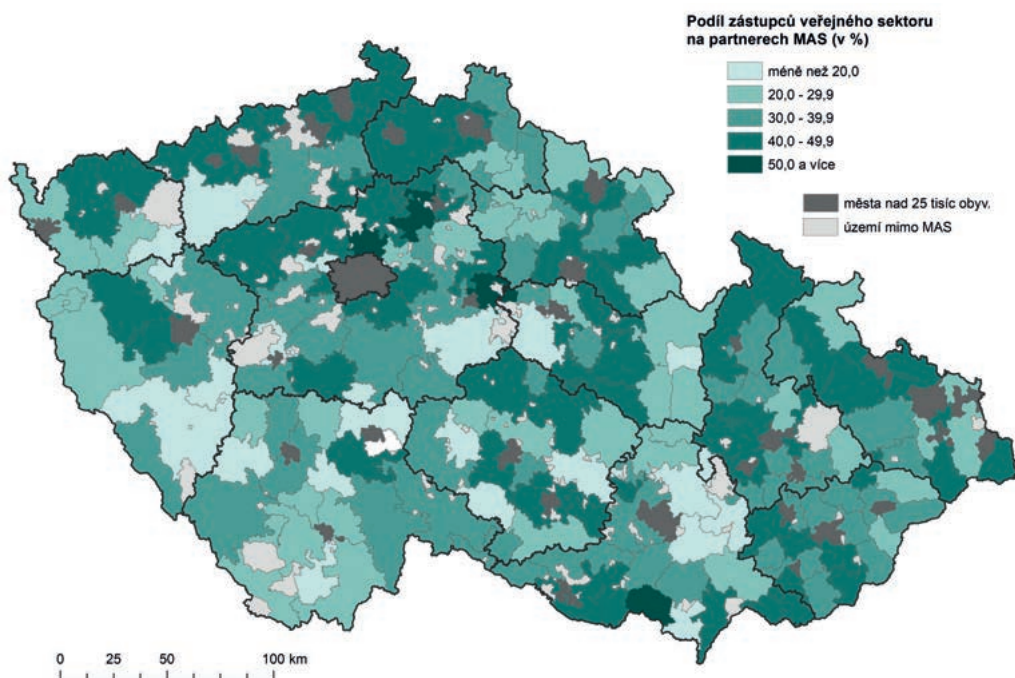
Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Průměrně má místní akční skupina 45 partnerů, z toho 16 zastupuje veřejný sektor, 12 tvoří podnikatelé, 12 neziskové organizace a 5 partnerů pochází z řad fyzických osob. MAS se zkušenostmi z programového období 2007–2013 mají obecně menší

průměrnou velikost a nižší počet partnerů v přepočtu na jednu obec. Naopak mají průměrně 2x více partnerů-zemědělců než MAS, které v tomto období podpořeny nebyly. Jako možný důvod lze uvést pozitivní zkušenosti zemědělských podnikatelů s minulým obdobím, které nabídlo širokou podporu zemědělskému sektoru, a primární roli hrál Program rozvoje venkova.

Se vzrůstající velikostí MAS (ať již podle počtu obcí či obyvatel) roste průměrný počet partnerů. Rozdíly v počtu partnerů však nedosahují rozdílů dle počtu obcí či obyvatel. To znamená, že větší MAS mají vůči svému rozměru/velikosti menší partnerskou základnu. Rostoucí počet partnerů se zvyšující se velikostí skupiny je patrný ve všech typech partnerů. Pouze v případě fyzických osob mají nejmenší průměrný počet partnerů populačně největší MAS.

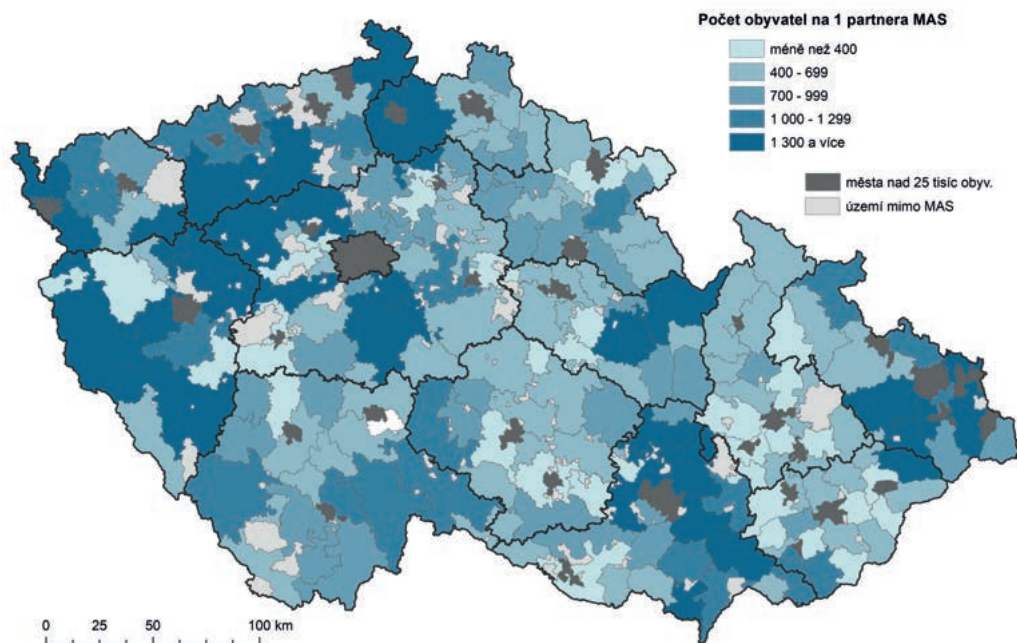
Polohově exponované MAS (pohraniční) mají průměrně méně partnerů, přesto se MAS v jádrových oblastech a tzv. ostatním vyrovnají v případě průměrného zastoupení podnikatelského sektoru. Partneri z řad veřejného sektoru a neziskových organizací jsou však méně zastoupeni v MAS ležících v pohraničí. V malých MAS je vyšší podíl nezemědělských podnikatelů a vyšší podíl neziskových organizací. Rozdíly ve struktuře partnerské základny jsou však obecně poměrně malé.



Obr. 15 Podíl zástupců veřejného sektoru na partnerech MAS v roce 2018

Zdroj: NS MAS ČR (2018); Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR

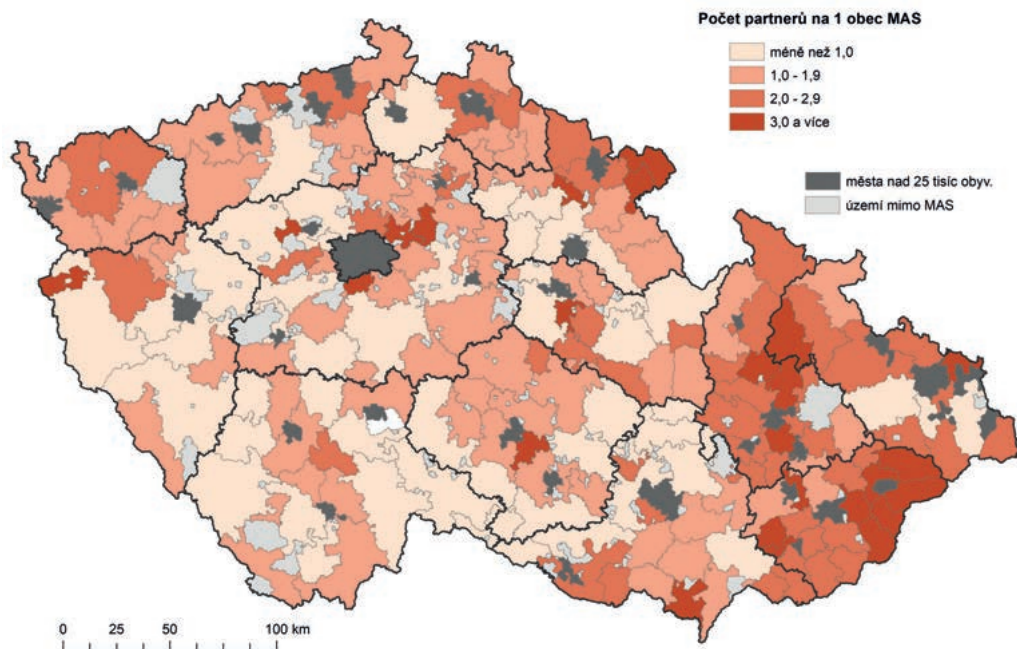
Rozdíly mezi MAS můžeme najít i v míře zastoupení partnerů v MAS vzhledem k velikosti území. V Česku tak lze najít MAS, kde na méně než 400 obyvatel MAS připadá alespoň jeden partner, a naopak MAS, kde na jednoho partnera připadá i více než 1300 obyvatel, tj. více než trojnásobek. Také trojnásobný rozdíl jde najít v partnerské struktuře, přepočteme-li počet partnerů na obce MAS. Najdeme skupiny, kde je poměr přibližně vyrovnaný, tj. 1 partner na 1 obec, zatímco v některých MAS jsou v jedné obci průměrně tři partneři. Tyto rozdíly jsou dané nejen aktivitou místních aktérů a jejich chutí být součástí MAS, ale také rozdílnou sídelní strukturou území.



Obr. 16 Počet obyvatel na jednoho partnera MAS v roce 2018

Zdroj: NS MAS ČR (2018): Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR

Pro fungování MAS je kromě znalosti potřeb a problémů území důležité mít i úzké vztahy s partnery MAS a dalšími aktéry v území. V tomto ohledu mají výhodu malé MAS, které mohou s aktéry komunikovat častěji. Z dotazníkového šetření vyplývá, že dobrá komunikace probíhá zejména se zástupci veřejného sektoru (nejčastěji se starosty obcí) na území MAS, jelikož pracovníci MAS se v průměru znají téměř s 90 % starostů (před volbami i po nich).



Obr. 17 Počet partnerů na jednu obec MAS v roce 2018

Zdroj: NS MAS ČR (2018): Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR

Rozdíly mezi partnery MAS

Z rozhovorů se zástupci MAS vyplynuly rozdílné možnosti mezi malými a velkými obcemi a novými (nezkušenými) a dlouhodobými (zkušenými) partnery. Velké obce a zkušené partneři jsou v MAS zpravidla aktivnější a projevují větší zájem. Určitý střet v MAS vyvolává výběr členských příspěvků, resp. možnosti čerpání projektové podpory pro aktéry v území, kteří nejsou partnery MAS či neplatí členské příspěvky.

K hodnocení rozdílů na území působnosti MAS lze zmínit následující odpovědi zástupců MAS:

- *Jedno z největších měst tady v regionu neplatí členské příspěvky, a ostatní obce, které ty členské příspěvky platí, to nenesou úplně dobře, protože ten efekt pro tu obec je úplně stejný, ať už je členem nebo není členem.*
- *Čím blíže k velkému městu, tím více je poznat, že tam ty tlaky na ty obce nebo na to bydlení anebo ten nárůst počtu obyvatel je znatelnější.*
- *Rozdíly mezi městy a menšími obcemi jsou velmi podstatné, i co se týče právě přemýšlení, potřeb, toho, co by chtěli.*
- *Rozdílné jsou spíš rozdílné startovní podmínky a rozdílný potenciál mezi velkými a malými obcemi.*

4.3.2 Motivace a aktivita partnerů

Hlavním motivem vstupu řady partnerů do MAS byla představa **získání finančních prostředků a informací o možnostech čerpání dotací**. Četným motivem byla také snaha o získání informací o dění v regionu, spolupráce se subjekty v území a celkový rozvoj regionu. Zájem partnerů se projevil zejména v oblasti činnosti daného partnera (např. v oblasti školství či zemědělství). Motivem vstupu do MAS byla v některých případech také zvědavost či „vlastenectví“, resp. někteří partneři vstoupili do MAS, aby mohla MAS vůbec vzniknout (aby bylo možné zabezpečit ustavující jednání kolektivních orgánů a zahájit v časově limitovaném období činnost MAS).

K motivům vstupu MAS lze zmínit následující odpovědi partnerů MAS z rozhovorů:

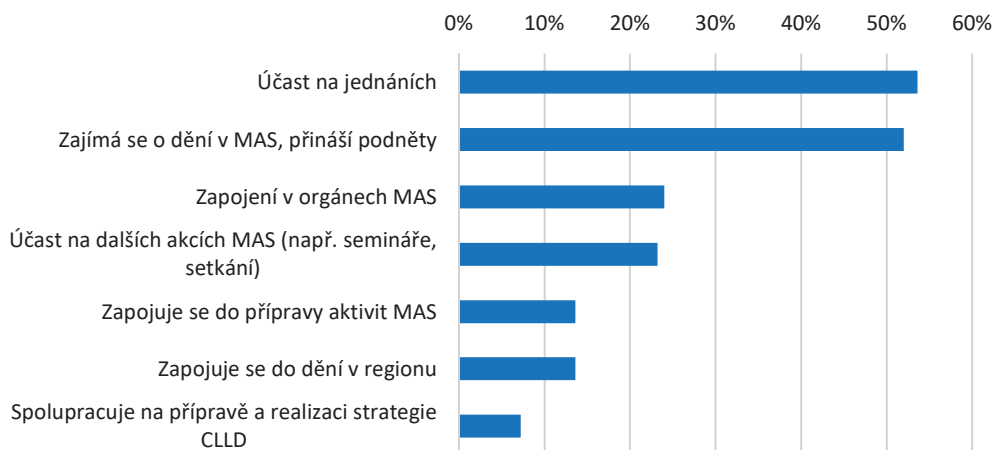
- *Motivací byla možnost čerpání dotací na podporu naší činnosti bez nutnosti spolufinancování.*
- *Abych měl nějaký rozumný přístup k informacím, to byl asi primární důvod. Nečekat až na nějaký média, nečekat na nějaký výzvy a vědět zhruba, co se děje, abych byl brzo u informací.*
- *Chceme podpořit takovou regionální aktivitu, která nám všem může přinést nějaký prospěch, podpory nějakých našich záměrů obecních nebo prostě místních.*
- *Chtěl jsem diskutovat a ovlivnit dění v oblasti folklóru, podílet se na koordinaci termínů akcí a návštěvníků, aby si každý nehrál na svém písečku.*
- *Snaha o navázání spolupráce s jinými subjekty v regionu, výměna názorů, komunikace, dotace a možnost zapojit se do rozvoje společenského a komunitního života v regionu.*
- *Je to zase něco, co podpoří ten náš region, je to nějaká ta jistota těch peněz, které nám nikdo nesebere, a zaprvé a zadruhé i ta metodická pomoc těm lidem, ať už jsou to neziskováci, ať už jsou to MAPy (místní akční plány), různé strategické dokumenty.*
- *Chtěli jsme být tam, kde se něco děje.*

Původní očekávání některých partnerů se naplnila. Spokojenost s partnerstvím a naplněnost původních představ se projevila zejména u partnerů, kteří přes MAS sami získali dotační podporu, či u partnerů, kteří viděli přínos z projektů pro celý region (pozorováno zejména v případech starostů). V případě některých partnerů se ale očekávání nenaplnila, a to zejména u podnikatelů či neziskových organizací, kteří a které vyvíjí činnost v „nepodpořených oblastech“ v období 2014–2020 (např. v oblasti sportu či folkloru). U některých partnerů byl důvod zklamání spojen s nadměrnou administrativou či faktem, že dotaci není tak snadné získat. Větší míra pragmatismu se projevila u zástupců z řad obcí či svazků obcí.

Přínosy z partnerství odhalili mnozí až po určité době, někteří dokonce vůbec, což následně vedlo k odchodu daných partnerů z MAS. Těchto příkladů se však celkově objevilo pouze pár, většina partnerů v MAS setrvává, ale postupně se stávají více neaktivními partnery. Mezi důvody vystoupení partnerů z MAS patří zejména nenaplněnost očekávání (zejm. s ohledem na možnosti čerpání dotací) a nedostatek času partnerů zapojit se do činností/aktivit MAS. Setkat se lze výjimečně také s problémem v podobě osobních neshod s ostatními partnery.

Ne/naplněnost očekávání partnerů MAS dokreslují následující výroky:

- Členství v MAS mi přineslo sdílenou radost z úspěšných projektů v regionu. MAS pomáhá svou činností i mému podnikání, stejně tak kolegům v oboru.
- Na společných akcích poznávám nové zajímavé a kreativní lidi z okolí.
- Díky členství v MAS a setkávání se podnikatelům daří lépe navazovat partnerství s místními subjekty.
- Podnikatelé také považují za čest být součástí místního společenství, protože cítí sounáležitost s regionem.
- Očekávali jsme, že nám členství v MAS pomůže koordinovat rozvoj internetových sítí, což se zatím nepovedlo.
- Očekávání zanikla. Dotace na sport nejsou. Sami nemáme finance na některé projekty, peníze si musíme sehnat sami skrze své akce nebo příspěvek z kraje.
- Nezapojujeme se, protože z MAS žádné finance nedostáváme.
- Očekávání se na 100 % změnila, neboť jsme zjistili, že se neposkytují 100% dotace, vždy je nutná spoluúčast, na kterou my sami nemáme.



Obr. 18 Charakteristiky aktivního partnera MAS (n = 125)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

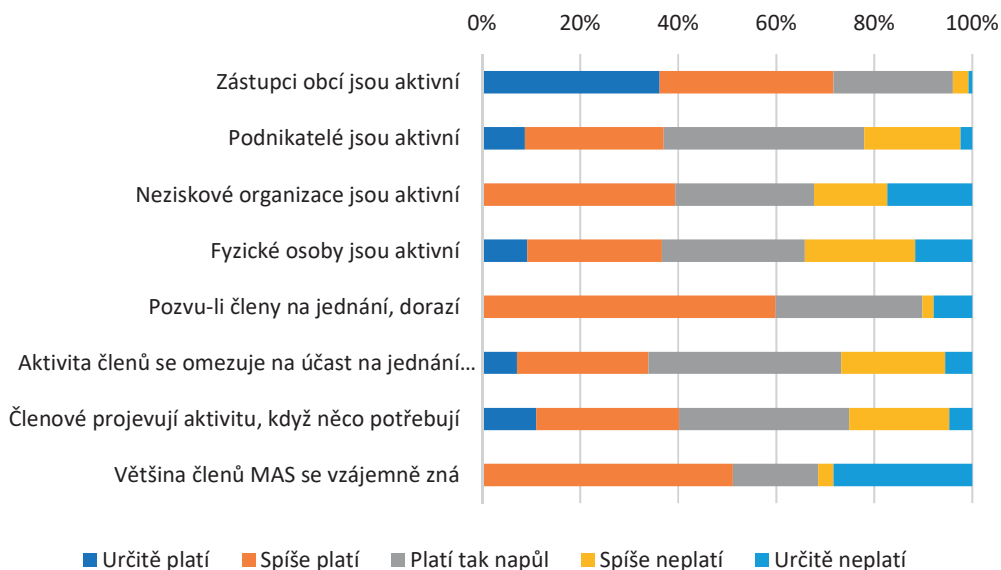
Motivy vstupu a důvody setrvání v MAS se odráží také do míry aktivity partnerů. Mezi manažery a partnery MAS či mezi jednotlivými kanceláři MAS navzájem nepanuje jednotná shoda ohledně definice „aktivního partnera“. Někteří manažeři MAS považují za aktivní ty partnery, kteří chodí na setkání orgánů MAS či jsou jejich partnery (vč. hlasování a připomínkování dokumentů). Jiní manažeři tohle kritérium považují za samozřejmost a za aktivního považují takového partnera, který se i aktivně podílí na plánování a realizaci akcí MAS (fyzicky či finančně přispívá). Spíše vizionářští manažeři MAS od aktivního partnera očekávají, že bude schopen přenést vizi MAS do (své) obce, resp. přesvědčit všechny, že MAS není jen o dotacích, ale má přesah do dalších činností. Některé MAS považují za aktivního partnera takového,

který přináší inspirace, předává své myšlenky, vznáší podněty a spolupracuje s MAS na její propagaci, a nejde mu jen o vlastní užitek (dotace, informace, zakázky).

MAS považují přibližně **polovinu svých partnerů za aktivní**, což dokládá i skutečnost, že je pro polovinu dotazovaných MAS aktivní ten partner, který se účastní jednání orgánů MAS. Přibližně u třetiny MAS však chodí na jednání méně než polovina partnerů. Aktivní jsou především zástupci obcí, kteří také v programovém období 2014–2020 nejčastěji přišli s vlastní iniciativou, nápadem pro rozvoj území (u 39 % MAS). S velkým odstupem byli následováni partneři z neziskových organizací (21 %) a z řad pracovníků MAS (20 %). I proto se pracovníci MAS znají s více než 4/5 starostů obcí, které tvoří MAS. Nutné je ovšem dodat, že se aktivita partnerů v průběhu času mění.

V případě zkušených MAS jsou jako nejvýznamnější charakteristiky aktivního partnera zmiňovány účast na jednání, účast na dalších akcích MAS a spolupráce na přípravě a realizaci SCLLD. U nových MAS bylo častěji zmiňováno zapojení do rozvoje regionu.

Rozložení aktivity je do značné míry ovlivněno i způsobem vzniku MAS, tj. tím, kdo byl aktivní při založení. Tam, kde bylo iniciováno založení starosty, jsou obvykle starostové hlavními hybateli. Tam, kde hrál hlavní roli neziskový sektor, zůstává odlišné vnímání činnosti MAS (nad rámec dotací). Jak se často manažeři vyjadřovali, *partneři spolehlivě projevují aktivitu, jen když sami něco potřebují*.



Obr. 19 Celkové hodnocení aktivity partnerů MAS (n = 127)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

V každé ze skupin partnerů se najdou velmi aktivní i neaktivní partneři. Téměř vždy je v MAS skupina partnerů, která se neúčastní žádných jednání. Z hlediska účasti na jednáních orgánů se jako nejdisciplinovanější jeví starostové. Zatímco s výrokem

o aktivitě zástupců obcí (viz obr. 19) se přibližně 3/4 MAS shoduje, tak u podnikatelů a neziskových organizací to jsou necelé 2/5. Větší míra souhlasu s tím, že zástupci obcí jsou aktivní, je u nezkušených MAS. Zde může být důvodem fakt, že u většiny z nich jsou hlavními iniciátory založení právě zástupci obcí.

Setkání všech partnerů (během jednání nejvyššího orgánu MAS) má obvykle účast v rozmezí 50–70 %. V jednotlivých výkonných orgánech bývá účast zpravidla vyšší, neboť v nich je méně partnerů a neúčast je více patrná. Součástí těchto orgánů jsou navíc ti aktivnější partneři, kteří se nedostaví, jen když jsou skutečně zaneprázdněni. V některých MAS jsou členové orgánů zastoupeni na základě tzv. plných mocí, tj. ani se přímo neúčastní jednání, alespoň však „myslí na usnášeníschopnost“.

Z pohledu vedení MAS je zásadní rolí partnerů reprezentace různých zájmů v území a zastoupení těchto zájmů v orgánech tak, aby MAS mohla formálně fungovat. Následně od aktivnějších partnerů očekávají různé podněty a spoluúčast při řešení vybraných témat, u pasivnější části partnerů žádají alespoň účast na jednáních orgánů. V případě, že MAS realizuje projekty MAP (místní akční plán vzdělávání) či komunitního plánování sociálních služeb, tak zde vznikají paralelní, či prolínající se aktivity spolupráce. Partneři, jichž se tato problematika týká, se v daném tématu zapojují více. Management MAS je rád za to, že jejich partneři vytvářejí dostatečnou aktivitu k tomu, aby byla většina výzev, které MAS vyhláší, naplněna, a aby tak byla vytvořena dostatečná absorpční kapacita v tématech výzev. Dále oceňují, že se partneři MAS zúčastňují jednání nejvyššího orgánu (nejčastěji valných hromad) a v případě potřeby komunikují.

Partneři jsou aktivní zejména v případě potřeby informací (nejčastěji spojené s výzvami). Za ideální situaci management považuje stav, kdy nejenže partneři MAS vytvářejí dostatečnou absorpční kapacitu, ale jsou schopni vzájemně spolupracovat a plní roli iniciátorů nápadů, v čem by se MAS mohla realizovat. Manažeři MAS si uvědomují, že nemalá část partnerů do MAS vstoupila z důvodu získání informací o možných dotačních výzvách a následné možnosti dotace získat. Umí však rozlišit, kteří partneři svou roli v MAS vidí v širším kontextu rozvoje území, a nikoliv pouze přes optiku dotací.

Aktivitu partnerů podmiňují některé zdánlivé maličkosti. Když dostanou partneři potřebné informace elektronicky, snižuje se tak jejich ochota chodit na jednání orgánů. Dále je pro některé partnery účinnější a příjemnější řešit svoje záležitosti osobně v kanceláři MAS, než přednést nějaký návrh na jednání orgánů MAS. Jak uvedl jeden podnikatel: *Ze začátku jsem chodil na jednání MAS, pak jak se všechno začalo poskytovat online, ztratilo smysl tam chodit osobně. Když něco potřebuji, tak zavolám přímo MAS. Informace o dění se dozvídám od starosty obce, který na jednání chodí.*

Lidé v managementu MAS s motivací partnerů příliš nepracují. Klíčovou úlohou pro kancelář MAS je zajistit chod orgánů MAS a na jednáních orgánů zvládnout všechny administrativní povinnosti. Oblasti zájmů partnerů nejsou příliš řešeny a potenciál partnerů není využíván, tj. témata, v nichž jednotliví partneři mohou uplatnit své zkušenosti a zájmy, jsou řešena v malé míře.

Za účelem zvýšení motivace partnerů a jejich zapojení se některé MAS snaží posílit financování komunitních aktivit. MAS, které pracují s motivací partnerů, aktivizují své partnery zejména prostřednictvím neformálních akcí a vlastních projektů MAS.

Motivace některých partnerů se díky zapojení do těchto aktivit změnila, resp. posílila, neboť viděli a sami zažili přínosy, které MAS pro rozvoj území má. Mezi neformální akce patřily nejčastěji snídane starostů, vánoční setkání, grilování v létě či výjezdy do jiné MAS či za úspěšnými žadateli. Právě o činnostech a rolích MAS pojednává následující podkapitola.

4.4 Role a činnosti MAS

Většina místních akčních skupin představuje velmi aktivní, iniciativní a tvůrčí subjekty. Škála rolí a konkrétních činností, kterým se věnují, je široká. Zaměření činnosti MAS je výsledkem spolupůsobení subjektivních (zejména personálních) vlivů a objektivních charakteristik území a organizace MAS. Jednotlivé činnosti MAS se odvíjí zejména od rolí, které MAS dali do vínku její zakladatelé, resp. další partneři, či které byly MAS systémově (myšleno na národní úrovni) přisouzeny. Hlubší pohled na činnosti MAS lze spojit s tématy, jimž se MAS věnuje. Průřezovým principem rezonujícím ve všech činnostech MAS by mělo být naplňování idejí metody LEADER (detailněji viz kapitola 2.1).

4.4.1 Role MAS

Rolemi místní akční skupiny chápeme úlohy (cíle) v jednotlivých oblastech rozvoje území. Základním cílem MAS je dle Národní sítě MAS ČR zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. Jako jeden z nástrojů výslovně uvádí aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků.

Činnost každé MAS zahrnuje mix rolí různého významu. Základní role MAS vychází z definice MAS jako organizace fungující na základě metody LEADER. K realizaci metody LEADER v roce 2012 Národní síť MAS uvedla (Komunitně vedený místní rozvoj v praxi..., 2012): *Na podkladě této (integrované) strategie pak MAS vybírají projekty konečných příjemců, které podpoří v rámci jim svěřené finanční alokace. Díky přímé vazbě podpořených projektů na místní strategii se tak příjemci dotací stávají aktivními partnery, kteří se podílejí na jejím naplňování. Kromě podpory dílčích projektů se MAS snaží realizovat také vlastní projekty, ve kterých figurují jako nositelé a integrují do nich potřeby regionu.*

Skutečné plnění rolí v praxi (i způsob uplatnění metody LEADER) je dáno rozhodnutím partnerů MAS a přístupem orgánů a pracovníků MAS. Ne každé „území“ (tj. hlavní aktéři v něm; ve vztahu k MAS – místní leadeři) má zájem o všechny možné role. Časté jsou také rozdíly v zadání/potřebách aktérů a v pohledu manažerů MAS. Na stanovení rolí mají velký vliv obecní samosprávy, které se však ve volbách obměňují (pro nové starosty potom může být realita MAS neznámou oblastí).

Základní praktický pohled na role MAS je možno odvodit od charakteru obsažených činností. Zde můžeme rozlišit **tři základní role** s řadou dílčích rolí:

1. **Realizace nástroje CLLD (komunitně vedený místní rozvoj).**
2. **Podpůrné činnosti pro subjekty v území.**
3. **Vlastní realizace rozvojových témat.**

Uvedené role se často prolínají, mohou se uplatňovat obecně a napříč různými tématy (např. vzdělávání, poradenství), nebo jsou rozvíjeny přímo ve vztahu k určitým tématům (např. marketingové aktivity v oblasti cestovního ruchu).

1. Realizace nástroje CLLD

Základem realizace CLLD je distribuce finančních prostředků alokovaných na realizaci strategií CLLD dle potřeb území při respektování pravidel daných řídicími orgány jednotlivých operačních programů. Zásadní otázkou pro MAS je míra volnosti v nastavení pravidel vypisovaných výzev (podporovatelné činnosti, způsob a kritéria výběru, způsob vykazování a kontroly).

Součástí realizace nástroje je i související informování, vzdělávání a poradenství tak, aby potenciální žadatelé věděli o možnostech podpory a byli schopni jich využít (napsat žádost a splnit podmínky), tj. podpora absorpční kapacity (v kontextu nástroje CLLD jsou tyto činnosti označovány jako animace).

2. Podpůrné činnosti pro subjekty v území

Jde o nejpestřejší soubor činností, které směřují k tomu, aby byly subjekty z území MAS schopny využít svůj potenciál a dostupné vnější nástroje rozvoje. Tyto činnosti lze různě členit a kombinovat.

Na základě převládající podoby můžeme rozlišit zejména následující typy podpůrných činností:

- **podpora získávání finančních prostředků do území** (mimo CLLD) – informování o možnostech, poradenství, vzdělávání, pomoc s administrací (*tato činnost může být jednotlivými poskytovateli dotací označována jako animace*),
- **poradenské činnosti** – individuální pomoc subjektům z území,
- **informační činnosti** – jednostranná komunikace, předání informací pomocí různých informačních kanálů,
- **vzdělávací činnosti** – rozvinutí znalostí a schopnosti je využít, rozvinutí dovedností,
- **inovační** – přinášení invencí, nápadů, inspirací – iniciace řešení,
- **síťovací** – horizontálně uvnitř území, nebo vertikálně: např. kraj – MAS – obec, krajská hospodářská komora – MAS – podnikatel apod., znalost o lidech a subjektech a schopnost dát je dohromady, aby mohli rozvíjet aktivity společně,
- **koordinační** – sladění činností různých subjektů (termíny, investice...),
- **mediační role** – zprostředkování řešení, nezávislé řešení problémů mezi subjekty,
- **aktivizační** – podněcování místních subjektů k aktivitě, ...

Některé MAS také využívají vlastní grantové nástroje, aby podpořily drobné projekty (často různé akce). Nejčastěji jsou označovány jako **tzv. malý Leader**. Tyto granty jsou obvykle financovány z dotací krajů, vlastních prostředků MAS nebo z darů místních podnikatelů. Dle doplňujícího šetření uskutečněného v MAS v roce 2020 realizovalo v posledních letech malý Leader více než tři pětiny MAS.

3. Vlastní realizace rozvojových témat

Řešení rozvojových témat přímo prostřednictvím projektů realizovaných MAS. Nejčtetnějšími projektovými činnostmi jsou:

- rozvoj školství – realizace projektů místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (financováno z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, podrobněji viz dále v kapitole 4.4.2),
- rozvoj sociální oblasti – projekty komunitního plánování sociálních služeb (financováno z Operačního programu Zaměstnanost),
- realizace kulturních a společenských aktivit,
- zlepšování životního prostředí,
- rozvoj podnikání (součástí i zavedení/management regionální značky),
- rozvoj cestovního ruchu (specifickou rolí může být destinační management).

MAS své role různým způsobem diferencují. Z hlediska míry „angažovanosti“ MAS, resp. postavení MAS, je inspirující členění rolí MAS na 1) facilitátora/moderátora, 2) iniciátora/zprostředkovatele a 3) nositele řešení (MAS mezi sebou..., 2015).

Faktory ovlivňující role MAS

Ze zkoumání faktorů působících na fungování MAS vyplynulo, že nelze jednoznačně spojovat kvalitu plnění rolí MAS, resp. činností MAS, s objektivními charakteristikami MAS. Faktory jako velikost MAS dle počtu obyvatel, dle počtu obcí či dle rozlohy, poloha MAS či charakter území působí zejména na organizační řešení činnosti MAS. Vliv těchto faktorů na přístup MAS k řešení různých témat není zásadní. MAS na vnější vlivy reagují vysokou přizpůsobivostí a naučily se vycházet s tím, „co mají“. Rozhodující vlivy na aktivitu MAS jsou pak spojeny s lidskými zdroji/potenciálem. Na formulaci a naplňování rolí mají vliv zejména následující faktory:

A) Kvalita/schopnosti a angažovanost manažerů a předsedů MAS

Činnost manažerů MAS vyžaduje kreativitu a dobré organizační schopnosti. Fungování a zaměření MAS velmi úzce souvisí s osobnostmi manažerů a předsedy MAS. Tyto vedoucí osoby musí mít dlouhodobou vizi, ale i schopnost každodenní práci vizi postupně naplňovat. Bez určité míry nadšení a ochoty *vložit do MAS kus ze sebe* se MAS jen těžko stane živým rozvojovým společenstvím. Témata, na která se MAS zaměřuje, často souzní s odbornostmi a zájmy pracovníků MAS. Současně je důležité, zda představitelé MAS dokážou navázat vztahy s partnery a na základě nich rozvíjet spolupráci. Na angažovanost osob v činnosti MAS má velký vliv osobní vztah k regionu/území MAS. Jak jsme zjistili z šetření, téměř dvě třetiny pracovníků MAS žijí na území své MAS.

B) Účel MAS

Účel fungování MAS můžeme odvodit od vnímání role/rolí této MAS a zadání úkolů pro MAS ze strany partnerské základny. Základní otázkou je, proč MAS vznikla. Je to dominantně pro to, aby realizovala nástroj CLLD (tedy získávala a rozdělovala dotace), nebo aby území pomohla svou vlastní činností/existencí? S tím souvisí vnímání role MAS jako iniciační, síťovací, inovační, vzdělávací, tvůrčí, realizační platformy. Pokud partneři MAS většinou chápou hlavní roli MAS v oblasti získávání/zprostředkování dotací a ostatním činnostem nejsou nakloněni, pak je obtížné vytvořit stabilní základy MAS jako fungujícího komunitního společenství. To má vliv na ochotu partnerů financovat a podporovat jiné než provozní aktivity MAS.

Naplňované role MAS často souvisí s tím, kdo byl tahounem jejího založení. V MAS iniciovaných obcemi je obvykle více akcentována dotační role. Jinak (šířejí) vnímají svou roli MAS založené lidmi z neziskového sektoru. Samotné MAS vidí svůj přínos pro území nejčastěji ve spojení se zajištěním finančních prostředků, které mohou směřovat do území. Spolupráce aktérů v regionu a jejich síťování jsou potom vnímány jako druhý nejsilnější přínos. V územích s dobrou ekonomickou a sociální situací se také obtížněji definuje, kde by byla MAS nezbytná, nezastupitelná.

C) Zapojení partnerů

Zapojení partnerů spočívá v tom, jak se jednotliví partneři podílí na realizaci různých aktivit MAS. Nezbytným minimem je účast na jednání orgánů MAS. Základ činnosti MAS stojí na profesionálních pracovnících, ale spolupráce partnerů a jejich podpora různých projektů významně rozšiřuje potenciál MAS. Nezastupitelná je role partnerů jako nositelů nápadů a poskytovatelů zpětné vazby.

D) Území působnosti

Území působnosti představuje vnější rámec pro činnost MAS. Pro činnost MAS je výhodné, když je území přirozeným funkčním regionem. Rozvojová témata lze řešit v logickém prostoru a pro MAS je snadnější být nositelem rozvojových činností. V případě územní shody se svazky obcí či správními obvody obcí s rozšířenou působností MAS může lépe plnit různé úkoly pro tyto struktury a efektivněji spolupracovat. Na základě zkoumání rozdílů mezi různými kategoriemi MAS se však ukázalo, že i přes uvedené argumenty není charakter území zásadním faktorem formování role MAS. MAS jsou velmi přizpůsobivé a v praxi dokážou dobře fungovat i v území velmi vzdáleném od ideálu funkčního regionu.

4.4.2 Činnosti MAS

Hlavní objem činností MAS je spojen s realizací nástroje CLLD. Aby mohl být vůbec nástroj realizován, je pro MAS nezbytností vypracovat strategii rozvoje území (podrobněji popsáno v navazující kapitole). Činnosti spojené s realizací CLLD pak spočívají ve specifikaci podmínek pro jeho uplatnění na území MAS v rámci strategie MAS, v přípravě výzev, výběru projektů, sledování realizace projektů a v hodnocení realizace. Relativně velký objem rozmanitých činností vykonávají MAS v rámci své podpůrné role. Třetím typem jsou činnosti spojené s realizací individuálních projektů MAS zaměřujících se na nejrůznější rozvojová témata.

Činnosti spojené s realizací CLLD

Realizace nástroje CLLD navazuje na plánování rozvoje území působnosti MAS. Problémy, potřeby, vize rozvoje a cesty k jejímu dosažení jsou zachyceny ve strategii komunitně vedeného místního rozvoje (strategie CLLD). Realizačním vyústěním strategie ve vztahu k nástroji CLLD jsou tzv. programové rámce pro jednotlivé operační programy. V nich jsou ve vazbě na opatření strategie CLLD stanoveny podporované

činnosti a finanční alokace z prostředků přidělených MAS na jejich realizaci. Detailnější informace ke strategii CLLD jsou uvedeny v kapitole 4.5.

Činnosti spojené s vlastní realizací CLLD (dle finančního plánu zahrnutého do strategie CLLD) začínají procesem přípravy výzev MAS k předkládání návrhů projektů v rámci schválených opatření, tedy shromážděním podkladů, tj. vzorů, šablon, a sledováním jejich aktualizací. Z mid-term evaluací vybraných MAS vyplynulo, že v této fázi MAS nejvíce pomáhaly zkušenosti z minulého programového období a informační e-maily s aktualizací pravidel zpracovávané NS MAS. Na druhé straně se musely MAS vypořádat s častými revizemi dokumentů, pravidel a šablon, což přináší riziko chyb a následných připomínek řídicích orgánů. Problematická je také rozdílnost pravidel u jednotlivých operačních programů.

Dalším krokem je příprava textu výzvy MAS včetně návrhu alokace na podpořené aktivity a dalších součástí výzvy, jako jsou kontrolní listy a preferenční kritéria. Text výzvy připravuje kancelář MAS. Preferenční kritéria zpravidla stanovuje rozhodovací orgán. Může tak činit na základě návrhu výběrové komise, která aktualizuje preferenční kritéria na základě svých zkušeností s hodnocením a výběrem projektů. Mimo preferenční kritéria stanovená řídicím orgánem stanovuje MAS v některých případech i doplňující kritéria, včetně bodové škály, která zachycuje kvalitu projektů a souvislost projektu s cíli strategie. Cílem je vytvořit takový text výzvy, který bude jednoznačný a umožní spolu s vhodně stanovenými kritérii vybrat takové projekty, které splní podmínky programu, naplní cíle strategie CLLD a přinesou přidanou hodnotu regionu.

Po schválení textu výzvy odpovědným orgánem MAS zveřejňuje MAS informace o vyhlášené výzvě a komunikuje s potenciálními žadateli a nadřazenými orgány při správě výzev v monitorovacím systému MS2014+, v rámci něhož jsou žádosti o dotační podporu podávány.

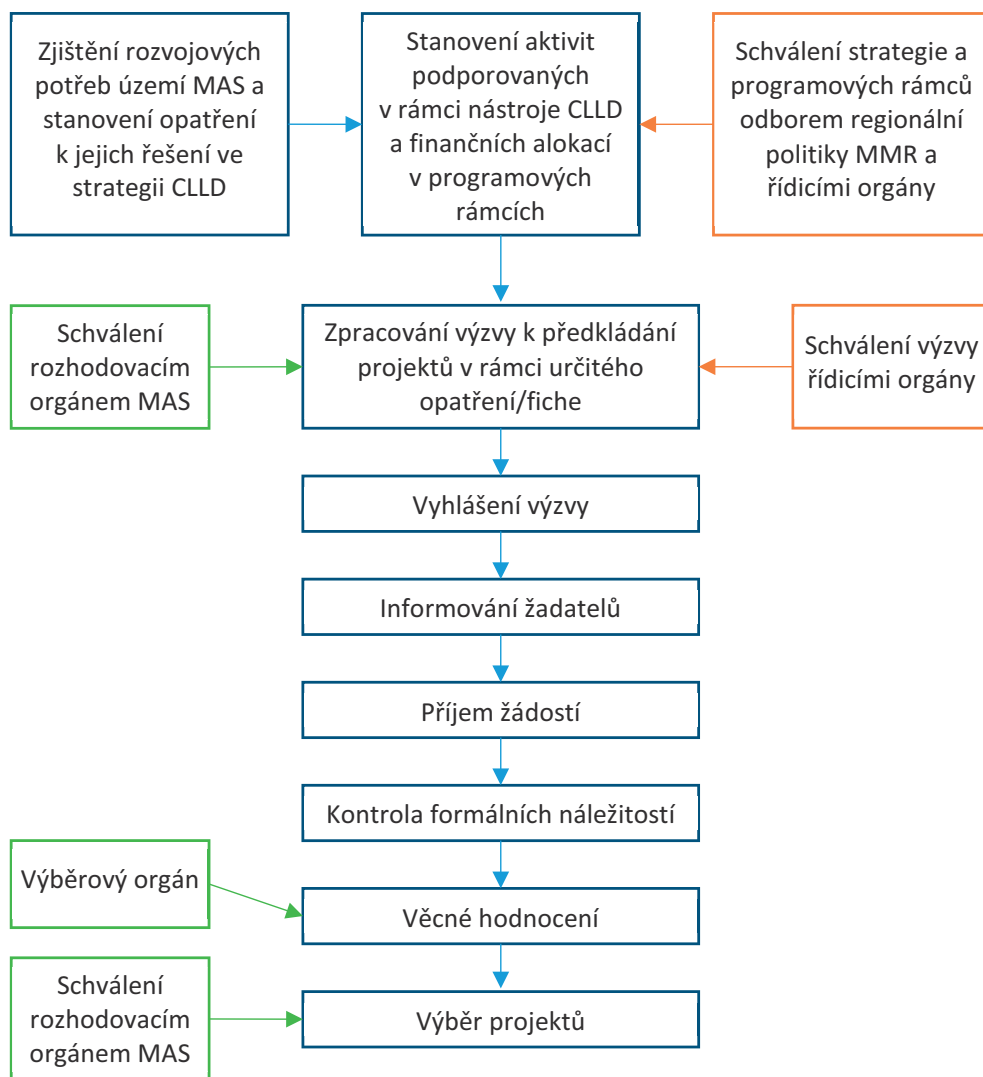
Většina MAS před oficiálním vyhlášením výzvy oznámí záměr vyhlásit výzvy pomocí svých webových stránek, případně sociálních sítí a článků ve vlastním periodiku. Některé MAS posílají informace o plánovaných výzvách starostům a partnerům MAS e-mailem, případně dle možností na osobním setkání nebo prostřednictvím dalších nástrojů, jako jsou regionální a obecní zpravodaje či úřední desky obcí.

K procesu vyhlášení výzev v monitorovacím systému MS2014+ a hodnocení žádostí (předkládání projektů) probíhají školení pro zaměstnance MAS vedené NS MAS, které jsou považovány manažery za přínosné. Zaměstnanci MAS mají kontakty na školitele, kteří jsou ochotni problematické situace s MAS konzultovat, přičemž rychle a dobře funguje zejména e-mailová korespondence. Hromadná teoretická školení i přes kvalitní lektorské vedení nicméně nedokáže plně nahradit přímou práci se systémem, kdy se zaměstnanci MAS se systémem naučí pracovat opravdu až „naostro“, což samozřejmě může vést k některým chybám, které se pak musí ve výzvách MAS v monitorovacím systému zpětně opravovat.

Zaměstnanci kanceláře postupují při zadávání výzev do monitorovacího systému MS2014+ (resp. na Portálu farmáře v případě Programu rozvoje venkova) dle metodik jednotlivých operačních programů. Jak vyplynulo z rozhovorů s manažery MAS, pro některé MAS je překvapující nesoulad metodik, který může vést k chybovosti v případě souběhu termínů administrace výzev z různých OP. Zkušenost MAS s prováděním

změn ve výzvách je dobrá. MAS tuto možnost využívají například při nutnosti prodloužit termín uzávěrky výzvy.

Příjem žádostí o dotaci probíhá pouze přes elektronické informační systémy, což je výhodou, neboť to vede k redukci objemu papírové dokumentace. Systém také dokáže provést kontrolu vyplnění žádosti.



Obr. 20 Přehled základních kroků při uplatnění nástroje CLLD

Před hodnocením žádostí o dotaci a výběr projektů provádí MAS školení hodnotitelů. Kancelář MAS připraví výběrovému orgánu potřebné informace a podklady k výzvě. Některé MAS mají výběrové komise, které pro výběrový orgán připravují podklady k výběru/hodnocení. Vzhledem ke stabilitě složení výběrového orgánu (i výběrové

komise, pokud je zřízena) a také většiny preferenčních kritérií probíhá v opakovaných výzvách často pouze krátké doškolení před zasedáním orgánu. V některých MAS se lze setkat s tím, že je v rámci školení hodnotitelů efektivní součástí cvičné bodování projektů. V části MAS spolupracují s externími hodnotiteli.

U předložených žádostí MAS v rámci její administrativní role nejprve uskuteční kontrolu formálních náležitostí žádostí o podporu/dotaci dle kontrolních listů. Některé MAS si vytvořily interní postupy kontrolních listů, které dále zpodrobňovaly kontrolní dotazy hlavního kontrolního listu. Výsledky z těchto interních listů se pak souhrnně přenášely do kontrolního listu, který už byl stručný a odpovídal kritériím schváleným od řídicích orgánů a zaneseným do monitorovacího systému. MAS připravují a předávají podklady členům hodnotícího orgánu nejčastěji v elektronické podobě a v předstihu, aby se na to mohli před jednáním členové připravit. Následně probíhá věcné hodnocení dle stanovených preferenčních kritérií.

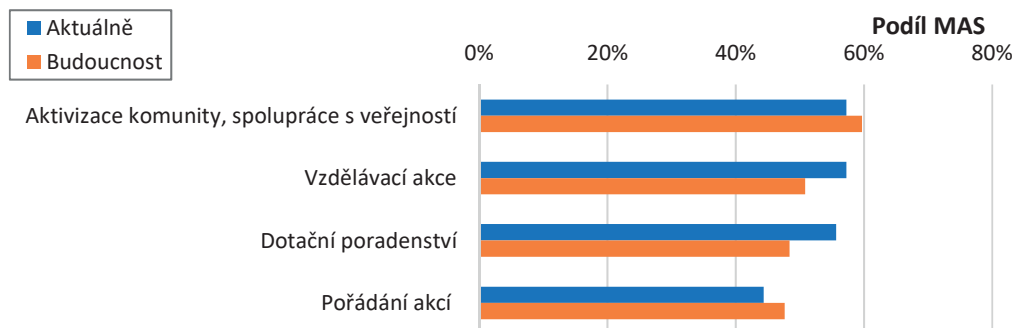
Výsledek hodnocení je zapsán do monitorovacího systému a žadatelé jsou o něm informováni. Výsledky hodnocení jsou zveřejňovány i na webu MAS. MAS pravidelně aktualizuje seznamy podpořených projektů na webu vždy po nějaké rozhodné události a včetně součtových tabulek za jednotlivá opatření/Fiche. Veřejnost i žadatelé tak mají stále aktuální přehled o tom, o jakou podporu si žadatelé žádali a kolik bylo přiděleno na schválené projekty.

Podpůrné činnosti pro subjekty v území

Kromě činností spojených s realizací CLLD vykonávají MAS i řadu dalších podpůrných činností pro subjekty působící na jejím území. Jedná se o nejpestřejší soubor činností, které směřují k tomu, aby byly subjekty z území MAS schopny využít svůj potenciál a také dostupné vnější nástroje rozvoje. Tyto činnosti lze různě členit a kombinovat, jak ukážeme níže. Znamená to, že k činnostem administrativní povahy MAS přidávají další – jako informační a komunikační, propagační či vzdělávací aktivity.

Komunikační úloha MAS je realizována prostřednictvím dotačního poradenství a vzdělávacích akcí, které provádí více než polovina dotazovaných MAS (viz obr. 21). Vyšší aktivitu v jednotlivých činnostech měly zkušené MAS vůči nezkušeným a velké vůči malým. V rámci vzdělávací činnosti MAS připravují a realizují nejrůznější semináře či školení. Zaměstnanci kanceláře MAS dávají avízo k plánovaným seminářům prostřednictvím svých webových stránek, sociálních sítí či zpravodajů, případně osobně na setkáních orgánů MAS. Semináře se ve většině případů konají v prostorách MAS.

V některých MAS dávají žadatelé přednost osobním konzultacím. Poradenství, konzultace k projektovým záměrům, směřování žadatelů k vhodným operačním programům či zpracování žádostí o dotaci v oblasti, kde MAS aktivně nepůsobí, resp. nerealizuje SCLLD, patří mezi základní a ze strany partnerů velmi poptávané činnosti MAS. MAS má dokonce možnost konzultovat záměry svých potenciálních žadatelů předem se zástupci řídicích orgánů. Za účelem poskytování poradenství je vhodné mít vytvořenou síť odborně vzdělaných pracovníků či partnerů, kteří mají znalosti a zkušenosti v oblasti dotací a projektového řízení. Kancelář MAS je odborně způsobilá poradenství zajistit lépe než externí organizace, a to z důvodu znalosti místních specifik. Výhodou je také osobní přístup a blízkost mezi MAS a partnery, resp. potenciálními žadateli. Pozor si musí MAS dát na případný střet zájmů.



Obr. 21 Aktuální a potenciální typy animačních aktivit, které MAS řeší (n = 124)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Za účelem poskytování konzultací, poradenství či předávání informací vyjíždí do území pětina pracovníků MAS pravidelně každý měsíc. Četnost výjezdů záleží na absorpční kapacitě území a časových možnostech pracovníků, přičemž nejvíce se jezdí před plánovaným vyhlášením výzev či před případnou změnou SCLLD. V procesu získávání informací od potenciálních žadatelů naráží některé MAS na problém s tím, že případní žadatelé nereagují v termínu, nebo dokonce vůbec, ani přes opětovné oslovení. Část MAS to pak řeší zvětšením četností návštěv v území, což je ale časově náročné a většinou na úkor času, který MAS musí věnovat administrativní činnosti.

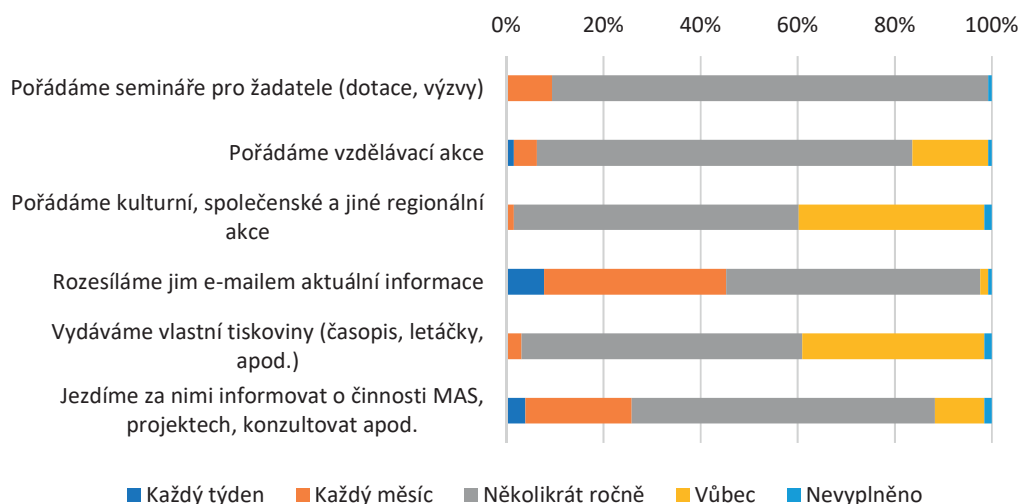
Další podpůrná činnost, kterou MAS vykonávají, je mezi některými poskytovateli dotací označována za animaci, a jedná se o podporu získávání financí do území mimo CLLD. Tato činnost je nejlépe využívána tam, kde se MAS mohly zapojit do dalších plánovacích procesů v území a přispět dotacemi k naplnění potřeb území. Velmi pozitivně je hodnocena oblast školství, resp. kombinace animace škol a MAP. Oba procesy umožňují mít detailní informace o potřebách škol a jejich zkušenostech s projektovým řízením včetně získání kontaktů na zřizovatele a vedení škol, což přispívá k efektivnějšímu finančnímu plánování a lepšímu zacílení připravovaných výzev. Podobně vhodné se jeví i zapojení MAS do komunitního plánování sociálních služeb. Proces komunitního plánování může podpořit nejen animaci, ale také síťování a předávání informací.

Další činností je síťovací role, která může být spojena i s aktivizační či vzdělávací činností. Čtyři pětiny dotazovaných MAS pořádají pravidelně různé vzdělávací akce zaměřené na mimoškolní vzdělávání na venkově, což zahrnuje vzdělávání jak zaměstnanců MAS a jejich partnerů, tak aktivních občanů. MAS realizují vzdělávací akce obecně dvěma způsoby. Ve většině případů realizují akce vlastními silami zaměstnanci a partneři MAS. V některých MAS zajišťují vzdělávací akce externí subjekty, kde může být role MAS jako pořadatele, spoluorganizátora či koordinátora. Tento typ vzdělávacích akcí je často spojen s vyššími požadavky na finanční zdroje, proto je vhodné spolupracovat s obcemi nebo jinými organizacemi, které se budou finančně spolupodílet. Vzdělávací akce jsou obvykle rozděleny tematicky nebo dle potřeb cílových skupin (např. pro zemědělce, veřejnou správu atd.).

Kromě vzdělávacích akcí celkem 60 % dotazovaných MAS pořádá různé kulturní, společenské či sportovní akce v regionu. Zaznamenány byly značné rozdíly u zkušených a nezkušených MAS. Téměř tři čtvrtiny zkušených MAS pořádá akce kulturního, společenského či regionálního charakteru, přičemž podíl nezkušených MAS činí pouze 43 %. Pořádání těchto akcí je výbornou příležitostí pro síťování, přenášení informací a získání inspirace. MAS se snaží podporovat akce v území, umísťují na ně své bannery pro šíření povědomí o MAS a na obdobné akce darují například i propagační předměty.

Díky předchozí práci MAS v území i výše popsaným procesům získaly některé MAS v území silnou pozici a byly přizvány ke strategickému plánování svazku obcí, čímž získaly další informace o potřebách, které mohou využít jak k evaluaci své činnosti, tak k plánování pro další programové období. Některé MAS v rámci svých aktivit nabízí i možnost zpracování strategických plánů obcí, což pomáhá nejen samotným obcím, ale přispívá i do rozpočtu MAS. Několik MAS nabízelo služby pověřence pro ochranu osobních údajů (GDPR).

Z dotazníkového šetření (2019) vyplynulo, že mezi nejčastěji uváděné činnosti, které MAS pravidelně dělají, patří poskytování informací. Dvě pětiny dotazovaných MAS informují subjekty ve svém území formou e-mailů rozesílaných v měsíčním a 8 % MAS v týdenním intervalu. Rozesílání e-mailů s aktuálními informacemi (zejména ohledně vyhlášených výzev) posílají téměř všechny dotazované MAS. Rozdíl ve frekvenci rozesílání e-mailů byl zaznamenán s ohledem na míru zkušenosti MAS, kdy zkušené MAS rozesílají e-maily častěji než nezkušené. Prostřednictvím e-mailu komunikují MAS nejčastěji se svými partnery. Polovina MAS účastníků se dotazníkového šetření volí tento způsob komunikace alespoň jednou za měsíc. Třetina MAS pak ke komunikaci s partnery využívá **sociální sítě**. Ve všech způsobech komunikace jsou mírně aktivnější nové MAS.



Obr. 22 Aktivita MAS pro subjekty na svém území působnosti (n = 127)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Z nástrojů komunikace jsou nejčastěji voleny webové stránky MAS. Tento základní nástroj komunikace si kancelář MAS aktualizuje ve většině případů pravidelně sama, což je levné, rychlé a pružné řešení. V důsledku nárůstu informací se ale některé weby MAS stávají nepřehlednými nebo dlouho neaktualizovanými, což se negativně odráží na image MAS. Část MAS si uvědomuje, že je vizuální podoba webových stránek důležitou součástí budování povědomí o MAS, a proto zahájila práce na „re-designu“ stránek. Některé MAS vytváří i speciální webové stránky, kde jsou bližší informace o projektech MAS.

MAS zasílá informace o své činnosti, plánovaných výzvách, projektech či akcích i zodpovědným osobám, které mají na starosti správu webových stránek partnerských obcí či příslušného mikroregionu. MAS však nemůže ovlivnit podobu a kontext zveřejněných informací. MAS mají také dobrou zkušenost s obcemi, které ochotně umísťují informace k vyhlášeným výzvám pro subjekty ze soukromého sektoru na obecní weby a vývěsky.

Propagace MAS na webových stránkách partnerských obcí je napříč jednotlivými typy MAS velmi slabá. Některé obce nemají na svém webu ani logo nebo zmínku o partnerství v MAS, natož aby tam měly informace pro žadatele o možnostech čerpání dotací přes MAS. Objevují se ale i partneři, kteří činnost MAS podporují výrazněji.

Součástí informační činnosti je i příprava různých článků a tištěných zpráv o činnosti MAS. Za přípravu článků je obvykle odpovědný pověřený pracovník, který svou práci předkládá před zveřejněním dalším pracovníkům MAS pro kontrolu a případné doplnění. Ve většině případů vykonává tuto mediační činnost hlavní manažer MAS. Tištěná média využívají MAS celkově minimálně, téma „výzev EU“ je pro sdělovací prostředky na místní úrovni komplikované, nicméně některé MAS je využívají při prezentaci podpořených projektů. Podobně jako v případě informací na webových stránkách partnerských obcí, ani zde nemůže MAS ovlivnit podobu a kontext publikované zprávy. Jak uvedl jeden z manažerů, *redaktoři místních médií mají někdy tendenci předělat naše tiskové zprávy do jazyka „pro lidi“, což ovšem často vede k nepřesnostem, zmatení pojmů apod., a veřejnost tak nemusí dostat vždy přesné informace*. Do místních zpravodajů přispívají MAS obecně nepravidelně a v menší míře, než by mohly. Dalším negativním faktorem jsou uzávěrky zpravodajů, které je nezbytné hlídat a komunikovat. Většinou uzávěrky hlídá hlavní manažer MAS či pověřený pracovník. Některé MAS využívají i možnosti neformální inzerce na e-zpravodajích v území.

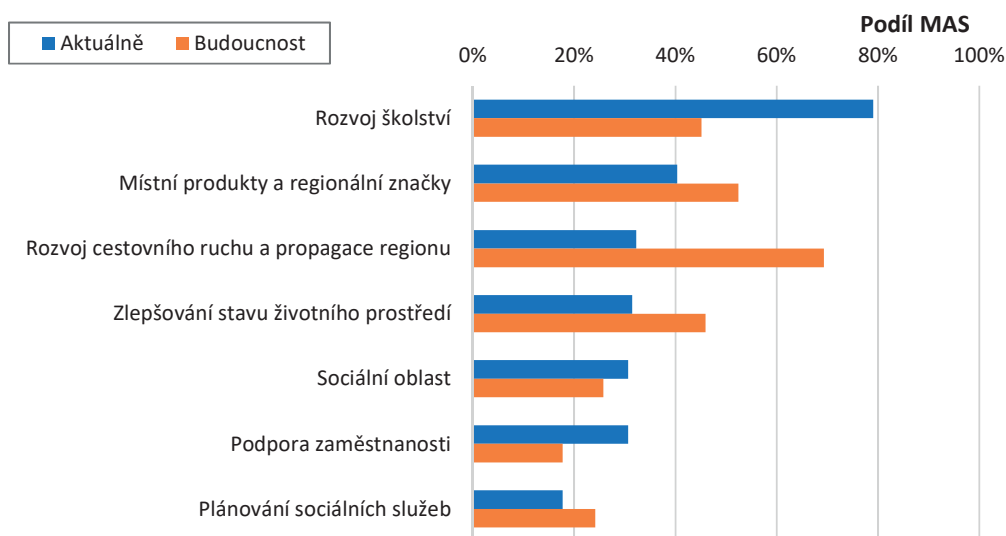
Část MAS využívá letáky jako nástroje pro informovanost. Problematická je distribuce tištěných materiálů, neboť se ne vždy dostanou k potenciálním žadatelům. V případě, že by MAS dávala letáky všem do poštovních schránek, bylo by to velice nákladné, proto je třeba zvážit nejen objem tištěných materiálů, ale také způsob distribuce z hlediska efektivity. Některé MAS využívají k distribuci materiálů své partnery, zejména starosty obcí.

Přibližně 60 % dotazovaných MAS vydává pravidelně vlastní tiskoviny, přičemž zkušenější MAS je vydávají častěji než méně zkušené. Aby mohla MAS řádně plnit své funkce a přispívat k rozvoji území, je potřeba, aby místní obyvatelé a aktéři v území primárně o existenci MAS věděli. Jako důležité se proto jeví správné nastavení způsobu propagace činnosti, která se odráží na celkové image. Z finančních důvodů

vydávají některé MAS své zpravodaje pouze v elektronické podobě, k jejichž šíření slouží zejména webové stránky či sociální sítě MAS.

Vlastní realizace rozvojových témat

Jak vyplývá z textu výše, MAS realizují širokou paletu činností, které uskutečňují v různorodých tématech. V dotazníkovém šetření (2019) mohli zástupci MAS zvolit z 13 témat, kterým se v současném období věnují, a vyjádřit se, zda by se jim rádi věnovali v budoucnu. Dotazované MAS průměrně označili 6,5 témat, která realizují, a 7,1 témat, která by rády realizovaly v budoucnu. Znamená to, že si přejí mírné rozšíření své působnosti. Snížení počtu řešených rozvojových témat v budoucnu si přejí z hlediska počtu obyvatel i obcí velké MAS. Obecněji lze tvrdit, že více témat by chtěly řešit ty MAS, které v současnosti nejsou tak aktivní a mají témat méně.



Obr. 23 Aktuální a potenciální rozvojová témata, která MAS řeší (n = 124)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Z rozvojových témat u většiny analyzovaných MAS dominuje v programovém období 2014–2020 realizace projektů v **oblasti školství**. Místní akční skupiny jsou zde nositeli projektů místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (tzv. projektů MAP) realizovaných v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (tematický program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy). Tyto projekty jsou předkládány pro území správních obvodů obcí s rozšířenou působností (případně v modifikovaných územích dle schválení regionální stálé konference). Z obr. 24 je zřejmé, že MAS jsou realizátory těchto projektů na většině území ČR. MAS realizovaly projekty MAP II ve 135 správních obvodech ORP ze 190, v nichž byl projekt realizován.

Cílem místních akčních plánů rozvoje vzdělávání je zvýšit kvalitu předškolního a základního vzdělávání prostřednictvím systematického přístupu, akčního plánování, inovativních a inhibičních metod, ale především formou spolupráce zřizovatelů, škol

a ostatních aktérů (MŠMT, 2018, s. 10). V praxi to znamená na daném území vytvořit partnerství a sítě aktérů v oblasti vzdělávání a stanovit cíle a priority v oblasti vzdělávání a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů na základě místní potřeby, lokálních přínosů a podloženosti reálnými daty a analýzami z území. MAP zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání i zájmového a neformálního vzdělávání. Přístup ke zvyšování kvality vzdělávání je zachycen ve stejnojmenném strategickém dokumentu (místní akční plán rozvoje vzdělávání pro ORP XY). Hlavními částmi dokumentu jsou analytická část, strategický rámec, implementační část a akční plán.

Projekty MAP usilují o kontinuální podporu vzdělávání. V rámci programového období 2014–2020 tak probíhají tři kola výzev projektů MAP (projekty MAP I, MAP II, MAP III). Délka realizace každého z projektů a návaznosti projektů si v rámci daných podmínek mohou žadatelé modifikovat.

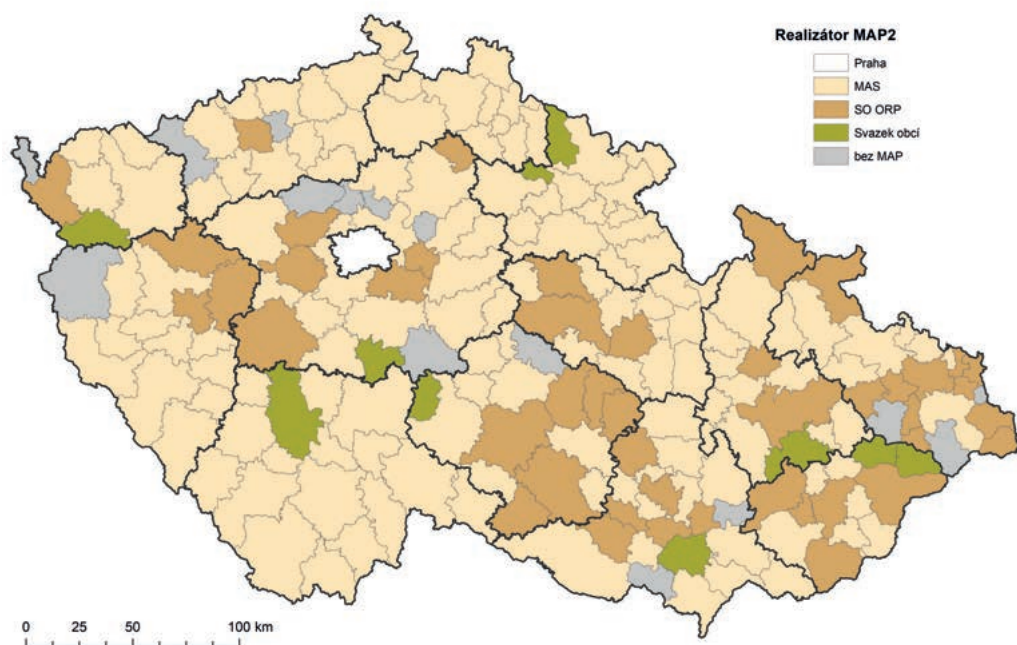
Na základě projektů MAP jsou potom realizovány další aktivity v území. V rámci IROP mohou být podpořeny pouze investiční projekty (např. rekonstrukce škol, rozšiřování kapacit škol apod.) uvedené ve strategickém rámci MAP. V oblasti neinvestiční podpory navazuje přímá podpora škol prostřednictvím šablon v OP Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Díky projektům MAP realizují MAS činnosti, které jsou velmi blízké principům LEADER. Za hlavní přínos realizace projektů MAP II je považováno budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Vzniklá partnerství napomáhají zkvalitňování vzdělávání zejména v místních mateřských a základních školách, ale také k řízenému rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže. Princip LEADER se projevuje hlavně v rozvoji spolupráce a síťování vzdělávacích zařízení včetně neformálních organizací.

Z realizovaných případových studií vyplynulo, že by se měly MAS i do budoucna snažit zachovat komunitu lidí, která byla zapojena do projektů MAP (či Šablon) i po skončení těchto projektů a využít vytvořených vazeb a kontaktů k rozvoji území. Za vhodné se jeví využití úspěšně realizovaných projektů MAP k podpoře dalších rozvojových témat území (začlenění potřebné osvěty do výuky, využití spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání, osvěta směrem od dětí k rodičům) a začlenění osob s úvazky na MAP do MAS, resp. zcela nevyčleňovat zapojené osoby ze základního týmu MAS.

Mezi konkrétní přínosy z realizace vlastních projektů MAS v oblasti školství patří například:

- vytvoření regionálního školního časopisu,
- vznik předmětových kabinetů,
- pořádání divadelní akademie se školami, zpracování příběhů našich sousedů dětmi,
- výuka partnerů kanceláře MAS na vysoké škole,
- spolupráce s univerzitou v oblasti aplikovaného a smluvního výzkumu,
- propojení místních řemeslníků s žáky ZŠ v území.



Obr. 24 Realizátoři projektů místních akčních plánů vzdělávání II ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností

Zdroj: zpracováno na základě dat NS MAS

Druhou nejčtenější oblastí činnosti MAS je **podpora lokální ekonomiky**. MAS se podílí na vyhledávání, podpoře a propagaci místních produktů a rozvoji regionálních značek. V některých případech jsou nositeli regionální značky, ale častější jsou případy, kdy se regionální značka týká většího regionu a MAS zajišťují pouze činnosti týkající se jejich území. Z konkrétních činností MAS lze uvést vytvoření katalogu místních produktů či elektronické databáze místních řemeslníků.

S lokální ekonomikou souvisí i **rozvoj cestovního ruchu a propagace regionu**. Ač jde o téma v roce 2019 řešené až na třetím místě, tak zde MAS vidí největší prostor pro své aktivity. Zapojení MAS do cestovního ruchu je velmi různorodé od drobných projektů, přes koordinační aktivity a tvorbu produktů cestovního ruchu, až po zapojení do řídicích struktur v rámci organizací cestovního ruchu. Některé MAS sestavovaly „turistické balíčky“. Jsou i případy, kdy MAS působí jako destinační společnost. Cestovní ruch dominuje v realizovaných projektech přeshraniční spolupráce.

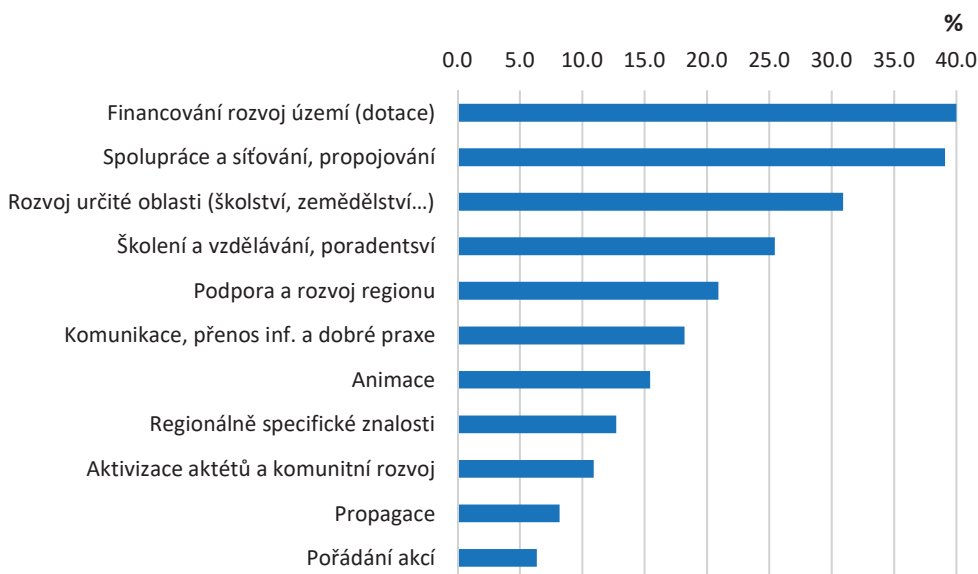
V aktivitách MAS také velmi rezonuje téma **zlepšování stavu životního prostředí**. Škála činností je opět značně široká. MAS pořádají různé vzdělávací a osvětové akce, terénní exkurze. Zapojují se nebo spoluorganizují konkrétní akce ke zlepšení stavu různých lokalit v území. Časté jsou zejména projekty na výsadbu zeleně.

Činnost MAS v **sociální oblasti** je spojena s realizací řady klasických dotačních projektů s podporou z fondů EU. Cca 12 % MAS byla nositeli projektů komunitního plánování sociálních služeb financovaných z Operačního programu Zaměstnanost,

další se do nich alespoň aktivně zapojily. U plánování sociálních služeb můžeme najít paralelu s projekty MAP. Základem těchto projektů bylo na území správních obvodů obcí s rozšířenou působností rozvinout spolupráci aktérů v oblasti sociálních služeb a naplánovat rozvoj těchto služeb.

Při rozvoji uvedených témat v rámci projektů realizovaných MAS **dominovaly finanční zdroje z fondů EU**. Projekty z národních zdrojů dle šetření v MAS realizovalo pouze 13 % MAS. Zde byly aktivnější zkušenější MAS a MAS s menším počtem obcí. Poloha ani populační velikost MAS na aktivitu vliv neměla. Celkově se jednalo o různorodé činnosti, nejčastěji podpořené MMR a MZe. Téměř dvě pětiny MAS realizovalo vlastní projekty z jiných než evropských a národních zdrojů, přičemž nejčastěji se jednalo o podporu z krajského rozpočtu. Za účelem podpory určitých témat či subjektů podporují činnosti MAS některé kraje pomocí tzv. malého Leaderu, ve kterém si MAS vytváří vlastní grantové schéma. Projekty z jiných zdrojů realizovaly častěji příměstské a populačně velké MAS. Vliv zkušeností a počtu obcí se zde neprojevil.

Realizace vlastních projektů MAS má řadu výhod. V první řadě je díky nim vidět v regionu kus konkrétní práce, kterou MAS odvedla, a dojde k většímu zviditelnění MAS (budování image MAS). MAS do větší hloubky pozná různé problémy, subjekty a také zvažované projekty (jejichž realizaci potom může MAS napomáhat). Toto potom může zúročit v celkovém plánování rozvoje území a při podpoře naplňování stanovených cílů. MAS v těchto projektech má více prostoru k podpoře vzniku místních partnerství a k navázání užší spolupráce se subjekty v území. Lze jich využít i k rozšíření partnerské základny o nové partnery. Realizace vlastních projektů je ale velmi náročná z hlediska personálních kapacit. Výzvou je také udržení vybudované komunity po ukončení projektu a zajištění financování pro navazující projekty.



Obr. 25 Vnímání přínosů MAS (n = 110)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Celkově nejvíce MAS spatřují svůj největší **přínos v možnosti získání financí pro rozvoj svého území**, přičemž některé MAS viděly pouze tento přínos. Pouhé přerozdělování finančních prostředků, resp. bezchybná administrace ale pro naplňování principů metody CLLD nestačí. Aby byly MAS vnímány za důležité aktéry v procesu rozvoje regionu, musí být zaměřeny i na tvorbu přidané hodnoty.

Hned jako další v pořadí MAS zdůrazňovaly přínos v podobě spolupráce a síťování spolu s rozvojem konkrétní tematické oblasti, přičemž nejvíce byla uváděna oblast školství (zejména díky realizaci MAP) či některé ze skupin aktérů (nejčastěji byli zmiňováni podnikatelé). MAS k podpoře práce s komunitou využívají nejrůznější nástroje – semináře, workshopy, školení ale i tematické pracovní skupiny či prosté rozhovory se subjekty z veřejného, neziskového či soukromého sektoru. Značná část MAS zmiňovala i obecný přínos v podobě rozvoje celého regionu.

Přínosem činnosti MAS je také přenos informací a příkladů dobré praxe. Spolupráce je využívána i pro přenos inovativních poznatků mezi jednotlivými MAS i mezi partnery MAS navzájem. Detailní znalost území včetně jeho potřeb spatřuje za přínos činnosti téměř 13 % MAS, přičemž některé MAS vnímají přínosnost prostřednictvím propagace území a pořádání akcí.

Přínosy činnosti MAS mohou být vnímány mezi manažery a partnery MAS odlišně. Řada partnerů MAS spatřuje přínos pouze v podobě získání dotace či informací o tom, co se plánuje či aktuálně děje. Pohled manažerů je obvykle výrazně širší.

4.4.3 Inspirativní projekty MAS

Představené činnosti MAS jen velmi stroze zachycují širokou škálu oblastí, v nichž MAS realizují své projekty. Místní akční skupiny jsou aktérem s velkým tvůrčím potenciálem a obvyklých i neobvyklých témat, která MAS řešily, je mnoho. V následujícím textu jsou představeny konkrétní příklady projektů, které ukazují pestrou škálu oblastí, kde MAS mohou hrát významnou roli a mohou být užitečné. Jde jak o činnosti postavené na vyřešení dílčího problému, tak o dlouhodobé systematické úsilí.

Různými drobnými i systematickými činnostmi MAS obvykle pružně reagují na aktuální potřebu území. Jde o situace, kdy MAS stála ve správnou dobu na správném místě a dokázala se chopit příležitosti. Představené konkrétní činnosti mohou sloužit jako podněty k obdobnému aktivnímu přístupu i u jiných MAS v duchu přísloví „kdo je připraven, není zaskočen“.

Projektem rozumíme časově omezený a s určitými cíli a výstupy spojený soubor činností. Mezi projekty realizovanými MAS jako nositelem můžeme zdůraznit následující typy projektů:

- zastřešující projekty (jeden projekt realizovaný obdobným způsobem u skupiny zapojených subjektů, např. projekty na podporu činnosti družin, kdy MAS v rámci jednoho projektu financuje zlepšení činnosti družin ve více školách);
- pilotní projekty (hledání nových řešení s vyšší mírou rizika ohledně dosažení cílů);
- partnerské projekty (zapojení subjektů z různých sektorů, v nichž MAS hraje úlohu propojovacího článku).

Objevují se i projekty řešené ve spolupráci několika MAS, nejčastěji z jednoho kraje. Zde se často profilují Krajská sdružení NS MAS ČR.

Příklady projektů jsou čerpány z rozhovorů se zástupci MAS, z dotazníkových šetření v MAS, z webových stránek MAS a také z materiálů zpracovaných MAS. Řada inspirativních projektů a činností MAS je každoročně představena na tzv. LeaderFESTu (viz leaderfest.cz). Jde o festival úspěchů metody LEADER na českém venkově. V roce 2019 se uskutečnil 10. ročník této akce. Inspirativní projekty MAS jsou prezentovány i na speciálním webu Národní sítě MAS mistniakcniskupiny.cz.

Podpora soudržné komunity

Dobročinný obchod Dobromysl (MAS - Střední Polabí)

V roce 2019 byl v Brandýse nad Labem slavnostně otevřen dobročinný obchod, který provozuje MAS na principu „pro jednoho zbytečné, pro druhého užitečné“. Lidé do obchodu nosí věci v dobrém stavu, které se jim nehodí, a obchod je prodává dalším lidem, kteří z nich mají radost. Z výtěžku obchodu, po zaplacení nezbytných výdajů, se financují menší projekty prospěšné regionu.

Malé věci kolem nás (MAS Kyjovské Slovácko)

MAS stála u zrodu a pomáhá s administrativou grantového programu společnosti Vetropack Moravia Glass. Šest vítězných projektů získá grant ve výši 10 000 Kč na zlepšení současného stavu, zvelebení nebo zviditelnění nominovaných „Malých věcí“ nebo na podporu zajímavých, netradičních aktivit a činností spolků, organizací i jednotlivců v regionu. Projekty vybírají pracovníci firmy a program je nástrojem zapojení firmy do rozvoje regionu.

Půjčovna krojů v Podluží (MAS Jižní Slovácko)

MAS v rámci projektu Oživení tradic a folkloru na jihu Moravy vybudovala Půjčovnu krojů na Podluží. Půjčovna se nachází ve Starém Podvorově a pečuje o ni obec. Půjčovna se snaží o uchování tradic v regionu Podluží. Chce umožnit účastnit se tradičních akcí v regionu, jako jsou hody, plesy, folklorní či církevní slavnosti, i tomu, kdo nemá svůj vlastní kroj. Půjčovna nabízí jak kompletní kroje, tak zejména krojové součásti a boty. Nabídka součástí k půjčení se stále rozšiřuje.

Komunitní centrum (MAS Brdy-Vltava)

Projekt komunitního centra spočívá v provázání nabídky a poptávky dobrovolnictví a sousedské výpomoci. Jedná se o tzv. klíčový projekt MAS z OP Zaměstnanost. Záměr projektu vznikl na základě skutečnosti, že náklady na sociální péči a počet potřebných do budoucna bude narůstat. Systém sociální péče tento nápor časem neunes. Ideální stav by byl, pokud by pobytové nebo terénní sociální služby byly využívány až jako poslední možnost poté, kdy komunita (rodina nebo sousedé) není schopna nebo nemůže se o své blízké postarat. Ve srovnání s péčí komunity vychází sociální služby nesrovnatelně draž. Snahou proto je podpořit více primární prevenci než pobytové sociální služby. MAS Brdy-Vltava již ve spolupráci s Charitou Starý Knín např. realizuje dobrovolnickou aktivitu Svět dobrých lidí, která spočívá ve výdeji jídla a sezonního oblečení pro osoby bez domova. MAS postupně sbírá podněty od aktérů sociálních služeb a příklady dobré praxe na různých konferencích. Mezi další uvažované

aktivity v rámci chystaného komunitního centra patří např. podpora knihovny pro teenagery nebo prostor pro shromažďování oděvů a dalších dobrovolnických materiálů pro osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené. Plánovány jsou i další dobrovolnické aktivity, např. čtení pro seniory, komunitní vaření.

Sdílená pracovní četa (MAS Brdy-Vltava)

MAS Brdy-Vltava v rámci projektu *Podpora osob ohrožených sociálním vyloučením* a navazujícího projektu *Podpora dlouhodobě nezaměstnaných osob v regionu Brdy-Vltava* provozovala tzv. pracovní četu, která zejména vypomáhá s údržbou zeleně v obcích MAS. Cílem projektu je obnovení pracovních návyků dlouhodobě nezaměstnaných a jejich zapojení do běžného života. Pracovní četa funguje v regionu již od roku 2013.

V rámci sdílené pracovní čety jsou zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaní z regionu, příp. další obtížně zaměstnatelné osoby. Zaměstnání je doplněno individuální odbornou psychologickou pomocí. Pracovní náplň je podobná jako při veřejně prospěšných pracích, jedná se zejména o pomoc s údržbou obce. Obce o pracovní četu vědí a poptávají po ní práci. Kromě běžné údržby obce (sečení trávy, úklid obce) probíhal např. i úklid knihovny, vyklízení pošty apod. Četa pracuje např. i pro Povodí Vltavy, kde udržují břehy řeky. Četo-normoden stojí obce díky projektové podpoře 800 Kč (sedm osob a „kouč“). Projekt je udržitelný i bez dotace. Cena by se však zvýšila na cca 4 500 Kč za den.

Sociální fond regionu Brdy-Vltava (MAS Brdy-Vltava)

MAS Brdy-Vltava je aktivní v oblasti sociálních služeb. Zajišťuje proces plánování a koordinace sociálních služeb v regionu. Pro usnadnění finančních toků mezi obcemi a regionálními poskytovateli sociálních služeb MAS vytvořila sociální fond, kam obce přispívají 57 Kč na obyvatele. Z fondu jsou rozděleny příspěvky poskytovatelům sociálních služeb. Snižuje se tak administrativa, protože každá obec nemusí uzavírat smlouvu s každým poskytovatelem. Funguje zde také určitá solidarita. Obce by se měly podílet na financování sociálních služeb s ohledem na počty klientů z obce. Počty klientů z jednotlivých obcí se mění, ale příspěvek zůstává stejný. Jedná se o významnou sociální inovaci, která je inspirací pro celé území ČR, a dokonce i v zahraničí.

Podpora vzdělávání

Zvyšování kvality neformálního vzdělávání na Tišnovsku (MAS Brána Vysočiny)

Fungující spolupráce v rámci Místního akčního plánování (MAP) na Tišnovsku se promítla do schváleného projektu zaměřujícího se na zvyšování kvality neformálního vzdělávání na Tišnovsku (z OP VVV). MAS má v řešení klíčovou roli, neboť je hlavním zastřešujícím a řídicím subjektem projektu jako příjemce a koordinuje zapojení 9 neziskových organizací, které poskytují neformální vzdělávání a některé z nich působí i mimo území působnosti MAS. V rámci projektu je tak využit potenciál a dovednosti, které byly získány v rámci řešení MAPu.

Projekt má za cíl podpořit rozvoj lidí, kteří se věnují práci s mládeží prostřednictvím neformálního vzdělávání. Umožní pedagogům a pracovníkům neformálního vzdělávání, vč. dobrovolníkům, rozšíření znalostí a zvyšování kompetencí v oblasti nových metod a forem práce. Dále kvůli projektu dochází ke koordinaci činností organizací neformálního vzdělávání, škol, odborných a zkušených lidí a k jejich užšímu

propojení. Tím je využito praktických znalostí z formálního vzdělávání v rámci volnočasových aktivit (neformálního vzdělávání) a je podpořeno rozvinutí klíčových kompetencí dětí a mládeže. Celkem bude v průběhu realizace aktivit uskutečněno přes 180 rozvojových aktivit a bude podpořeno více než 850 pracovníků a dobrovolníků působících v oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže v jednotlivých organizacích. Realizací projektu se díky podpoře z ESF zvýší kvalita neformálního vzdělávání u více než 560 dětí, které navštěvují zapojené organizace.

Sít mikrojeslí (MAS Rožnovsko)

MAS Rožnovsko v rámci projektu Pilotní ověření péče o nejmenší děti v mikrojeslích v ČR vybudoval a provozuje v regionu několik jeslí pro děti od šesti měsíců do 4 let. V každých jeslích může být současně pečováno o 4 děti. Do jeslí je zapsáno dětí více, ale střídají se. Děti mohou navštěvovat jesle v pravidelných termínech, nebo lze rezervovat i termín dle potřeby. MAS provozuje 6 mikrojeslí v 5 obcích (Valašské Meziříčí, 2x Zašová, Rožnov pod Radhoštěm, Hutisko-Solanec, Horní Bečva).

Časopis a kultura v rámci projektu MAP (MAS Brdy-Vltava)

V rámci místního akčního plánu rozvoje vzdělávání vydává MAS regionální školní časopis DRB (= Děti Regionu Brdy), který je součástí obecních zpravodajů a kam přispívají samotné děti. Ve školním roce 2018/2019 navázala MAS spolupráci s organizací Post Bellum při zpracování příběhů našich sousedů žáky a studenty regionu. Výstupy jsou součástí zmiňovaného časopisu. Přes místní akční plán rozvoje vzdělávání je pod koordinací MAS pořádána divadelní akademie.

Podpora lokální ekonomiky

Propagace místních řemeslníků (MAS Slavkovské bojiště)

Místním produktům se věnoval projekt zahájený v roce 2013 s názvem „Za tradicí moravského venkova“, ve spolupráci s MAS Vyškovsko a MAS Strážnicko. Projekt byl zaměřen na zmapování a podporu místních výrobců a jejich představení obyvatelům zájmového území. Díky projektu byla zmapována místní produkce, zejména tradiční výroba. Pro veřejnost byl vydán tištěný katalog v nákladu 10 000 výtisků a elektronická databáze místních řemeslníků. Webový katalog i databáze obsahují kontakty a prezentaci 82 řemeslníků z území. Do projektu byli zapojeni žáci ZŠ v území, kteří pomohli při hledání řemeslníků, na společném setkání s ostatními školami z partnerských MAS si připravili vlastní prezentace o řemeslech a vybraní žáci se zúčastnili exkurzí k řemeslníkům na území všech zapojených MAS. O vybraných tradičních výrobcích a řemeslnících bylo pořízeno výukové video, určené jako doplňková učební pomůcka pro školy. V roce 2015 realizovala MAS Slavkovské bojiště projekt z finančních prostředků Jihomoravského kraje „Řemeslo má zlaté dno“, navazující na projekt „Za tradicí moravského venkova“. Projekt pokračoval v podpoře praktického vzdělávání dětí, místní řemeslníci prezentovali své pracovní postupy a výrobky ne ve svých dílnách, ale formou tří workshopů na území MAS, co nejbližše celým rodinám v prostředí jim blízkém.

Podpora místních farmářů a místních produktů (MAS Brána Vysočiny)

Od roku 2017 MAS soustavně podporuje rozvoj na jejím území působících zemědělců, kteří mají chuť produkovat výrobky či produkty. Pod záštitou Celostátní sítě pro

venkov RO Brno uskutečnila celou řadu aktivit s cílem přenosu znalostí a dovedností směrem k zemědělcům, zpracovatelům i k široké veřejnosti. Proběhlé aktivity jsou velmi různorodé a zahrnují jak vzdělávací akce (semináře a konference), exkurze k zemědělcům, kterým se daří úspěšně realizovat výrobu/produkt s regionálním odbytem, podporu akcí s přesahem k lokálním produktům (např. TraktorŠOU Borovník, Jarní trhová slavnost v Tišnově), tak vydání informačních a metodických dokumentů předávající důležité informace o možnostech zpracování (např. zpracování mléka na farmě, zpracování masa na farmě). O akce a exkurze je mezi zemědělci/producenty velký zájem, který nejde pouze z území MAS, ale akcí se účastní lidé z mnohem širšího okolí. Součástí podpory místních farmářů přímo na území MAS je dlouhodobá pozornost směřovaná ke krátkým dodavatelským řetězcům. Na území MAS bylo uskutečněno několik seminářů a workshopů s cílem informovat veřejnost o možnosti, jak využít místní zdroje potravin díky podpoře místních a okolních zemědělců a producentů potravin. Na území MAS působí i komunitou podporované zemědělství. MAS má cíl otevřít na svém území sdílenou kuchyni pro širokou veřejnost i začínající podnikatele.

Prostupné zaměstnávání (MAS Horní Pomoraví)

MAS Horní Pomoraví v letech 2017–2019 v rámci projektu *Prostupné zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných na Hanušovicku*, financovaného z Operačního programu Zaměstnanost, usilovalo o aktivizaci a zaměstnání skupiny nezaměstnaných obyvatel regionu. V první fázi proběhlo kontaktování a nábor účastníků projektu. Účastníci absolvovali motivační kurz a rekvalifikační kurz a následně pokračovali v tzv. systému prostupného zaměstnávání. MAS organizačně zajišťovala průběh všech aktivit a současně byla v každodenním kontaktu s účastníky projektu a podporovala je v jednotlivých fázích tak, aby si po skončení projektu byli schopni udržet získané zaměstnání.

Naše vlídná nádraží (MAS Karlštejnsko)

MAS Karlštejnsko spolu s SERVISO, o. p. s., a MAS Naděje pro Mostecko zrealizovaly v letech 2013–2015 v rámci Programu rozvoje venkova ČR projekt *Naše vlídná nádraží*, v rámci něhož podpořilo udržení železničního provozu na několika regionálních železničních tratích a zlepšilo využití zanedbaných drážních budov a objektů. Konkrétně byla zpracována základní dokumentace železničních tratí pro realizaci následné obnovy, záchrany a vhodného využití částí (zejména železničních budov a prostranství železničních stanic) a byly vytvořeny podkladové materiály pro jednání obcí o vhodném využití železničních budov a prostranství železničních stanic. Probíhala propagace a prezentace technického dědictví. Součástí projektu byla i podpora zavedení či posílení provozu historických vlaků a zvýšení turistické návštěvnosti území. Návazně na to se očekává i rozvoj ubytování, stravování či půjčoven kol.

Podpora cestovního ruchu

Polabské toulky přírodou (MAS - Střední Polabí)

První ze série sedmi přírodovědných procházek, které organizuje MAS, se uskutečnila v roce 2016, kdy proběhlo celkem 7 vycházek, nicméně každý rok probíhají další. Všechny procházky jsou tematicky zaměřené, vede je přizvaný odborník a jsou

otevřené široké veřejnosti. Stačí potvrdit účast na webu Polabské toulky, kde jsou i podrobnosti o přihláškách, termínech i tématech. V roce 2018 měla MAS na realizaci projektu dotaci. V roce 2019 si projekt MAS realizuje sama. Na vycházkách vybírají dobrovolný příspěvek coby pokrytí nákladů na odborného lektora.

Spolupráce na fungování turistického informačního centra (MAS Jižní Slovácko)

Na konci srpna 2019 ukončila MAS projekt realizovaný ve spolupráci s oblastní organizací cestovního ruchu Resort Piešťany. Cílem projektu byla podpora cestovního ruchu v přeshraničních regionech. V rámci projektu byla vybavena informační místnost v budově Regionálního centra v Hodoníně, byl vytvořen propagační materiál pro návštěvníky obou regionů a vzniklo také video propagující oblast Podluží, Hodonínska a slovenských Piešťan. Uskutečnilo se také mnoho vzájemných setkání na obou stranách hranice, které dále přispěly k silnějšímu propojování obou přeshraničních regionů. MAS provozuje regionální turistické informační centrum (certifikováno v roce 2019). Díky svému umístění na hlavním náměstí města Hodonína je velkou měrou využíváno turisty, a to jak k nákupu turistických a regionálních výrobků, tak k získání informací týkající se cestovního ruchu a dění na Slovácku. Součástí činnosti centra je také zprostředkování vyhlídek z radniční věže, realizace výstav, pořádání akcí v rámci regionu a jiné.

Turistická soutěž Fextovo území (MAS - Střední Polabí)

Smyslem soutěže je hravou formou podpořit povědomí o jedinečnostech nacházejících se na území MAS. Na číslovaných zastávkách a vybraných akcích v regionu jsou k dispozici nálepky, které si soutěžící umísťují do hracího archu. Pro získání nálepky musí soutěžící buď najít odpověď na otázku, nebo splnit úkol. Za 10 nasbíraných libovolných nálepek se postupuje do slosování o ceny. Hrací arch lze získat zdarma na různých místech v regionu. První ročník proběhl v roce 2016. Soutěž měla úspěch, a proto pokračovala i v letech 2017 a 2018. Každoročně bylo vytištěno 5 000 kusů hracích archů. Náklady na soutěž byly hrazeny ze členských příspěvků MAS a sponzorských darů od místních firem a nově byly vybrány i příspěvky od měst. Soutěž byla hodně zviditelněna díky natáčení České televize. Díky tomuto projektu se MAS pravděpodobně nejvíce zviditelnila v očích místních obyvatel a návštěvníků.

Podpora životního prostředí

Klimatická zeleň (MAS v Jihomoravském a Jihočeském kraji)

V letech 2017–2020 byl v rámci Operačního programu Přeshraniční spolupráce Rakousko – Česká republika 2014–2020 na území Dolního Rakouska, Jihočeského kraje a Jihomoravského kraje realizován projekt Klimagrün/Climagreen/Klimatická zeleň pro obnovu krajiny.

Krajská sdružení NS MAS ČR a více než 30 MAS z uvedených dvou krajů sehrály zásadní roli při realizaci projektu. MAS zorganizovaly desítky seminářů a workshopů a na svých územích se podílely na výsadbě tisíců (zejména ovocných) stromů. Jedním z cílů projektů bylo využít know-how vědeckých institucí a vzorových projektů při komunitní výsadbě zeleně v postižených územích s využitím smart technologií, nových znalostí a postupů. Ukázalo se, že v případě takovýchto plošných projektů jsou MAS nezastupitelným partnerem.

Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích (MAS Opavsko, NS MAS ČR).

MAS Opavsko a Národní síť MAS ČR řešily v letech 2015–2016 spolu s ZO ČSOP VERONICA, Hogskolen i Oslo og Akershus (HiOA, norská univerzita) a Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava projekt *Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích*. Hlavním cílem projektu bylo vytvoření strategie pro začlenění adaptace na klimatickou změnu do regionálního rozvoje venkovských oblastí a pro posílení resilience. Na strategii navazoval metodický postup její konverze do regionální úrovně a implementace v konkrétních podmínkách regionů a mikroregionů v ČR. Součástí projektu byly workshopy zejména pro partnery MAS. S využitím vypracované strategie a metodiky a se zapracováním informací z cyklu regionálních seminářů byly provedeny konzultace strategických plánů v MAS.

Čištění řeky Ohře (MAS v Karlovarském kraji)

Pod záštitou Krajského sdružení MAS Karlovarského kraje probíhá od roku 2016 akce *Čištění řeky Ohře*. Cílem je vyčistit břehy podél řeky Ohře. Akce se od roku 2017 koná v rámci celorepublikové akce „Uklidíme Česko“. Společně se na akci podílejí všechny MAS Karlovarského kraje, Karlovarský kraj, Povodí Ohře, obce podél řeky, půjčovny lodí a řada dalších organizací. MAS zajišťují organizaci akce a koordinují činnost zapojených subjektů.

Renesance venkovského ovocnářství (MAS Krajina srdce, MAS Svatého Jana z Nepomuku, MAS Sdružení Růže)

V rámci projektu spolupráce podpořeného z Programu rozvoje venkova a realizovaného v letech 2014–2015 se tři zapojené MAS zaměřily na oživení venkovského ovocnářství. V projektu proběhlo zkoumání historie místního ovocnářství, uskutečnily se vzdělávací akce i exkurze a proběhla výsadba ovocných dřevin. Díky pořízení vybavení pro zpracování ovocné produkce se zlepšily podmínky pro nekomerční zpracování ovoce a tvorbu místních produktů.

Spolek pro obnovu kaple Botschen (MAS Labské skály)

V roce 2017 vznikl „Spolek pro obnovu kaple rodiny Botschen v Libouchci“, který se snaží zachránit objekt zdevastované secesní kaple z konce 19. století, zvelebit přílehlé okolí a zasadit se o obnovu tohoto místa pro komunitní využití. Ve spolupráci s vlastníkem pozemků, Místní akční skupinou Labské skály a obcí Libouchec, se spolek snaží kromě samotné záchrany objektu a obnovení přílehlého lesoparku také shromažďovat informace o historii kaple a samotné rodiny Botschen a předkládat je veřejnosti. MAS hrála klíčovou úlohu v založení spolku a hledání řešení, jak kapli a okolí „vrátit k životu“.

VENUS – Vize energeticky úsporné strategie území MAS Opavsko (MAS Opavsko)

MAS Opavsko je průkopníkem uplatnění nových řešení v oblasti energetiky v prostředí venkova. V rámci projektu VENUS, řešeného s finanční podporou Státního programu na podporu úspor energie na období 2017–2021 (program EFEKT II), modelově na území MAS Opavsko vytváří koncepční podklady pro energeticky úsporné strategie subjektům z veřejného sektoru (obce a města do 25 tis. ob.), malým a středním

podnikům a domácnostem a zásobník projektů pro uvedené subjekty. V rámci řešení bude ukotven systém spolupráce při implementaci Energeticky úsporných strategií. MAS rovněž poskytně technickou pomoc při realizaci konkrétních projektů. Řešením projektu chce MAS také na svém území ověřit, zda jsou cíle státní politiky úspor energie reálné a dosažitelné.

4.5 Strategie MAS

Nezbytnou podmínkou pro naplnění rolí MAS je existence integrované strategie rozvoje území působnosti MAS. S myšlenkou integrovaných přístupů přišel na příkladu integrovaného rozvojového plánu již v roce 1955 Gunnar Karl Myrdal (Myrdal, 1955, in Konečný a kol, 2020). Legislativně byly integrované přístupy zmiňovány již v Římské smlouvě a dále rozpracovány Maastrichtskou a Amsterodamskou smlouvou.

V období 2007–2013 bylo užíváno označení integrovaný územní rozvoj a MAS byly povinny vytvářet tzv. **strategický plán LEADER (SPL)**. Místní akční skupiny na základě SPL získávaly finanční prostředky z Programu rozvoje venkova v letech 2007–2013. Tento plán byl zpracováván s využitím prvků komunitního plánování a měl se zaměřovat na vybraná témata důležitá pro rozvoj venkova na území působnosti MAS. K hlavním částem strategického plánu LEADER patřil popis a analýza území a strategická část. Klíčové bylo nastavení oblastí podpory, tzv. fichí, kde bylo stanoveno, na jaké oblasti chce MAS čerpat dotační prostředky.

Tak, jak se proměnil název podpory, změnil se i název nezbytné strategie. Na období 2014–2020 totiž MAS nebyly povinny vytvářet strategický plán LEADER, ale **strategii komunitně vedeného místního rozvoje (strategie CLLD, nebo SCLLD)**, které se věnují následující kapitoly.

4.5.1 Strategický rámec ukotvující komunitně vedený místní rozvoj

Schválená strategie komunitně vedeného místního rozvoje představuje vedle úspěšného procesu standardizace klíčovou podmínku pro možnost čerpání dotačních prostředků z Evropské unie na realizaci strategie CLLD. Strategie neslouží pouze pro čerpání, ale měla by být sestavena jako koncepční strategický dokument bez ohledu na možnosti čerpání finančních prostředků. Přesto byla výsledná podoba strategií značně ovlivněna možnostmi podpory z EU fondů.

Konkrétní podoba integrovaných nástrojů v jednotlivých zemích, tedy i v České republice, byla pro období 2014–2020 upravena v Dohodě o partnerství, která byla dojednána mezi Českou republikou a Evropskou komisí. Schválena byla 26. 8. 2014. Česká republika v programovém období EU 2014–2020 využila tři typy integrovaných nástrojů:

- integrované územní investice (ITI),
- integrované plány rozvoje území (IPRÚ),
- komunitně vedený místní rozvoj (CLLD).

Jak jsme v úvodní části knihy popsali, integrovaný nástroj komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) volně navazuje na předchozí program LEADER. Územní koordinace intervencí v podmínkách České republiky byla Ministerstvem pro místní rozvoj zakotvena v Národním dokumentu k územní dimenzi. V souvislosti s územími pokrytými MAS se zde hovořilo o tzv. **územní dimenzi pro rozvoj venkova**. Pravidla a závazné postupy pro využívání integrovaných nástrojů, tedy i komunitně vedeného místního rozvoje, stanovilo Ministerstvo pro místní rozvoj prostřednictvím Metodického pokynu pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020 (MPIN).

Dle pravidel uvedených v MPIN byl rozvoj území působnosti MAS koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnoval inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a spolupráci MAS. Místní akční skupiny měly podle dokumentu kvůli těmto principům značný potenciál řešit místní potřeby území a rozvíjet spolupráci různorodých aktérů na místní úrovni. Místní akční skupiny dle MPIN působí také jako koordinátor při realizaci intervencí ve prospěch rozvoje venkova, což vychází ze znalosti místních podmínek a široké spolupráce s místními aktéry.

Na základě dohody o partnerství se pro nástroj CLLD předpokládala podporovaná **témata**, která byla dále projednávána, upravena a modifikována řídicími orgány jednotlivých operačních programů. Po úpravách měla být přes nástroj CLLD financována následující témata (Bínek a kol., 2015):

- Podpora rozvoje lokální ekonomiky, která zahrnovala zejména investice do zemědělství a lesnictví, podporu nezemědělských mikropodniků a malých podniků a sociálního podnikání;
- řešení problému nezaměstnanosti a sociálního začleňování, kde měla MAS usilovat o zvýšení zapojení lokálních aktérů do řešení těchto témat, budování komunitních center;
- realizace opatření na zvýšení podílu udržitelných forem dopravy, zejména cyklo dopravy do škol a do zaměstnání;
- komplexní řešení zvýšení bezpečnosti dopravy;
- deinstitucionalizace péče o zdraví formou terénních sociálních služeb, budování center duševního zdraví;
- zvýšení kvality a dostupnosti vzdělávání a celoživotního učení v oblasti klíčových kompetencí (přírodovědné a technické obory);
- zefektivnění prezentace a posílení ochrany a rozvoje kulturního dědictví;
- možnost pořizování a uplatňování dokumentů územního rozvoje;
- realizace pozemkových úprav.

Finanční prostředky šlo prostřednictvím místních akčních skupin přes nástroj CLLD v českých podmínkách čerpat multifondově, tj. z více fondů. Znamenalo to tedy, že MAS mohly využít podporu z několika konkrétních programů, a to:

- Integrovaného regionálního operačního programu,
- Programu rozvoje venkova,
- Operačního programu Zaměstnanost,
- Operačního programu Životní prostředí.

Celková částka byla v rámci operačního programu pro každou místní akční skupinu, resp. strategii předem daná podle charakteru území působnosti:

- Integrovaný regionální operační program: zalidněnost území MAS,
- Program rozvoje venkova: rozloha území MAS (75 %), počet obyvatel (25 %),
- Operační program Zaměstnanost: počet obyvatel, podíl nezaměstnaných osob, součet dávek za obyvatele v území působnosti MAS, typologie perifernosti, sociálně vyloučené lokality, index závislosti,
- Operační program Životní prostředí: výsadba dřevin na nelesní půdě – přepočtená rozloha orné půdy; likvidace invazních druhů rostlin: přepočtená plocha zasažená křídlatkou/bolševníkem.

Místní akční skupina mohla libovolně přiřadit velikost částky na svá opatření integrované strategie dle potřeb v území. Byla však limitována velikostí celkové výše, dané jednotlivými programy a jejich podmínkami. Z Operačního programu Zaměstnanost nemohly čerpat všechny MAS, ale pouze ty, které dosáhly na přidělenou alokaci minimálně 10 mil. Výjimečně mohly čerpat i místní akční skupiny s přidělenou alokací pod 10 mil., pokud alespoň u dvou výše zmiňovaných indikátorů dosáhly vyšší hodnoty než medián za všechny místní akční skupiny. Z Operačního programu Životní prostředí mohly původně čerpat pouze místní akční skupiny ležící ve velkoplošném zvláště chráněném území (národní parky a chráněné krajinné oblasti), které po přidělení alokace dosáhly na alokaci minimálně 1 mil. korun. V průběhu programového období došlo k dalšímu rozšíření podpory z Operačního programu Životní prostředí a Programu rozvoje venkova. OP životní prostředí bylo rozšířeno i na další témata (např. sídelní zeleň) a čerpání nebylo omezeno velkoplošným ZCHÚ. U Programu rozvoje venkova bylo umožněno čerpat i obcím, zejména na různé druhy občanské vybavenosti, veřejná prostranství či kulturní památky. Vybraná opatření měla být v souladu s výše zmíněnými tématy zakotvenými v Dohodě o partnerství.

4.5.2 Tvorba a schvalování strategií CLLD

Strategie CLLD pro období 2014–2020 měla danou povinnou strukturu a závazný obsah jednotlivých částí v MPINu. Strategie se dle zvyklostí strategického plánování dělila na analytickou, strategickou a implementační část. Specifikem bylo, že přímo součástí strategické části byl akční plán s programovými rámci, v nichž byly uvedeny nejen podporované činnosti, ale i např. přístup k výběru projektů.

Pro období 2020–2027 došlo ke zjednodušení obsahu strategie a některé části již nejsou povinné. MAS tak nemusí zpracovávat socioekonomickou analýzu, SWOT analýzu, popis inovativních rysů, popis spolupráce a analýzu rizik. Strategie se skládají z tzv. Koncepčních částí (celá strategie mimo Akční plán) a Akčních plánů. V akčním plánu bude zpracován samostatný programový rámec pro každý operační program (tzv. akční plán OP), prostřednictvím kterého budou podporovány projekty CLLD v rámci dané strategie CLLD.

Vytvoření strategie CLLD je obvykle záležitostí několika let. Pracovníci MAS, případně externí zpracovatel, postupně shromažďují potřebné podklady a vytváří jednotlivé části strategie. Souběžně s tím jsou do zpracování jednotlivých částí

zapojovány i subjekty z území MAS. V první fázi zpracování strategie bývají uskutečněna různá dotazníková šetření. Zpracovatelský tým i přímo zjišťuje informace a názory od významnějších subjektů. Dílčí části jsou diskutovány na jednáních orgánů MAS, ve vytvořených tematických pracovních skupinách i na kulatých stolech za účasti nejširší veřejnosti. Zpracování programových rámců je záležitostí již užšího kruhu osob a je založené na plánovaných projektech aktérů z území.

Popis území a zdůvodnění jeho výběru	
Analytická část	• Socio-ekonomická analýza • SWOT analýza • Analýza problémů a potřeb
Strategická část	• Vize, strategické a specifické cíle a opatření • Popis integrovaných a inovativních rysů • Vazba na strategické dokumenty • Akční plán s popisem programových rámců • Vazba na horizontální témata
Implementační část	• Popis řízení • Popis administrativních postupů k výzvám MAS • Popis animačních aktivit • Popis spolupráce mezi MAS • Popis zvláštních opatření pro hodnocení
Přílohy	• Finanční plán a indikátory pro programové rámce • Mapa území a seznam obcí • Popis zapojení komunity • Analýza rizik • Čestné prohlášení

Obr. 26 Povinná struktura strategie CLLD pro období 2014–2020

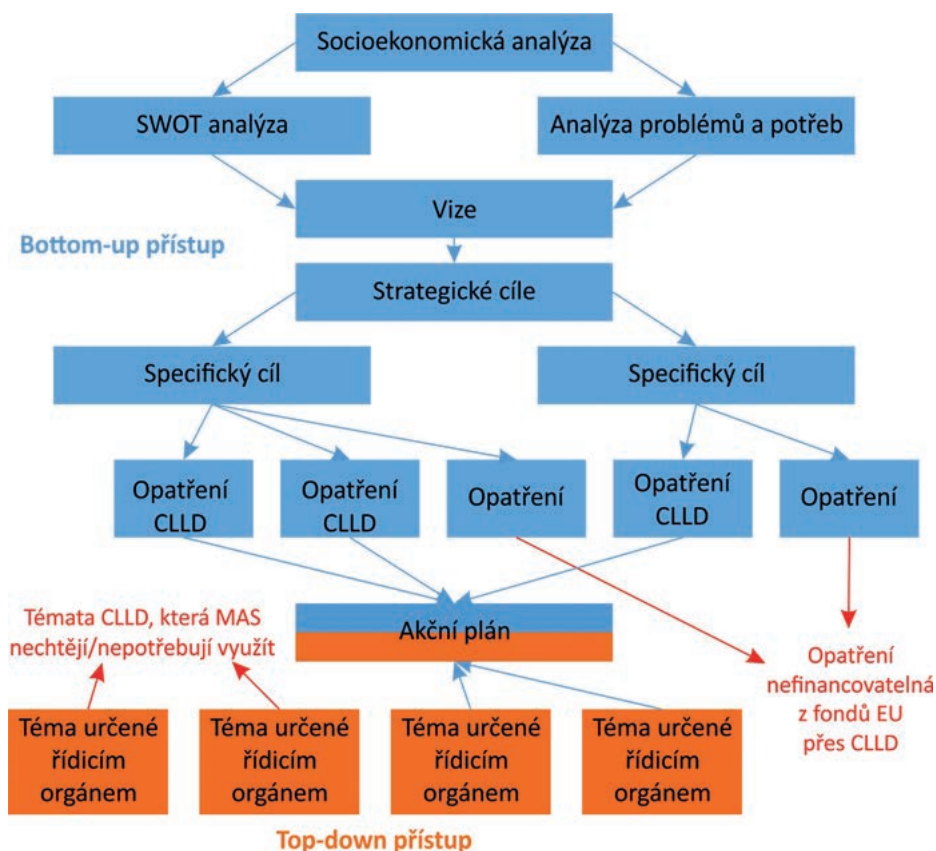
Zdroj: MMR (2018b): Metodický pokyn pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020, verze 4

Zásadní vliv na zpracování strategií CLLD má postupné zpracovávání a zveřejňování pokynů ze strany Ministerstva pro místní rozvoj, odboru regionální politiky a řídicích orgánů. MAS jsou s patřičným předstihem před začátkem programového období vyzvány ke zpracování strategie a ve výzvě MMR, odboru regionální politiky, je stanoven termín pro předložení zpracovaných strategií. V programovém období 2014–2020 byl problém v tom, že v okamžiku zahájení prací nebyly požadavky na proces tvorby definitivní a byly několikrát zpřesňovány. Vytvoření finální podoby programových rámců je závislé na schválení operačních programů, které vzhledem k danému procesu projednávání na úrovni EU má obvykle značné zpoždění. MAS tak musely opakovaně přizpůsobovat strategii a výsledky diskuze s aktéry dle nových podmínek.

V případě programového období 2014–2020 začaly první přípravné práce MAS v roce 2011, největší množství dokumentů relevantních k CLLD bylo vydáno v roce

2014 a proces vstupu do daného období byl ukončen v roce 2017, kdy byly schvalovány jednotlivým skupinám SCLLD. V některých měsících proběhla aktualizace i několika dokumentů, které se vztahovaly k CLLD a tvorbě strategií. K samotné tvorbě strategií bylo nejvíce materiálů vydáno v roce 2015; ty měnily a doplňovaly předešlé, zejména metodické dokumenty.

Jedním z diskutovaných faktorů v programovém období 2014–2020 byl rozdíl mezi potřebami území, které chtějí aktéři řešit s finanční podporou nástroje CLLD, a podporovanými činnostmi stanovenými řídicími orgány. Řídicí orgány také často zpřesňovaly podporované činnosti tak, že jejich podmínkám plánované projekty z území MAS již nevyhovovaly. Do jisté míry je však přirozené, že z EU fondů nelze podpořit všechny potřeby MAS a že MAS nemusí využít všechny možnosti podpory. Tento rozdíl mezi přístupem zdola nahoru a shora dolů popisuje následující schéma a podrobněji rozebírá následující kapitola.



Obr. 27 Schéma strategie CLLD a její vztah k bottom-up a top-down přístupům (2014–2020)

Zdroj: vypracováno dle Konečný a kol. (2020)

Podobně jako u procesu standardizace musely i strategie CLLD projít procesem schvalování. Kontrolu formálních náležitostí a přijatelnosti strategií mělo na starosti

Ministerstvo pro místní rozvoj (odbor regionální politiky), které využilo posouzení dvou externích hodnotitelů.

Podmínkou schválení bylo splnění tří kritérií formálních náležitostí a podle 16 kritérií přijatelnosti. V první jmenované skupině kritérií se jednalo o kontrolu splnění základních formalit. Většinou se zde nevyskytovaly problémy, případně šly jednoduše opravit. Druhá skupina kritérií byla zaměřena na přijatelnost strategií.

Věcné hodnocení zejména programových rámců potom měly v rukou jednotlivé řídicí orgány operačních programů, v nichž je uplatňován nástroj CLLD. Jako celek pak strategii schvaloval odbor regionální politiky MMR.

Tab. 5 Hodnotící kritéria formálních náležitostí a přijatelnosti strategií komunitně vedeného místního rozvoje

Skupina kritérií	Název kritéria
Kritéria formálních náležitostí	Odpovídá struktura SCLLD požadavkům definovaným v Metodickém pokynu pro využití integrovaných nástrojů 2014–2020?
	Byly dodány všechny povinné přílohy?
	Obsahují povinné přílohy požadované náležitosti definované v Metodickém pokynu pro využití integrovaných nástrojů 2014–2020?
Kritéria přijatelnosti	Je dotčené území vymezeno na základě statisticky podložených charakteristik?
	Vychází SWOT analýza ze socio-ekonomické analýzy?
	Vychází analýza potřeb ze socio-ekonomické analýzy?
	Představuje SWOT analýza a analýza potřeb východisko strategické části pro stanovení strategických cílů, specifických cílů a opatření integrované strategie?
	Obsahuje SCLLD popis takových opatření, která jsou vzájemně integrovaná (navázaná, podmíněná)?
	Má MAS popsány používané komunikační a animační aktivity?
	Vyplývá z nastavených postupů, že jsou transparentní? (slovní popis transparentnosti SCLLD, z něhož plyne ošetření střetu zájmů zejména při výběru projektů)
	Odpovídají údaje včetně orgánů MAS uvedené v SCLLD těm, které jsou uvedené v žádosti o standardizaci, příp. jiných relevantních dokumentech?
	Je v implementační části popsána organizace řízení integrovaného nástroje ve fázi tvorby i realizace strategie (rozdělení rolí a kompetencí apod.)?
	Jsou definovány konkrétní postupy administrace projektů konečných žadatelů?
	Odpovídá vymezení zájmových skupin zaměření SCLLD?
	Jsou zastoupeny všechny významné zájmové skupiny ve vztahu k zaměření SCLLD?
	Je v implementační části popsán způsob monitoringu a vyhodnocování plnění integrované strategie?
	Jsou v analýze rizik jednoznačně popsána rizika ohrožující realizaci strategie?
	Jsou v analýze rizik popsána opatření k řízení identifikovaných rizik?
	Jsou principy pro určení preferenčních kritérií v souladu se zaměřením integrované strategie CLLD?

Zdroj: MMR (2018b): *Metodický pokyn pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020*, verze 4

Mezi nejčastější potíže u formálních náležitostí patřilo:

- formální nesoulad v předepsané struktuře strategie,
- formální nedostatky v předepsaných přílohách (špatné zaokrouhlení ve finančních plánech, odklony od předepsané podoby tabulek indikátorů a finančních plánů, chybějící funkční odkazy na zapojení komunity apod.).

Mezi největší potíže u kritérií přijatelnosti patřilo:

- neprovázanost mezi SWOT analýzou, analýzou potřeb a socioekonomickou analýzou (výroky SWOT zařazené do špatných kvadrantů, výroky ve SWOT a analýze potřeb neměly oporu v textech analytické části),
- chybějící uvedení vazby (integrovatosti) mezi jednotlivými opatřeními,
- chybějící popis způsobu monitoringu a vyhodnocování integrované strategie (neuvedení předpokladu zpracování mid-term evaluace a zpráv o plnění integrované strategie).

Přidělení určité výše finanční alokace pro MAS znamenalo, že cílem hodnocení bylo zajistit, aby všechny strategie dosáhly určité úrovně a obsahovaly všechny informace potřebné pro realizaci nástroje CLLD. Pokud se v strategiích vyskytly nějaké nedostatky, MAS byly k opravě vyzvány a měly čas na nápravu. Postupně tak uspěly téměř všechny MAS, které měly o podporu zájem. Aplikovaný postup schválení a výběru MAS tak ztratil prvky konkurenceschopnosti, neboť MAS o svou podporu de facto nesoutěžily. Je potřeba říci, že uvedený postup upřednostňovali i další klíčoví aktéři, jako NS MAS. Jako příklad lze uvést diskuze během Národní stálé konference, v nichž územní partneři tlačili na to, aby byly výzvy pro předkládání strategií opakovaně vyhlašovány a jejich otevření prodlužováno až do doby, než budou schváleny všechny SCLLD. Národní síť MAS ČR dokumentovala daný postup a ukázala, že se jednalo o časově zdoluhavý a komplikovaný proces nesoucí několik opravných řízení, s cílem podpořit co možná největší počet MAS. Časové rozpětí schválení strategií, resp. umožnění podpory MAS přesáhlo více než jeden rok (od 21. 7. 2016 do 27. 12. 2017). První výzvy mohly MAS vyhlásit až v roce 2017, tj. čtvrtý rok po začátku nového programového období.

4.5.3 Odezva MAS na nastavení procesu tvorby strategií⁴

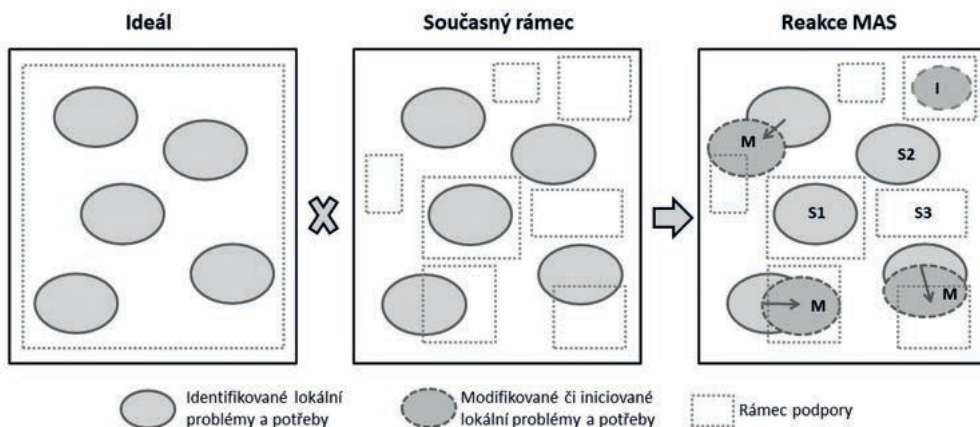
Místní akční skupiny se musely přizpůsobit měnícím se pokynům k vypracování strategií a dlouhému období od vypracování schválení po jejich implementaci. Svůj vliv zde měly i probíhající změny ekonomické situace v ČR: doznívala ekonomická krize a posiloval ekonomický růst. MAS se taktéž přizpůsobovaly v nastavení tvorby návrhové části strategie. Pokud totiž MAS identifikovala problém na základě socioekonomické analýzy a chtěla ho řešit nastavením cílů a následně opatření, nemělo to žádný vliv na nabídku témat, které bylo možno vypsát jako dotaci přes nástroj CLLD z prostředků EU. Reálně to fungovalo naopak. Řídící orgány nadefinovaly témata k možné podpoře v rámci výzev MAS. Pokud MAS chtěly rozdělovat finanční

⁴ Vypracováno na základě studie Konečný a kol. (2020).

podporu na lokální projekty, tak se nabízená témata „shora“ musela „strefit“ do jejich SWOT analýzy, analýzy problémů a potřeb, respektive socioekonomické analýzy. Pokud by MAS tento postup neaplikovaly, přišly by o důležitou možnost podpory místních projektů, třebaže v tématu, které nevnímaly jako klíčový z hlediska potřeby území. Řada MAS tak „přizpůsobila“ své návrhové rámce strategií podporovaným tématům v rámci CLLD, neboť nechtěla ztratit možnost využít alokované finance. Popisovaný stav způsoboval určitý nesoulad mezi skutečnými potřebami MAS a nabízenými tématy ze strany řídicích orgánů.

Jak ukazuje výzkum Konečného a kol. (2020), vliv nastavení rámce podpory ze strany národních autorit se odrazil ve strategickém plánování MAS a jejich přístupu k tvorbě strategie rozvoje území. Při tvorbě strategií MAS autoři identifikovali tyto přístupy (viz obr. 28):

- **stabilita:** potřeba MAS je podmnožinou nastavené podpory (S1), potřeba MAS se nepotkává s nastavenou podporou (S2) či k nastavené podpoře chybí potřeby z území MAS (S3),
- **modifikace:** posun lokální potřeby s cílem využít rámec podpory (M),
- **iniciace:** identifikace potřeby je iniciována nastaveným rámcem podpory (I).



Obr. 28 Přístupy MAS k lokálnímu zacílení strategií ovlivněné znalostí podporovaných témat a nastavením podpory CLLD

Zdroj: vypracováno podle Konečný a kol. (2020)

Strategické plánování v MAS je sice spojováno s bottom-up přístupem, ale také nezbytností naplňovat cíle a priority definované národními autoritami. Reakcí místních společenství na nastavení implementace CLLD je „přizpůsobení“ strategií podporovaným tématům v rámci CLLD. To znamená, že některé specifické cíle či opatření jsou v SCLLD zařazeny nikoliv z důvodu objektivní potřeby či řešení lokálně specifického problému, ale z důvodu nejvhodněji uplatnitelného podporovaného tématu z dané nabídky definované na národní úrovni (v nastaveném rámci z EU).

Finální strategie CLLD se tvořila na pozadí pragmatického přístupu akterů území ovlivněných definovanou širší témat a doplňujících podmínkách. Společenství do

komplexně pojaté strategie postupně implementovalo podporovaná témata, která v první fázi ve strategii nebyla. MAS upouštěly od některých vizí, u nichž bylo zřejmé, že prostřednictvím daného rámce nebudou financovatelné. Rezignovaly tak na některé cíle a selektovaly své potřeby. Na druhou stranu MAS mají hledat možnosti řešení lokálních problémů a naplňování potřeb území i z jiných zdrojů, než jsou alokovány v rámci nástroje CLLD.

Přístup MAS k formulaci zaměření strategie byl odrazem určitého nesouladu mezi bottom-up a top-down přístupem, tj. nesouladem mezi potřebami lokálních aktérů a vládou na národní úrovni. Ekonomickou optikou lze hovořit o nesouladu mezi nabídkou a poptávkou. Jednalo se však i o „pochybení“ bottom-up přístupu, neboť naplnění potřeb/cílů území není nezbytně realizovatelné pouze prostřednictvím zdrojů vázaných na CLLD. Za „selhání“ top-bottom přístupu směrem ke komunitně vedenému místnímu rozvoji lze považovat skutečnost, že řada nabídnutých podporovatelných témat nenašla mezi MAS odezvu, což se však dalo přirozeně očekávat.

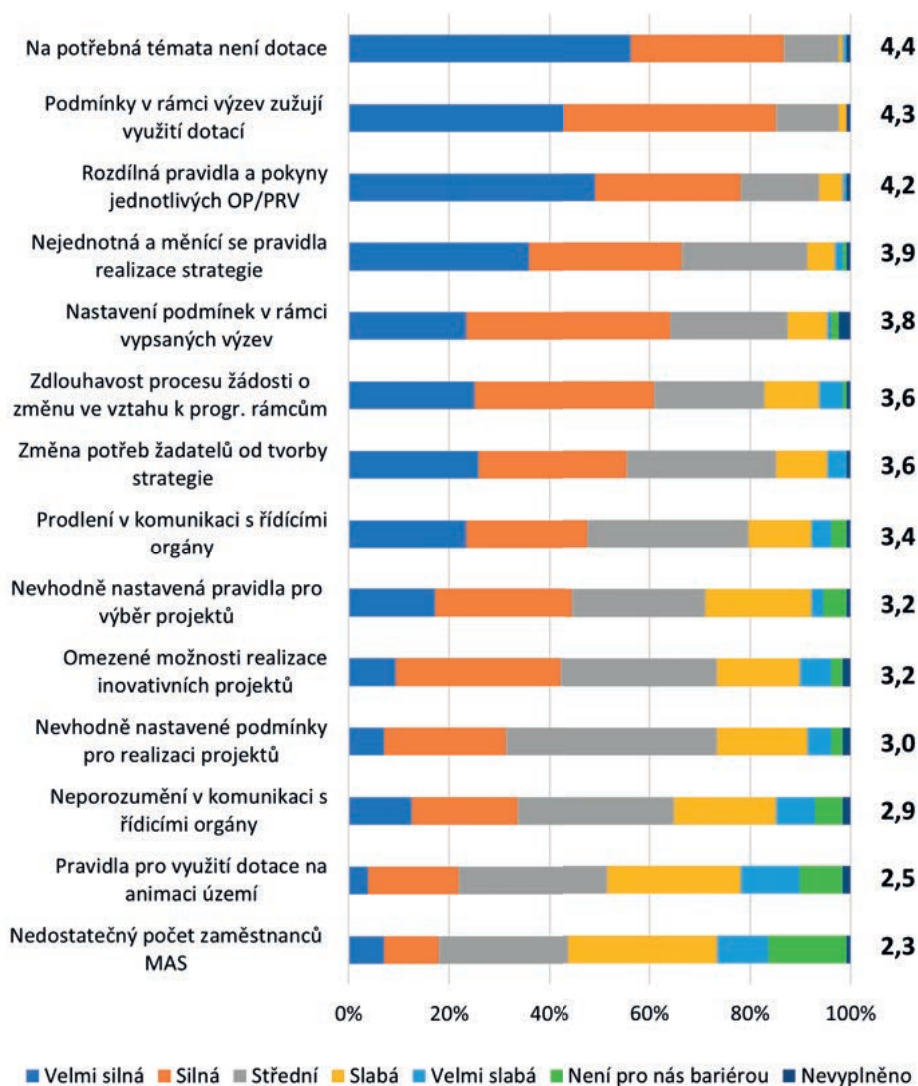
Proces tvorby strategie nejlépe vystihují následující konkrétní výroky manažerů:

- *Není problém s realizací strategie, protože je to nastavený tak, že ty ostatní oblasti se naplňují z jiných zdrojů nebo z vlastních zdrojů žadatelů. Aktualizace se dělat nebudou, protože to máme do těch oblastí daný tak, jak to bylo potřeba.*
- *Strategie dopadla tak, že je to nutnost, která musela být, ale formální stránka převážila nad věcnou a gró jsou jednotlivé projekty a jednotlivosti ve výzvách než funkční celek.*
- *Opravdu jsme udělali analytickou část, udělali jsme nějakou návrhovou část, něco nám z toho vylezlo, a to něco jsme museli z velké části překroutit na programové rámce a možnosti, co CLLD dává.*
- *Někteří tvořili strategii vyloženě jenom na to, o čem věděli, že bude financované. My jsme sice tvořili širokou strategii, ale v hlavách bylo stejně už to, že je potřeba víc se věnovat těm tématům, o kterých víme, že budou podporované. Takže tady tímto autocenzurním zásahem původně myšlená široká vize se stejně smrskla.*

4.5.4 Vnímané bariéry implementace SCLLD

Podle dotazníkového šetření se samotnými manažery MAS je realizace strategie CLLD ovlivněna v období 2014–2020 řadou překážek. Za nejvýznamnější bariéry realizace SCLLD na svém území manažeři považují jednak v předchozí kapitole diskutované omezené možnosti naplnění potřeb a řešení problémů území (1) a administrativní a procedurální podmínky (2). Potřeby území popsané v realizaci SCLLD nelze podle manažerů naplnit, jak by si přáli, neboť cítí, že na potřebná témata není dotace a že podmínky v rámci výzev uplatnění dotací limitují. Dalším důvodem nesouladu je také časové rozpětí od tvorby strategie, schválení a její možné implementace (měnící se potřeby území v čase). Tyto problémy s realizací strategie byly potvrzeny i v rámci rozhovorů s manažery MAS. Nejčastěji MAS zmiňovaly časový skluz, který vede k neaktuálnosti strategie. V době, kdy se strategie vytvářela (typicky 2014–2015), byly potřeby a problémy území jiné než v období, kdy se strategie začínala ve větší míře

realizovat (2017–2018). MAS mohly alespoň částečně reagovat na tento problém změnou strategie.



Obr. 29 Vnímání významnosti překážek pro realizaci strategie CLLD (n = 128)

Zdroj: vypracováno podle Konečný, Binek a Svobodová, 2020

Pozn. Skóre uvedené pro jednotlivé bariéry bylo vypočítáno jako podíl sumy počtu odpovědí v jednotlivých kategoriích násobených rozdílnými váhami (5 – velmi silná, 4 – silná, 3 – střední, 2 – slabá, 1 – velmi slabá, 0 – není pro nás bariérou) vůči celkovému počtu respondentů.

Mnohem více bariér je spojováno s nastavením implementačních procesů a administrativy. Jako velmi omezující vidí manažeři rozdílná pravidla mezi jednotlivými programy, měnící se pravidla realizace SCLLD a nastavení podmínek v rámci

vypsáných výzev. Více než 40 % manažerů dále uvedlo jako velmi silné či silné omezení skutečnost, že si MAS nemohou volně nastavovat kritéria pro výběr projektů. Časové prodloužení (ať již coby proces žádosti o změnu nebo v komunikaci s řídicím orgánem) je taktéž vnímáno jako limitující.

U poloviny nadefinovaných možných překážek více než 50 % odpovídajících manažerů uvedlo, že je vnímají jako silné či velmi silné. V obráceném pohledu pak pouze v případě „pravidel pro využití dotace na animaci území“ a „nedostatečného počtu zaměstnanců MAS“ je manažeri vnímají jako nevýznamné. Alespoň polovina je označila za slabé, velmi slabé či nevýznamné bariéry.

Mnoho detailních bariér implementace SCLLD odkryly i provedené rozhovory s manažery MAS. Za největší překážku omezující činnost MAS manažeri považují byrokracii a nadměrnou administrativní zátěž spojenou především s dokladováním a vykazováním. Stejný podíl MAS za nejvíce problémové považoval dále nedostatečné finanční prostředky, neuznatelnost některých nákladů a financování ex post. Bariéry spojené s financemi nejčastěji uvedly malé, střední a nové MAS. Financování bylo problémové zejména na konci programového období 2007–2013, kdy bylo nutné nalézt zdroje pro následující období.

Manažeri jako problematické dále vnímali svázanost pravidly či neustále se měnící podobu dokumentů ve snaze mít vše aktualizované. MAS také pokládala za problémový nedostatek času, resp. s tím souvisí tlak na dodržení termínů a „celkové nestíhání.“ Nespokojenost se projevila i u nových MAS, a to v podobě dlouhé čekací lhůty, než jim kompetentní osoba poradí, odpoví nebo něco schválí. MAS dále upozorňovaly na to, že je zpomaluje nejednotnost předpisů, pravidel a dokumentů a celková nekonceptnost. Zejména nové MAS spatřují také překážky v podobě nastavení operačních programů, obtížnosti nalézt potřebné informace a nečinnosti či jiných nedostatků ze strany řídicích orgánů. Méně čítná byla také bariéra v podobě chybějícího vzdělání zaměstnanců MAS.

Některé MAS považují za bariéru také nízkou aktivitu svých partnerů či jejich malý vztah k MAS (např. nechodí na jednání, nepřináší nové nápady, nemyslí v celkovém měřítku, ale jen na svůj osobní prospěch), zatímco jiné MAS pokládají za problematické zapojení některého sektoru (např. neziskový sektor, pro nějž nebyly vypsány žádné výzvy, nebo soukromý sektor, který má odlišné zájmy od například veřejného sektoru). Ve většině případů se ale neaktivita partnerů projevuje napříč sektory.

Reflexi aktuálního stavu implementace SCLLD odkrývající některé její limity poskytl povinná mid-term evaluace realizace strategie CLLD, kterou MAS musely provést s daty aktuálními k 31. 12. 2018. Na základě mid-term evaluace mohly místní akční skupiny upravit svoji strategii, přičemž výsledky evaluace sloužily např. jako podklad pro odůvodnění přidání nebo odebrání opatření či fiche, resp. úpravu finančních alokací MAS. Na podporovatelná témata určená řídicím orgánem však neměly mid-term evaluace vliv. Obsahem hodnocení byly tři evaluační oblasti, které se týkaly:

- interních procesů MAS,
- platnosti nastavení cílů, SWOT analýzy, analýzy problémů a potřeb a akčního plánu obsahujícího programové rámce ve vztahu k aktuálním potřebám území působnosti MAS,
- dopadům intervencí do území.

V mid-term evaluacích MAS zmiňovaly, že v oblasti A, která se týká interních procesů, postupovaly MAS v jednotlivých procesech dle platných nařízení řídicích orgánů. Nebyl tak prostor pro vlastní iniciativu MAS. Z hodnocení vyplývaly spíše doporučení pro zjednodušení některých procesů ze strany řídicích orgánů, což však nebylo předmětem mid-term evaluací. Ve druhé oblasti místní akční skupiny diskutovaly změny v platnosti nastavení SWOT analýzy, analýzy problémů a potřeb a akčního plánu, obsahujícího programové rámce. Vzhledem k délce implementace (jeden či dva roky) se logicky ukázalo, že větší změny u programových rámců v území za několik let většinou neproběhly. V období 2016–2018 také probíhala stabilní ekonomická konjunktura a ve společnosti se neobjevovaly nové problémy. Některá témata však získala na větší důležitosti (typicky např. bezpečnost dopravy, parkování v obcích, dopady klimatických změn apod.). Ve třetí hodnocené oblasti se u dopadů intervencí na vybraných případech ukázalo, že se jednalo spíše o podporu samotného příjemce dotací bez většího vlivu do území. Nejvíce patrný byl tento nedostatek zejména u podpory zemědělských podnikatelů, řešení chodníků v obcích apod. Synergické účinky bylo složité nalézt. Existují však i pozitivní příklady a situace všeobecně není tak negativní.

Na závěr kapitoly lze uvést, že MMR reflektovalo některé z průběžně diskutovaných (nejenom závěry mid-term evaluace) bariér a rozhodlo se zjednodušit pro programové období 2021+ celou strukturu strategie. Konkrétně se jednalo např. o reflexi Procesní evaluace implementace nástroje CLLD. Socioekonomická analýza, SWOT analýza by měly být nepovinnými částmi. Z analytické části zůstala povinná pouze analýza rozvojových potřeb a rozvojového potenciálu území působnosti MAS, která by měla být zpracována v úzké spolupráci s aktéry z území. Pro diskuzi nad potřebami se však doporučovalo vytvořit analytický podklad. Strategická část oproti období 2014–2020 nedoznala větších změn. V implementační části již není povinná analýza rizik. U hodnocení strategií by mělo být klíčovou změnou rozdělení schvalování koncepční části strategie a akčního plánu, který bude tvořen jednotlivými programovými rámci. Záměrem bylo, aby se koncepční část strategie schválila ještě před finálními verzemi operačních programů, a zrychlil se tak proces schvalování. Pro jednodušší zpracování koncepční části strategie vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj šablonu s praktickými ukázkami zpracování jednotlivých částí. Byl také vytvořen expertní tým NS MAS ČR pro tvorbu strategií CLLD, který byl proškolen pracovníky MMR, odboru regionální politiky.

4.6 Finanční podpora rozvoje území prostřednictvím CLLD/LEADER

V kapitole 4.4.2 jsme dokumentovali, že jedním z nejčastěji vnímaných přínosů MAS je přísun financí do území MAS. Od roku 2004 objem podpory plynoucí do území prostřednictvím MAS kontinuálně narůstá, mění se však podporovaná témata a význam jednotlivých fondů a operačních programů, z nichž prostředky plynou. Podpora v řádu desítek milionů se postupně dostala do miliard.

4.6.1 Finanční podpora před programovým obdobím 2014–2020

Nárůst významu implementace metody LEADER je možno dokumentovat narůstající finanční podporou. Finanční alokace na tzv. „český“ LEADER v jednotlivých letech (2004–2008) se pohybovala okolo 50 milionů Kč směřovaných z národního rozpočtu. LEADER+ financovaný z EU (součást OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství) zajistil v letech 2004–2006 plnou podporu 10 MAS v souhrnné výši 159 mil. Kč, zatímco ostatních 82 MAS získalo pouze dílčí podporu na budování institucionální kapacity (Lošťák a Hudečková, 2010).

Významný růst finanční podpory přišel s programovým obdobím 2007–2013. Celková částka podpory v programovém období 2007–2013 činila 3 951 milionů Kč. Každá ze 112 podpořených MAS v rámci opatření IV.1.1. Programu rozvoje venkova každoročně rozhodla o podpoře projektů v celkovém objemu mezi cca 4 až 15 mil. Kč (NS MAS ČR, 2012). V programovém období 2007–2013 spočívalo jádro podpory v Programu rozvoje venkova, kde bylo možné kromě zemědělských podnikatelů podpořit i potřeby obcí. Nejvíce prostředků plynulo na občanské vybavení a služby (41,9 %), obnovu a rozvoj vesnic (21,5 %) a ochranu a rozvoj kulturního dědictví venkova (13,3 %) (Svobodová, 2015). Jedná se tak zejména o „tvrdé“ investiční projekty. Většinou se nejednalo o inovativní projekty, které by naplňovaly principy LEADERu. Podpora spíše suplovala nedostatečné národní a obecní zdroje. V programovém období 2014–2020 zmiňované nejvíce podporované opatření nebylo možné podpořit, nakonec však byly prosazeny v rámci tzv. článku 20 (PRV). Přesto lze v novém programovém období pozorovat širší škálu možných podpořených témat (viz dále).

Tab. 6 Čerpání z osy IV. Programu rozvoje venkova v letech 2007–2013

Opatření	Podpora (v mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci za PRV (%)
Modernizace zemědělských podniků	317	8,0
Lesnická technika	12	0,3
Lesnická infrastruktura	10	0,3
Podpora potravinářských produktů	47	1,2
Vzdělávání a informační činnost	1	0,0
Neproductivní investice v lesích	7	0,2
Diverzifikace činností nezemědělské povahy	28	0,7
Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje	211	5,3
Podpora cestovního ruchu	269	6,8
Obnova a rozvoj vesnic	848	21,5
Občanské vybavení a služby	1 656	41,9
Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova	524	13,3
Vzdělávání a informace	21	0,5

Zdroj: Svobodová (2015), vlastní zpracování

4.6.2 Financování CLLD 2014–2020

Významnou změnou oproti předchozímu období bylo, že MAS mohly aktéry v území podpořit z více zdrojů, více fondů. V programovém období 2014–2020 tak bylo možné čerpat přes nástroj CLLD na vybraná témata v hodnotě 14,5 mld. Kč v rámci těchto programů:

- Integrovaný regionální operační program (IROP): 8,2 mld. Kč,
- Program rozvoje venkova (PRV): 4,2 mld. Kč,
- Operační program Zaměstnanost (OP Z): 1,7 mld. Kč,
- Operační program Životní prostředí (OP ŽP): 2,5 mld. Kč.

K uvedeným částkám lze připočítat více než 2,3 mld. Kč na tzv. režie, z kterých MAS mohou financovat svůj provoz (přípravné, podpůrné činnosti, provozní činnosti, animace strategie CLLD). Částky vyplývaly z ochoty jednotlivých řídicích orgánů poskytnout prostředky z evropských fondů na realizaci nástroje CLLD. Každý operační program měl být také podložen koncepčními a analytickými materiály. V rámci PRV existovala i povinnost alokovat určitý podíl (minimálně 5 %) z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova na tento integrovaný nástroj. K částkám lze přičíst i povinné spolufinancování, které se liší dle operačních programů a charakteru žadatele (od 5 do 40 %). Pohybuje se nejčastěji na úrovni 15 %. Celková potenciální částka pro podporu území je tak vyšší. Na druhou stranu v průběhu období probíhaly korekce podle změn směnného kurzu, částky tak byly u IROP a PRV v roce 2019 sníženy.

Jak jsme ukázali v předchozí kapitole 4.5, podporovatelná témata nebyla v řadě případů totožná s potřebami MAS, což je však přirozená situace. V OP Životní prostředí bylo v počátečním nastavení např. možné čerpat pouze na likvidaci bolševníku velkolepého a křídlatky a výsadbu lesů. Velký dopad měly i omezující podmínky nevhodné pro typické znaky venkovského prostoru, např. výsadba lesů pouze v CHKO a na nelesní půdě (což se následně umožnilo), specifická pravidla pro sociální byty nastavená spíše pro městské prostředí, povinnost zajištění bezbariérovosti i u menších vesnických škol sídlících ve starých budovách, příliš vysoká spodní hranice podpory pro projekt v OP Zaměstnanost pro malé obce apod. Průřezovým problémem pro čerpání přes nástroj CLLD pak byla konkurence celoplošných výzev, ze kterých bylo možné podpořit totožné aktivity jako ve výzvách vypisovaných MAS. Z pohledu žadatelů to bylo naopak vítané rozšíření možností, jak dotaci získat.

O možných dalších tématech a změnách se ad hoc vyjednávalo v průběhu programového období mezi Národní sítí místních akčních skupin, odborem regionální politiky MMR a jednotlivými řídicími orgány. Výsledkem byly dílčí úpravy v možnostech financování směrem k dalším potřebám venkovských obcí. Konkrétně se jednalo o:

- možnost rozšíření aktivit financovaných z PRV o čl. 20 „Základní služby a obnova vesnic ve venkovských oblastech a doplňující vybavení“ – veřejná prostranství, MŠ a ZŠ, hasičské zbrojnice dobrovolných hasičů (včetně nejnižší úrovně jednotky požární ochrany V.), obchody pro obce, kulturní památky mimo NKP a UNESCO, kulturní a spolková zařízení včetně knihoven, stezky, muzea a expozice;

- možnost rozšíření aktivit financovaných z OP ŽP – realizace ÚSES, realizace protierozních opatření, výsadba funkčních ploch a prvků sídelní zeleně (i v obcích do 500 obyvatel).

Alokované částky pro jednotlivé MAS byly jasné dané pro každý operační program na základě uplatněných ukazatelů (viz kapitola 4.5.1). Místní akční skupiny však mohly libovolně rozdělit jejich výši v rámci operačních programů mezi předem určená témata ze strany řídicích orgánů dle vybraných aktivit z operačních programů. Každá MAS má však možnost hledat i jiné zdroje financování nad rámec programových rámců. Svoji volbu uvedly MAS do finančních plánů, které byly podrobeny zevrubné analýze. Bylo sledováno, o jaká témata byl největší zájem, konkrétně se jednalo o podíl alokace na celkové alokaci za operační program. Jelikož každá MAS měla k dispozici jinou alokaci, což srovnání zkresluje, byl zařazen i další srovnávací ukazatel, a to podíl MAS, které dané téma zařadily do svých finančních plánů ze všech MAS. Do analýzy vstupovalo 178 ze 179 MAS (MAS Polabí nebyla schválena strategie CLLD, finanční plán tudíž neexistuje). Analýza čerpá ze schválených finančních plánů v letech 2015–2017. Ve finančních plánech docházelo v průběhu programového období ke změnám, které již v analýze nejsou reflektovány.

Integrovaný regionální operační program (IROP)

U integrovaného regionálního operačního programu nejvíce MAS zařadilo do svých témat investice do:

- vzdělávání (modernizace učeben, rozšiřování kapacit mateřských škol apod.),
- bezpečnosti dopravy (zejména chodníky),
- sociálních služeb (hlavně budovy pro sociální služby),
- cyklodopravy (investičně náročné oddělení motorové a bezmotorové dopravy).

Tato témata dlouhodobě patří k „nejoblíbenějším tradičním“ potřebám venkovských obcí. Další typické potřeby (veřejná prostranství, zázemí dobrovolných hasičů, menší kulturní památky, kulturní domy) však nebylo možné zprvu z IROPu financovat, na což reagoval výše zmíněný článek 20 PRV vyjednaný Národní sítí místních akčních skupin v průběhu probíhajícího programového období. Ministerstvo zemědělství muselo u Evropské komise vyjednat změnu Programu rozvoje venkova. Naopak mezi nejméně oblíbená témata patřila:

- podpora dokumentů územního rozvoje,
- komunitních center,
- kulturních památek,
- zdravotních služeb.

Hlavním důvodem nižšího uplatnění nebyla ani tak nižší potřebnost v území, ale spíše nevhodné nastavení podmínek pro venkovské prostředí. U pořizování dokumentů územního rozvoje jsou pořizovateli úřady obcí s rozšířenou působností v přenesené působnosti, což jsou větší města. Na úrovni jednotlivých obcí jsou tvořeny spíše programy rozvoje obcí, případně generely zeleně a technické infrastruktury, na které žádat přes MAS nelze. U komunitních center je cílovou skupinou úzká a specifická skupina obyvatel, která se na venkově nevyskytuje běžně, spíše

ve specifických případech. Podíl na celkové alokaci za IROP je zde nízká, avšak relativně vysoký počet MAS mělo o podporu zájem. Existuje zde také vazba na OP Zaměstnanost. U kulturních památek lze žádat pouze na velké významné památky (UNESCO a národní kulturní památky nebo jejich indikativní seznamy), které nejsou pro venkovské oblasti zcela typické, jelikož jsou lokalizovány zejména v městských oblastech. Případná potřebná výše financí na investice u těchto památek často zdaleka přesahuje možnosti CLLD. Zdravotní služby pak nebyly zaměřeny na všeobecné lékaře nebo zubaře, kterých je na venkově nedostatek, ale na deinstitucionalizaci psychiatrické péče a návazné péče.

Tab. 7 Plánované čerpání na témata financovatelná z Integrovaného regionálního operačního programu přes komunitně vedený místní rozvoj dle finančních plánů schválených SCLLD pro období 2014–2020 (n = 178)

Téma IROP	Celkové způsobilé výdaje (v mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci za IROP (%)	Počet MAS, které téma zařadily	Podíl na všech MAS (%)
Vzdělávání	2 587	34,1	173	97,7
Bezpečnost dopravy	1 458	19,2	144	81,4
Veřejná doprava	404	5,3	51	28,8
Cyklodoprava	1 159	15,3	118	66,7
Sociální služby	544	7,2	139	78,5
Sociální podnikání	467	6,2	105	59,3
Komunitní centra	169	2,2	69	39,0
Hasičský záchranný sbor	450	5,9	71	40,1
Kulturní památky	298	3,9	45	25,4
Dokumenty územního rozvoje	23	0,3	18	10,2
Zdravotní služby	26	0,3	7	4,0

Tučně jsou označeny 3 nejvyšší a nejnižší hodnoty.

Pozn. Celkové způsobilé výdaje vyjadřují celkové finance včetně spolufinancování, které zpravidla činí 5 %.

Zdroj: schválené finanční plány místních akčních skupin, změny ve finančních plánech nejsou reflektovány, vlastní zpracování.

Program rozvoje venkova (PRV)

V Programu rozvoje venkova byl největší zájem o zemědělské a nezemědělské podnikání a zemědělské produkty. Naopak nejmenší zájem místní akční skupiny přes své finanční plány projevily o ochranu dřevin, informační akce, prevence před povodněmi, komplexní pozemkové úpravy a sdílení zařízení a zdrojů. Největší roli zde hrála absorpční kapacita jednotlivých území. Malí podnikatelé z řad zemědělců a nezemědělských podnikatelů jsou často přímo partnery místních akčních skupin. Zemědělství je pro venkov typické a je tradičně spojené s počátky programu LEADER.

Naopak u opatření, která se týkají lesnictví, se projevuje menší absorpční kapacita území, což se však v průběhu programového období měnilo s postupující kůrovcovou kalamitou. Vlastníků lesů není takové množství jako zemědělců, často jsou sdruženi ve větších družstvech, nebo je vlastníkem společnost Lesy ČR. U prevence

před povodněmi je podpora omezena pouze na lesní půdu, nikoli na intravilány obcí nebo volnou krajinu. Vlastníci lesů mají poměrně nízkou motivaci dobrovolně provádět protierozní opatření v lesích. U sdílení zařízení a zdrojů se neprojevil zájem ze strany zemědělců, mezi kterými často panuje konkurence a plodiny sklízí zároveň v krátkém časovém úseku. Komplexní pozemkové úpravy realizuje státní pozemkový úřad a role místních akčních skupin je zde spíše okrajová. Vzhledem ke znalosti místních poměrů a aktérů by zde přitom mohla být využita koordinační role MAS.

Tab. 8 Plánované čerpání na témata financovatelná z Programu rozvoje venkova přes komunitně vedený místní rozvoj dle finančních plánů schválených SCLLD pro období 2014–2020 (n = 178)

Téma PRV	Celkové způsobilé výdaje (v mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci za PRV (%)	Počet MAS, které téma zařadily	Podíl na všech MAS (%)
Nezemědělské podnikání	2 454	33,3	166	93,8
Zemědělské podnikání	2 413	32,7	169	95,5
Zemědělské produkty	947	12,9	133	75,1
Polní cesty	158	2,1	46	26,0
Komplexní pozemkové úpravy	76	1,0	22	12,4
Lesnické podnikání	433	5,9	88	49,7
Lesní cesty	275	3,7	62	35,0
Neproduktivní investice v lesích	265	3,6	104	58,8
Ochrana dřevin	32	0,4	16	9,0
Prevence před povodněmi	46	0,6	26	14,7
Sdílení zařízení a zdrojů	86	1,2	19	10,7
Krátké dodavatelské řetězce	153	2,1	44	24,9
Informační akce	33	0,5	30	16,9

Tučně jsou označeny 3 nejvyšší a nejnižší hodnoty.

Pozn. Celkové způsobilé výdaje vyjadřují celkové finance včetně spolufinancování, které zpravidla činí 10–40 % dle velikosti podniku.

Zdroj: schválené finanční plány vybraných místních akčních skupin, změny ve finančních plánech nejsou reflektovány, vlastní zpracování.

Operační program Zaměstnanost (OP Z)

U Operačního programu Zaměstnanost byl zájem MAS o jednotlivá témata vyrovnanější než u Programu rozvoje venkova nebo Integrovaného regionálního operačního programu. Podle finančních plánů jednotlivých místních akčních skupin bylo nejoblíbenější sociální začleňování, naopak nejméně oblíbené bylo sociální podnikání. Projevily se složité podmínky pro sociální podnikání i skutečnost, že podíl nezaměstnaných osob nebyl v roce 2014, v době konjunktury, na vysoké úrovni. Sami podnikatelé na venkově mají o tuto formu podnikání menší zájem. Naopak měkké investice do sociálního začleňování z Operačního programu Zaměstnanost mohou

vhodně doplnit tvrdé investice do žádaných sociálních služeb z Integrovaného regionálního operačního programu a řešit vybrané sociální problémy venkova (stárnutí obyvatelstva nebo dlouhodobá nezaměstnanost ve specifických oblastech).

Tab. 9 Plánované čerpání na témata financovatelná z OP Zaměstnanost přes komunitně vedený místní rozvoj dle finančních plánů schválených SCLLD pro období 2014–2020 (n = 178)

Téma OP Z	Celkové způsobilé výdaje (v mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci za OP Z (%)	Počet MAS, které téma zařadily	Podíl na všech MAS (%)
Zaměstnanost	398	20,6	96	54,2
Sociální začleňování	719	37,3	134	75,7
Sociální podnikání	320	16,6	85	48,0
Prorodinná opatření	492	25,5	126	71,2

Pozn. Celkové způsobilé výdaje vyjadřují celkové finance včetně spolufinancování, které zpravidla činí 0–15 % dle charakteru příjemce.

Zdroj: schválené finanční plány vybraných místních akčních skupin, změny ve finančních plánech nejsou reflektovány, vlastní zpracování.

Operační program Životní prostředí (OP ŽP)

V rámci OP Životní prostředí byl nízký zájem o likvidaci invazních druhů rostlin a výsadbu dřevin z důvodu omezujících podmínek (výsadba dřevin pouze na nelesní půdě a v CHKO, likvidace invazních druhů rostlin pouze na území CHKO). Nízká byla i motivace jednotlivých vlastníků pozemků k realizaci projektů v těchto tématech. Rozsah témat z OP ŽP byl značně omezený. Pravděpodobně se zde projevil rezervovaný přístup řídicího orgánu k integrovaným nástrojům. V průběhu programového období však došlo ke zlepšení situace, když se OP ŽP otevřel dalším tématům. Hlavním důvodem začlenění dalších témat byla skutečnost, že daná témata nebyla na národní úrovni čerpána a řídicí orgán věřil tomu, že otevřením pro MAS zvýší jejich čerpání. V prezentovaném hodnocení však tato další témata nejsou zachycena, neboť ve finančních plánech schválených mezi roky 2015–2017 nebyla.

Tab. 10 Plánované čerpání na témata financovatelná z OP Životní prostředí přes komunitně vedený místní rozvoj dle finančních plánů schválených SCLLD pro období 2014–2020 (n = 178)

Téma OP ŽP	Celkové způsobilé výdaje (v mil. Kč)	Podíl na celkové alokaci za OP ŽP (%)	Počet MAS, které téma zařadily	Podíl na všech MAS (%)
Likvidace invazních druhů rostlin	52	20,8	10	5,6
Výsadba dřevin	198	79,2	31	17,5

Pozn. Celkové způsobilé výdaje vyjadřují celkové finance včetně spolufinancování, které zpravidla činí 15 %.

Zdroj: schválené finanční plány vybraných místních akčních skupin, změny ve finančních plánech nejsou reflektovány, vlastní zpracování.

Možná témata jsou značně ovlivněna přístupy jednotlivých řídicích orgánů. Jednotlivé řídicí orgány uplatňují různá pravidla pro využití CLLD. Názory na OP se v provedených rozhovorech ukázaly velmi rozdílné. Nízká spokojenost manažerů byla evidentní z důvodu roztržitosti nastavení pravidel čerpání mezi více institucí. Každý OP měl totiž svá vlastní pravidla a pro MAS byla implementace mnohem náročnější, než kdyby byla jedna unifikovaná. Každý operační program má jiná pravidla, protože je hrazen z jiného fondu a má svoje vlastní nařízení. Existují však i procesy, které mají jednotnou podobu napříč operačními programy.

Názory manažerů na OP, které jsou obvykle dány historií MAS a zkušeností jejich pracovníků (s předchozím čerpáním).

- *OP Z to má hodně dobře připravené a nastavené, tam to běží od začátku bez problému. Měli to už hned od začátku dobře nastavené, věděli, co chtějí, měli to jednoznačně dopředu dané.*
- *Na MPSV v operačním programu pro zaměstnanost je vše předem jasné dáno, zvládli jsme mantinely, měli jsme jasné daná pravidla, taky by teda tu šablonu nemuseli tolikrát měnit.*
- *IROP – nejednotnost toho prostředí, dlouho nebyly vůbec jednotné postupy, pro MAS, pro hodnocení, všechno trvá dlouho, neměli dostatečnou kapacitu lidí právě na schvalování strategií, na hodnocení interních postupů, na hodnocení výzev, které by nám prostě zpátky dostatečně rychle dávali, abychom my jsme mohli vyplisovat.*
- *Na PRV, tam interní postupy je doporučený, co by měl obsahovat. Tak podle těch doporučení jsme je vytvořili. Podle toho pojedeme.*
- *PRV je takový podle mě nejlidštější, co se dá i číst, dá se pochopit, dá se s nimi komunikovat asi tak nejvíc... a ještě s OP Z se dá celkem dobře komunikovat.*
- *PRV asi přece jenom s tou předchozí zkušeností připouští více vlastní tvořivosti, že na to asi fakt slyší více než v tom IROP.*
- *Asi PRV, ale jenom z toho důvodu, že to máme víc načtený a fungovali jsme v tom v minulém období. Ten IROP s tím se seznamujeme, měli jsme první 2 výzvy, tak v tom ještě nejsme tak sběhlí jako v PRV.*
- *PRV, ten tomu venkovu nejvíce rozumí.*
- *U nás, co jsme PRV neměli, tak co si nezjistíme, ohledně těch různě rozstrkaných věcí k výzvám, tak nevíme.*
- *Žádný, protože nikdo nepochopil, co to je vlastně LEADER z těch řídicích orgánů, spíše se z nás stali jenom úředníci. Fakt k tomuhle musím říct nikdo.*
- *Vadí mi hrozně, že je to rozštěpené na více řídicích orgánů, bylo by fajn, kdyby se to dokázalo sjednotit anebo aspoň zúžit, je jich strašně moc, každý má jiná pravidla, ani mezi sebou se neshodnou. Co je u jednoho průchozí, je u druhého nepřijatelné.*

4.6.3 Preferovaná témata a výhled financování po roce 2020

Mezi manažery MAS panovala docela jasná shoda v tom, jaká témata uplatněná v období 2014–2020 by i nadále měla být v rámci CLLD podporována. Jedná se zejména o témata, která MAS nejvíce zařazovala do svých finančních plánů (viz předchozí

kapitola). Manažeři MAS tak nejčastěji zmiňovali vzdělávání, chodníky a bezpečnostní opatření a podporu podnikání, zemědělské a sociální služby. Dále se jedná o témata vyjednaná Národní sítí MAS s řídicím orgánem Programu rozvoje v rámci tzv. článku 20. Naopak, z hlediska chybějících témat MAS zmiňovaly nedostupnou podporu činnosti spolků a neziskových organizací, s čímž souvisí podpora komunitního a spolkového života na venkově (i podpora tradic). Nenaplněné potřeby jsou vnímány taktéž v oblasti cestovního ruchu (volnočasové a marketingové aktivity).

Pohled manažerů získaný z rozhovorů potvrdil výsledky dotazníkového šetření. Ukázal, že by MAS uvítaly širokou škálu možností tematické podpory pro programové období 2021+. Z předem nadefinovaných 8 témat MAS nejčastěji označily podporu činnosti neziskových organizací a vybavenost obcí. MAS by rády zajistily rozvoj neziskového sektoru taktéž podporou jeho infrastruktury (třetí nejčastěji vybírané téma; již v období 2014–2020 přibýlo téma investic do hasičských zbrojnic). Podporu sportu a akcí v regionu jsou taktéž významně poptávané. MAS by dále uvítaly podporu cestovního ruchu. Nejméně poptávanými tématy byla environmentální opatření a podpora technické infrastruktury.

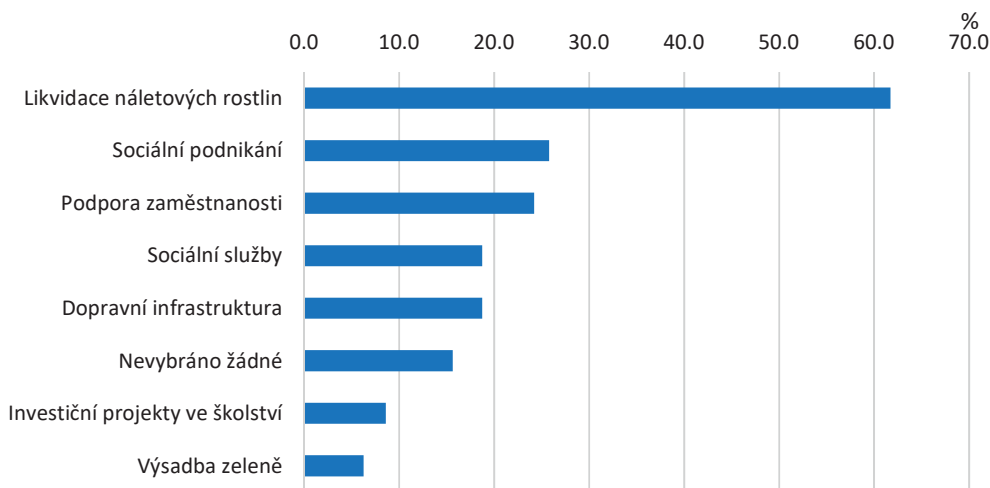


Obr. 30 Témata, která MAS chybí a měla by být podporována v období 2021+ přes CLLD (n = 128)

Zdroj: dotazníkové šetření mezi MAS, vlastní zpracování, dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Zástupci místních akčních skupin si dále mohli vybrat ze sedmi možných témat, která by dle jejich názoru neměla být podporována prostřednictvím CLLD. Potvrdil se zde nezájem o likvidaci náletových rostlin. Složitě uplatnění tématu tak patrně přispělo ke vnímání jeho nepotřebnosti v rámci CLLD. Dále se projevil nezájem o sociální podnikání. Dotazník byl vyplňován v době ekonomické konjunktury, takže byla často označena i podpora zaměstnanosti. Naopak nejméně MAS označily výsadbu zeleně a investiční projekty ve školství, které tak jsou žádoucí. Celkově se však ukázalo, že

vyjma likvidace náletových rostlin by MAS nechtěly o žádnou další podporu přijít. Právě potřeba zachování široké palety témat byla hojně zmiňovaná v komentářích k této otázce.



Obr. 31 Témata, která by v období 2021+ už neměla být podporována přes CLLD (n = 28)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Názory na témata, která neodpovídají principům metody LEADER a neměla by tak být v příštím období již podporována, se mezi jednotlivými MAS liší. Jako nepotřebná byla zmiňována podpora sociálního podnikání, podpora zaměstnanosti (nikoliv v rámci PRV), sociální služby a některá podpora směřovaná z IROPu. Právě témata zařazená z IROPu byla spojována s negativním vnímáním podpory tzv. velkých projektů (např. chodníky, cyklostezky...). To znamená projektů, které vyžadují pro realizaci značné množství finanční alokace, a v území tak není možnost podpořit více „menších“ iniciativ. Nízká potřeba opatření podporujících zaměstnanost je patrně ovlivněna situací na trhu práce v době provedení šetření, kdy byla evidována rekordně nízká nezaměstnanost. V únoru 2019 činil podíl nezaměstnaných osob pouze 3,2 %.

Některá jmenovaná témata coby nepotřebná a nenaplňující metodu LEADER byla uvedena zejména z důvodu již zmiňovaných doplňujících regulativních podmínek výzvy, které možnosti jejich uplatnění mezi aktéry v území značně limitují. Obecně lze tvrdit, že dotazovaní manažeři MAS se na danou otázku dívali buď z hlediska osobního přesvědčení o vhodnosti témat k naplnění idejí metody, anebo optikou zájmu o daná témata mezi partnery a žadateli. V případě nízké absorpční kapacity území bylo dané téma označeno za takové, které MAS nepotřebuje řešit.

Celkově lze konstatovat, že pro MAS je výzvou provádět fungující strategické plánování v rámci nabídky témat, které lze přes nástroj CLLD podpořit. Roli hrají i postupné změny v možných tématech. Pro témata, která nelze podpořit, mohou však MAS vyhledávat jiné zdroje financování, např. přes vlastní projekty MAS.

Pro programové období 2021+ se počítá dle stavu vyjednávání k březnu 2020 pro realizaci komunitně vedeného místního rozvoje se zapojením až šesti operačních programů (včetně OP Technická pomoc). Klíčovým programem by měl být IROP, který rozšířil tematickou podporu. U OP Životní prostředí se zvažuje využití komunitně vedeného místního rozvoje u více témat než v programovém období 2014–2020. OP Zaměstnanost počítá s využitím místních akčních skupin při řešení aktivního začleňování občanů v obtížné životní situaci. Nově by měl přibýt program zaměřený na podporu podnikání OP Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, kde se předpokládá možné zapojení režimu CLLD. Přes OP Jan Amos Komenský by měl pokračovat místní akční plán rozvoje vzdělávání, který sice není součástí CLLD, avšak řada MAS je do tzv. MAPů zapojeno jako realizátor.

Specifická je situace u Programu rozvoje venkova. Ve Strategickém plánu podpory Společné zemědělské politiky, na období 2021–2027 (SP SZP) se k březnu 2020 s programem LEADER počítá. Odpovídajícím cílem má být podpora zaměstnanosti, růstu, sociálního začleňování a místního rozvoje ve venkovských oblastech včetně biohospodářství a udržitelného lesního hospodářství. Pravděpodobná je situace, kdy MAS by obdobně jako v období 2014–2020 vybírala intervence napříč Strategickým plánem podpory Společné zemědělské politiky. Klíčové by bylo, aby projekty byly v souladu se strategií příslušné MAS, což platí napříč všemi operačními programy. Omezení témat prozatím plán neobsahuje. Pro CLLD však určité nebudou určeny všechny aktivity SP SZP. Počítá se s pokračováním obdoby článku č. 20, kde se k listopadu 2019 předpokládala zejména podpora zázemí pro spolkovou činnost a pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání, vybraných témat ze sportovní, kulturní a sportovní infrastruktury a služeb obcí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo průmyslu obchodu zvažuje model, kdy by MAS působily jako organizace, které přes animační aktivity zajišťují absorpční kapacitu pro individuální projekty z celostátních výzev přímo v území. MAS by pravděpodobně neměly napřímo přidělenou alokaci, získaly by však prostředky na režijní náklady. Zmiňovaný systém je však velice diskutabilní a pravděpodobně se nakonec neuskuteční.

V aktuální době (v září 2020) lze poukázat na složitost přípravy nového programového období. Spekuluje se o různých formách zapojení místních akčních skupin včetně zajištění absorpční kapacity pro individuální projekty z celostátních výzev přímo v území bez přidělené alokace. Nejpravděpodobněji se však jeví vyčlenění alokací obdobně jako v programovém období 2014–2020, avšak zvažuje se zapojení více operačních programů a posun v možných tématech.

Nově se diskutuje o zvážení možného využití komunitně vedeného místního rozvoje u operačního programu, kde je řídicím orgánem Ministerstvo průmyslu a obchodu.

4.7 Provoz MAS

Místní akční skupiny ke svému fungování potřebují jak aktivní partnery a účelnou strategii rozvoje území, tak lidské a hmotné zdroje. Pro kontinuitu činností a budování know-how je důležitá stabilita, resp. předvídatelnost financování. Kvalitní tým MAS

dokáže významně zúročit finanční vstupy a přinést území působnosti MAS nezanebatelnou přidanou hodnotu. K tomu ovšem musí mít i odpovídající provozní zázemí.

4.7.1 Pracovníci MAS

MAS vykonává širokou škálu činností (viz kapitola 4.4), přičemž největší objem práce je u většiny MAS spojen s realizací nástroje CLLD. Za účelem zajištění administrativních, technických a provozních činností zřizují MAS tzv. kanceláře MAS, které poskytují svým partnerům i širší veřejnosti řadu služeb.

MAS, která realizuje strategii CLLD prostřednictvím nástroje CLLD, musí mít pověřeného zaměstnance na pozici vedoucího zaměstnance pro realizaci SCLLD. Vedoucí zaměstnanec pro realizaci SCLLD je osoba schválená rozhodovacím orgánem MAS, která je odpovědná za realizaci SCLLD.

Vedoucím týmu pracovníků MAS je hlavní manažer, vedoucí kanceláře či ředitel (obvykle v případě MAS s právní formou o. p. s.). Tato osoba až na výjimky bývá i vedoucím zaměstnancem pro realizaci SCLLD. Mezi jeho pravomoci patří oprávněně jednat za MAS v rozsahu stanoveném vnitřní směrnicí či na základě plné moci od předsedy MAS. V rámci tohoto oprávnění může vykonávat zejména administrativní záležitosti dané rozhodnutím orgánů MAS. Zásadním tématem je zastupitelnost hlavních manažerů. Vedoucí pracovníci musí zvládat různorodé činnosti a musí být schopni zastoupit ostatní, ale často není nikdo, kdo by byl schopen adekvátně zastoupit je.

Dalšími zaměstnanci kanceláře jsou zejména manažeři, kteří pomáhají vedoucímu manažerovi, a to nejčastěji s administrací projektů, přípravou a realizací akcí MAS, chystáním podkladů pro jednání orgánů MAS či jinými administrativními úkony. Obvyklou součástí kanceláře MAS bývá i účetní.

V případě dalších zaměstnanců MAS se objevují nejčastěji dva způsoby organizování pracovní činnosti. Většinou jsou manažeři specializováni na konkrétní operační program, nebo jsou naopak zaměřeni širěji, kdy specializace na určitý operační program není výhradní, a tudíž je snazší zastupitelnost. Dále jsou součástí týmu MAS pracovníci přijímaní pro práci na konkrétních preprojektech. V rámci organizačně náročných projektů MAP jich bývá i několik. Mnozí pracovníci MAS mívají na rozdíl od hlavního manažera částečný úvazek (viz níže).

Důležitou osobou, kromě hlavního vedoucího kanceláře MAS, je také **statutární zástupce**, který zastupuje MAS navenek a jedná jejím jménem (nejčastěji je označován jako „předseda“). Statutární zástupce/předseda řídí práci a svolává zasedání nejvyšších orgánů, pokud tímto úkonem nepověří jiného zaměstnance (např. hlavního manažera) či některého partnera.

Chod MAS významně ovlivňují vztahy a osobnosti předsedů a manažerů MAS. Ideálně by se měli oba hlavní představitelé MAS doplňovat. Obvykle jeden nastavuje a definuje vizi MAS a druhý pragmaticky zajišťuje chod MAS a administruje nezbytné procesy. Na výkon funkce (role) předsedy MAS má vedle osobnosti (např. vizionář/konzervativní osoba) klíčový vliv, zda má v MAS pracovní úvazek. Starostové jsou z hlediska potřeb MAS časově flexibilní, ale mají omezené časové kapacity.

Kanceláře MAS slouží k jednání, poskytování informací, archivaci dokumentů a další činnosti spojené s realizací SCLLD. Zaměstnanci MAS pracují nejčastěji v kanceláři na jednom místě, více pracovišť má pouze 8 % MAS. Více pracovišť mají častěji zkušené MAS a střední a velké MAS. Kanceláře mají MAS většinou v objektech ve vlastnictví obcí a mohou zde působit za výhodných podmínek (nízký nájem, někdy i zcela bezplatně). Kanceláře MAS často nenabízí dostatečné prostory pro pohodlnou práci všech pracovníků – vzhledem k počtu pracovníků s částečnými úvazky.

Do služeb kanceláře patří například zpracování podkladů a databází (např. zásobníku projektů MAS), zajištění toku informací, poradenský servis pro partnery, administrace činností a projektů MAS, poskytování vyjádření MAS k jednotlivým projektům a další činnosti typu zpracování žádostí. Jak konkretizovaly MAS z jižních Čech v projektu spolupráce, *obsahem práce zaměstnanců je především příprava projektové dokumentace, zajištění běžného chodu organizace, komunikace s veřejností, propagace, koordinace činností s místními podnikateli, zástupci samosprávy a neziskovými organizacemi*. (Metody optimalizace fungování MAS, 2015, s. 48)

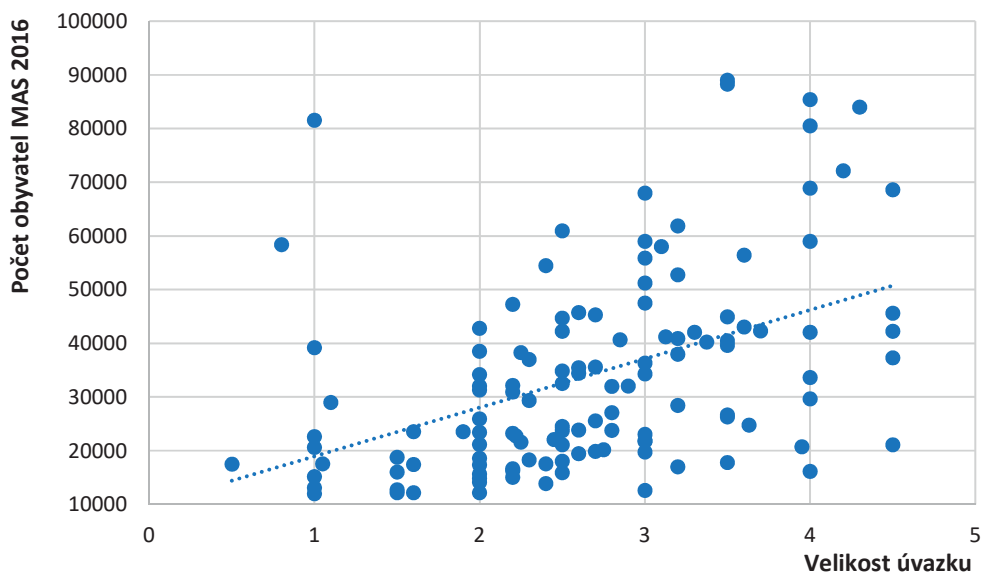
Ve 125 MAS, které se zapojily do zodpovězení otázky v dotazníkovém šetření, pracuje celkem 538 zaměstnanců s celkem 333 úvazky. Na jednu MAS tak připadá 4,3 pracovníka s 2,7 úvazky. Počty pracovníků v jednotlivých kategoriích MAS (podle zkušenosti, polohy) se nijak výrazně neliší. Rozdíl mezi malými a velkými MAS nepřekročil jednoho pracovníka, ani 1 úvazek. Malé MAS (podle počtu obyvatel i počtu obcí) však mají mírně nižší průměrný počet zaměstnanců, a tedy větší úvazek v přepočtu na 10 tis. obyvatel. Z realizovaného šetření dále vyplynulo, že pro zajištění činnosti MAS by byla potřeba optimalizovat úvazky, resp. MAS by potřebovaly pracovníky na celé úvazky, aby nemusely úvazky složitě kombinovat.

Tab. 11 Kumulativní a průměrný počet zaměstnanců MAS (n = 125)

	Počet zaměstnanců	Počet úvazků	Úvazky v přepočtu na 10 tis. obyvatel	Ideální počet úvazků
Absolutně	538	333	–	436
Průměrně	4,3	2,7	0,76	3,5

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Na 10 tis. obyvatel připadá v průměru 0,76 úvazku zaměstnance MAS (za všechny MAS viz obr. 32). Nejčtenější hodnotou jsou dva úvazky. Celkově však jsou ve velikosti úvazků značné rozptyly dané různorodostí činností MAS. Obecně také platí, že čím více obcí území působnosti MAS zahrnuje, tím větší podíl pracovníků bydlí na jejím území. Všechny pracovníky bydlící na území MAS mají téměř dvě pětiny MAS. Z rozhovorů se zástupci 23 MAS dále vyplynulo, že počet zaměstnanců kanceláře MAS považují za vyhovující, a dokonce většina je spokojena natolik, že nepřemýšlela o rozšíření svých řad. Na druhou stranu, počet zaměstnanců limituje možnosti MAS v uplatnění metody LEADER. Zdůvodnění, jakým způsobem je počet limituje, se mezi jednotlivými MAS zcela liší.



Obr. 32 Souvislost mezi velikostí úvazků MAS a počtem obyvatel MAS (n = 125)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Práce na částečný úvazek je dominantním řešením zaměstnávání, neboť umožňuje mít více specializovaných pracovníků na administraci CLLD dle jednotlivých operačních programů. Jak jsme rozebírali v předchozí kapitole, operační programy jsou odlišně nastaveny, a tak je pro jednoho pracovníka obtížné znát všechny programy a vhodnější je být expertem na jeden z nich. Na druhou stranu, z důvodu určité stability prostředků na realizaci CLLD má obvykle základní tým MAS plné úvazky, které jsou doplněny dalšími pracovníky s různou výší částečných úvazků. Pracovníci mají obvykle úvazky kombinovány na různých projektech. Na dalších činnostech se ale mnohdy podílejí nad rámec svých úvazků či dobrovolnický. Významným aspektem částečných úvazků je zejména finančně výhodnější zajištění pracovníka s nějakou odborností. Pokud má pracovník úvazek i v jiné organizaci, získává zároveň zkušenosti a znalosti, které může následně v MAS využít.

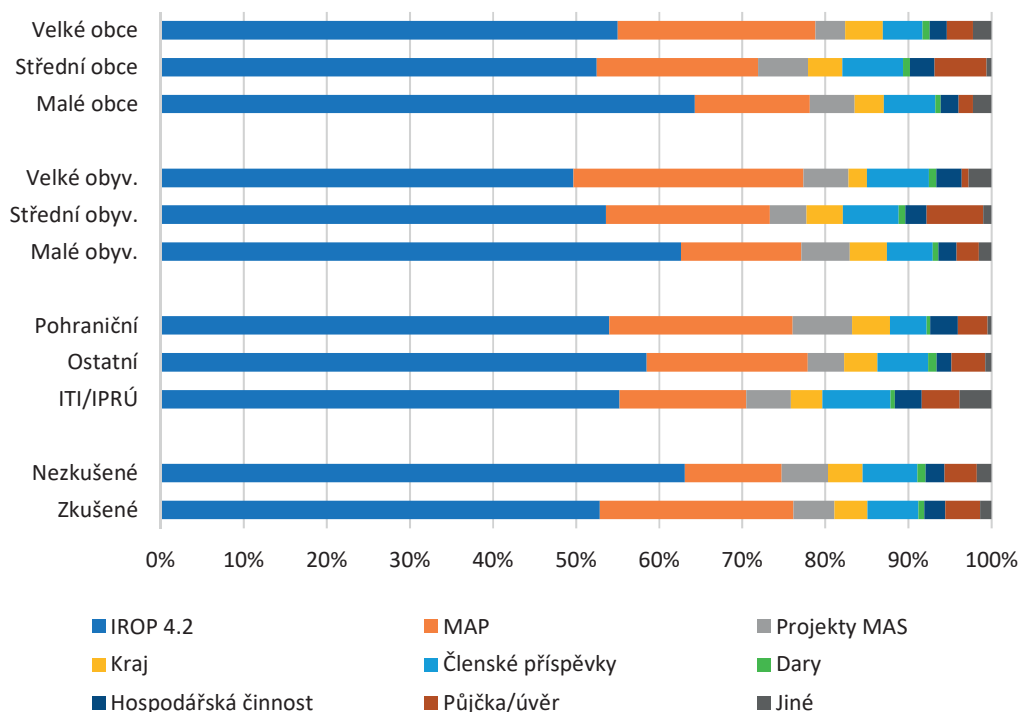
MAS obvykle dávají pracovníkům prostor k realizaci činností v oblastech dle odbornosti a zájmu pracovníků. Pro MAS jako celek je velmi přínosné, když má zaměstnanec vedle administrativních úkolů i nějaké odborné téma, které ho osobně zajímá. Tuto oblast potom může v MAS posouvat dále a může se věnovat i něčemu „pro radost“. To se také potom projevuje v tématech vlastních projektů MAS. Kromě témat, která zajímají zaměstnance osobně, má velká řada z nich zájem i o vzdělávání v jiných tématech, z nichž dominuje potřeba rozvinutí znalostí v oblasti veřejných zakázek (68 % MAS). Dále v oblasti cizích jazyků, komunikace a facilitace, marketingu a řídicích dovedností, evaluace a principů/idejí metody LEADER. Pouze 2 % MAS uvedlo, že jejich pracovníci vzdělávání nepotřebují.

Vzdělávací akce pro manažery a další zaměstnance MAS pořádá i NS MAS, nicméně vzhledem k množství práce nemají vždy na vzdělávání pracovníci MAS dostatek

času, stejně tak jako jej nemají na výjezdy do terénu. Dotazované MAS uvedly, že se do terénu dostávají méně, než by bylo třeba. V jiných MAS jsou naopak z důvodu realizace vlastních projektů v „terénu“ často a mohou více podněcovat absorpční kapacitu. Zapojení pracovníků na tzv. „speciálních projektech“ ve vztahu k MAS je odlišné. V některých případech se pro MAP či pro komunitní plánování sociálních služeb vytváří samostatné týmy, které nepříjdou do kontaktu s běžnou činností MAS. V jiných případech se stálí pracovníci MAS podílí i na těchto projektech.

4.7.2 Financování činnosti kanceláře MAS

Zdroje financování činností MAS jsou poměrně různorodé, nicméně jako klíčový zdroj slouží financování v rámci IROPu na animační aktivity a provoz kanceláře MAS, tzv. specifický cíl 4.2 (obr. 33). MAS získaly díky projektu MAP téměř pětinu příjmů z OP VVV. Členské příspěvky tvořily pouze 6 % rozpočtu. Rozdíly ve struktuře financování mezi jednotlivými kategoriemi MAS nejsou zásadní. Vyšší podíl financování z IROP vykázaly nezkušené a malé MAS. Vyšší podíl financování z MAP měly zkušené, pohraniční a velké MAS. Nejvyšší podíl členských příspěvků mají příměstské MAS. Dorovnat financování pomocí půjček/úvěrů musel největší podíl středně velkých MAS.

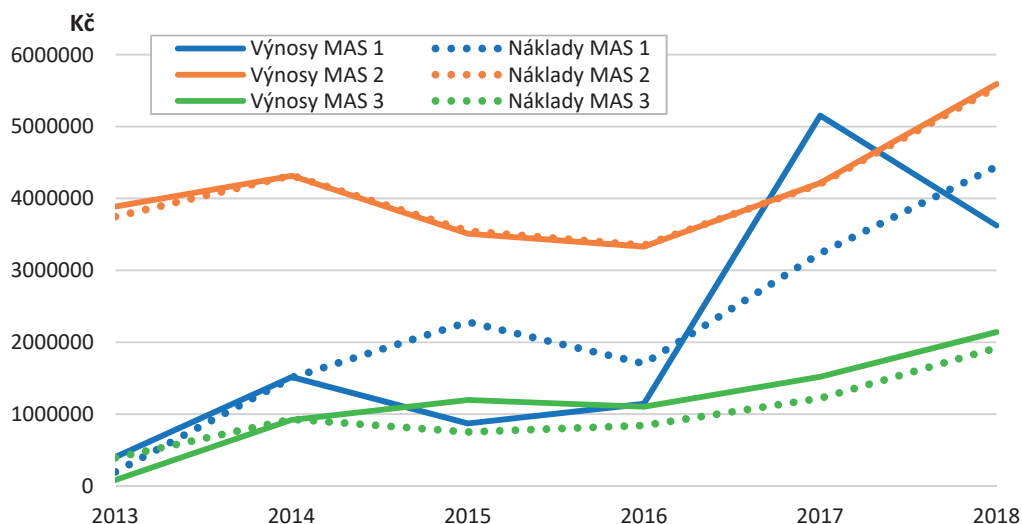


Obr. 33 Struktura financování MAS v roce 2018 podle typu MAS (n = 120)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

MAS se často před začátkem programového období potýkají s financováním. V minulosti problémy nemělo pouze několik zkušených MAS, které díky předchozímu zapojení do programu LEADER+ navazovaly na svou předchozí činnosti. Ostatní MAS řešily nedostatek financí úvěrem nebo půjčkou, a to od banky, soukromé osoby, jiné obce/obcí, kraje či svazku obcí. Nedostatek financí řeší některé MAS vyvíjením vlastní hospodářské činnosti, která spočívá v přípravě dotací či zpracování programů rozvoje obcí.

Vývoj hospodaření s financemi byl zkoumán i v rámci případových studií. Zjednodušeně se dá říct, že objem nákladů i výnosů rostl s tím, jak se zvětšoval objem a šíře činnosti MAS v souvislosti s realizací CLLD v období 2014–2020, projektů MAP a dalších činností. V pilotních MAS dosáhly v roce 2018 výnosy největšího objemu za posledních několik let (viz obr. 34). Největší objem nákladů připadal na osobní náklady, které se často pohybují až kolem 75 % nákladů.



Obr. 34 Vývoj výnosů a nákladů vybraných pilotních MAS v letech 2013–2018

Zdroj: podklady pilotních MAS

MAS mají prostředky na zajištění agendy spojené s implementací SCLLD, tj. dotacemi, na něž měly od řídicích orgánů alokovány finance, ale velmi omezené jsou zdroje (finanční/personální) pro realizaci idejí metody LEADER/CLLD v území (tj. nejen dotační činnost), resp. další zdroje na financování této činnosti nestačí. V rámci pilotních MAS byly zjištěny následující další zdroje příjmů (mimo příjmů spojených s CLLD a realizací individuálních projektů):

- Zpracování programů rozvoje obcí na svém území.
- Poskytování dotačního poradenství / zpracování žádostí o dotace.
- Půjčování vybavení (jarmareční stánky, skládací židle a stoly, projektor – vybavení pro akce mělo více MAS).

- Pořádání vzdělávacích akcí/školení ve vztahu k rozvoji regionu (pro zaměstnance obcí, neziskových organizací a menších podnikatelů), např. na témata soft skills, PC kurzy, marketing v praxi, psaní dotací a řízení projektů, tvorba strategických plánů apod., na které mají zaměstnanci kanceláře MAS nebo externí konzultanti kvalifikaci.

Kromě omezených zdrojů pro realizaci idejí LEADER/CLLD je další problematikou oblastí zajištění finančních prostředků na předfinancování projektů. Po složitém období do roku 2016 se v posledních letech daří postupně MAS vytvářet rezervy na předfinancování. Na jejich výši má vliv i to, kolik závazků z předchozích let MAS musela splácet. V některých MAS prostředky na předfinancování v minulosti zapůjčovaly obce či svazky obcí.

Členské příspěvky a další lokální finanční zdroje slouží zejména k dofinancování nákladů spojených s CLLD, na spolufinancování projektů MAS a na činnosti bez vazby na konkrétní zdroje financování. Objem finančních prostředků od partnerů mimo veřejnou správu je omezený. Získávání dalších finančních zdrojů je možné, ale znamená to, že MAS tomu cíli musí věnovat odpovídající část kapacity pracovníků. Pro finanční budoucnost a udržitelnost MAS je zásadní ocenění jejich role pro rozvoj regionu ze strany obcí, případně krajů a státu (zapojení do krajské a státní regionální politiky, případně do dalších rezortních politik). MAS uskutečňují řadu činností, které musí pokrýt vlastními zdroji (které potřebují i na spolufinancování). Jde např. o přípravu dalších individuálních projektů, sestavování výročních zpráv, propagaci místní akční skupiny.

Pokud se podíváme na financování prostřednictvím externích zdrojů, dvě pětiny MAS využívá nejčastěji půjčky či úvěry na předfinancování projektů, ale výjimkou nejsou ani krátkodobé provozní půjčky. Třetina MAS již v současnosti půjčky nevyužívá. Pouze 8 % MAS se obešlo bez půjček. Rozdíly mezi kategoriemi MAS jsou malé. Jak lze vidět z tab. 12, bez půjček se obešlo více pohraničních MAS a nezkušených MAS a také malých MAS dle počtu obcí. Závazky z minulosti více splácí nezkušené MAS, byť v absolutních číslech jde o jednotky.

Tab. 12 Využití úvěrů/půjček podle typu MAS (v %, n = 126)

Kategorie MAS	Celkem	Zkušené	Nezkušené	ITI/IPRÚ	Ostatní	Pohraniční
Půjčky/úvěry nevyužíváme a nevyužívali jsme	7,9	6,5	10,2	6,1	7,4	12,0
Půjčky/úvěry nevyužíváme, ale v minulosti jsme je měli	33,3	36,4	28,6	39,4	27,9	40,0
Splácíme závazky z minulosti	4,0	2,6	6,1	6,1	2,9	4,0
Půjčujeme si na předfinancování projektů	42,9	39,0	28,6	36,4	50,0	32,0
Půjčujeme si krátkodobě na provozní záležitosti	15,1	15,6	14,3	9,1	14,7	24,0
Jiné	12,7	14,3	10,2	12,1	13,2	12,0

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Některé MAS se snaží o realizaci tzv. malého Leaderu, kdy malými částkami podporují projekty zejména neziskových organizací, jejichž potřeby nástroj CLLD v období 2014–2020 řeší minimálně (proto jsou tato témata vnímána jako potřebná v období po roce 2020 – viz kapitola 4.6.3). K jejich financování využívají často krajských programů rozvoje venkova, resp. podporu kraje, na něž kraje vyčleňují za různých podmínek zdroje. V některých krajích jsou podmínky „volnější“, jinde je nutné položky detailně vyúčtovat (např. PRV Jihomoravského kraje umožňuje dotaci rozdělit na malé projekty, vše se musí vyúčtovat, spolufinancování činí 50 %). V některých případech se skupině daří, nebo plánuje získávat zdroje od podnikatelských subjektů.

4.7.3 Členské příspěvky

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných MAS jsou podporovány obcemi formou členských příspěvků. Pouze několik MAS se zkušenostmi z období 2007–2013 nemělo a v současné době ani nemá členské příspěvky od obcí. Některé MAS jsou podporovány nejen obcemi, ale také neziskovkami, podnikateli nebo aktivními soukromými osobami. Část MAS je finančně podporována krajem či mikroregionem.

Členské příspěvky nevyužívá pouze 10 % MAS. Jde téměř výhradně o zkušené MAS a ve zvýšené míře o pohraniční a velké MAS dle počtu obcí. Nejčtenější jsou příspěvky obcí, které využívá 88 % MAS, z toho polovina jde o platbu na obyvatele (průměr činí 9,6 Kč na obyvatele). U několika MAS se vyskytuje i kombinace paušální platby a příspěvku na obyvatele. Svazky obcí platí častěji paušální platbu. Vyskytly se i případy, kdy svazek obcí platil příspěvek dle počtu partnerských obcí. Z hlediska finančního mohou obce jako jediný partnerský sektor zásadněji ovlivnit finanční situaci MAS.

Podnikatelé platí příspěvky v 78 % MAS, neziskové organizace v 76 % MAS, fyzické osoby v 65 % MAS a příspěvkové organizace v 58 % MAS. S výjimkou podnikatelů jsou výše příspěvků těchto skupin v řádu stokorun. Nejnížší příspěvky činily 100 Kč (resp. u fyzických osob i 50 Kč). U 17 % MAS činil příspěvek fyzických osob 1000 Kč a více. Pětina MAS má stejné příspěvky pro příspěvkové organizace, podnikatele, neziskové organizace i fyzické osoby.

Výpočet výše příspěvku podnikatelů provádí MAS několika způsoby. Vedle jednotné platby využívají různé výše pro fyzické a právnické osoby, kategorie dle počtu zaměstnanců, či příspěvek dle počtu zaměstnanců (s daným minimem). Variantou u zemědělských podnikatelů je stanovení výše příspěvku dle obhospodařované plochy půdy (např. 3 Kč/ha).

Zkušené MAS častěji využívají u příspěvků obcí paušál, zatímco nezkušené MAS ve dvojnásobné míře příspěvek na obyvatele. Příspěvky v příměstských MAS v regionech ITI/IPRÚ jsou významně vyšší než v pohraničních i v ostatních MAS. Ve velkých MAS podle počtu obyvatel častěji vybírají příspěvky všech skupin partnerů a jejich příspěvky jsou vyšší. Vyšší příspěvky s výjimkou plateb obcí a svazků obcí mají i velké MAS dle počtu obcí.

Výše členských příspěvků je pro partnery citlivé téma a mění se pouze minimálně. Navýšení se prosazuje obtížně, i když by umožnilo rozšíření činnosti MAS, resp. znásovení dotací získaných MAS v případech spolufinancování.

Tab. 13 Členské příspěvky MAS (n = 126)

Kategorie příspěvku	Podíl MAS, které využívají (v %)	Průměr za rok (Kč)
Bez příspěvků	10,3	–
Obce paušál	39,7	3 953
Obce příspěvek na obyvatele	48,4	9,6
Svazek obcí paušál	38,1	11 574
Svazek obcí příspěvek na obyvatele	19,8	6,6
Příspěvková organizace	57,9	723
Podnikatel	77,8	1 491
Nezisková organizace	76,2	658
Fyzické osoby	65,1	554
Celkem MAS	100,0	–

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

4.8 Instituce a platformy ovlivňující svět MAS

Svět MAS je ovlivněn řadou subjektů, které stanovují pravidla pro fungování a činnost MAS na mezinárodní a národní úrovni, zprostředkovávají MAS finanční zdroje či lobbují za postavení MAS. Role MAS v rozvoji venkova je tak utvářena nejen vlastní činností MAS, ale také aktivitou níže popsaných institucí.

4.8.1 Státní správa

Zatímco do roku 2013 spadal rozvoj venkova spíše do kompetence Ministerstva zemědělství v rámci Společné zemědělské politiky, od roku 2014 je rozvoj venkova chápán mnohem více v kontextu regionálního rozvoje, který zajišťuje Ministerstvo pro místní rozvoj.

Ministerstvo zemědělství bylo pro období 2014–2020 zodpovědné za nastavení standardů MAS dle Dohody o partnerství. MAS proto musely splnit požadované standardy, v nichž prokázaly, že jsou schopny se podílet na implementaci programů financovaných z evropských strukturálních a investičních fondů. MAS, které úspěšně prošly procesem standardizace, mohly předkládat své strategie CLLD ke schválení. Za proces schválení strategií však již bylo zodpovědné Ministerstvo pro místní rozvoj. Kromě standardizace Ministerstvo zemědělství ve spolupráci se Státním zemědělským intervenčním fondem také i nadále implementuje programy strukturální podpory a Program rozvoje venkova. Místní akční skupiny ve spolupráci se SZIF vyhlašují z Programu rozvoje venkova výzvy MAS v rámci opatření Leader (SZIF).

Pokud chápeme rozvoj venkova jako součást komplexního rozvoje území v rámci regionální politiky, pak je péče o rozvoj venkova svěřena zákonem č. 2/1969 Sb., § 14 (kompetenční zákon) **Ministerstvu pro místní rozvoj**. V kompetenčním zákoně je mimo jiné uvedeno, že Ministerstvo pro místní rozvoj je ústředním orgánem státní

správy ve věcech regionální politiky (odst. 1), že spravuje finanční prostředky určené k zabezpečování regionální politiky státu a koordinuje činnosti ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při zabezpečování regionální politiky státu, včetně koordinace financování těchto činností, pokud tyto prostředky přímo nespravuje (odst. 2, a, b).

Koncepčně dlouhodobě řešilo MMR rozvoj venkova ve Strategii regionálního rozvoje ČR. Pro období 2021+ bude tato strategie doplněna Konceptí rozvoje venkova (MMR, 2019), která cílí na lepší koordinaci rozvoje území a nastavení jednotného národní pojetí rozvoje venkovských oblastí ČR. Koncepce formuluje následující vizi venkova: *V roce 2027 je venkov územím, ve kterém se dobře žije a o němž se říká, že se v něm dobře žije.* Strategickými cíli stanovícími cestu k dosažení vize venkova jsou:

1. Lidé: Stabilní populace venkovských oblastí, charakteristická vysokým lidským a sociálním kapitálem, zajišťující dynamický endogenní rozvoj venkova,
2. Sídla: Dostatečná infrastruktura a vybavenost venkovských sídel, zajišťující kvalitní život obyvatel a vytvářející možnosti pro hospodářský rozvoj venkova,
3. Životní prostředí: Zdravé, rekreačně atraktivní, biologicky rozmanité a klimaticky stabilní životní prostředí venkova,
4. Ekonomika: Výkonná, stabilní a diverzifikovaná ekonomika venkova, umožňující seberealizaci obyvatel venkova a tvořící důležitou složku hospodářské základny státu,
5. Plánování a spolupráce: Rozvinuté víceúrovňové strategické plánování a řízení rozvoje založené na znalostech a úspěšná spolupráce obcí.

Implementace koncepce bude probíhat zejména prostřednictvím samostatných dvouletých Akčních plánů Strategie regionálního rozvoje ČR 21+, do kterých jsou zařazeny příslušné aktivity Koncepce rozvoje venkova. Koncepce rozvoje venkova může být využita při diskuzi MAS se státní správou jako určitý rámec pro zpřesňování úkolů MAS v oblasti regionálního rozvoje.

Přímo ve vztahu k činnosti MAS stanovilo Ministerstvo pro místní rozvoj (konkrétně odbor regionální politiky) prostřednictvím tzv. Metodického pokynu pro využití integrovaných nástrojů (MPIN) nástrojů v programovém období 2014–2020 rámec fungování pro nositele integrovaných strategií. V případě rozvoje venkova se jednalo o strategie komunitně vedeného rozvoje, jejichž nositeli jsou právě MAS. Odbor regionální politiky také řídil nastavení procesu schvalování strategií na základě definovaných kritérií (popsány v kapitole 4.5.2) a poskytoval MAS metodickou pomoc při tvorbě strategií MAS. Za vyhlášení výzev MAS v Integrovaném regionálním operačním programu byl v rámci MMR zodpovědný řídicí orgán IROP. V období 2021–2027 bude MMR zodpovědný i za kontrolu dodržování standardů MAS.

Ministerstvo pro místní rozvoj zpracovalo také Procesní evaluaci implementace CLLD. Jejím hlavním cílem bylo zhodnocení nastavení klíčových procesů implementace nástroje CLLD v p. o. 2014–2020, a to těch, které jsou zcela, nebo alespoň z převážné části zajišťovány gestorem a koordinátorem implementace CLLD na národní úrovni, tj. odborem regionální politiky Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Hlavním výstupem byl soubor manažerských doporučení pro MMR, odbor regionální politiky, zaměřených na klíčové procesy tak, aby co nejlépe uspokojovaly poptávku a potřeby klientů jednotlivých procesů (MAS, řídicích orgánů, NS MAS ČR apod.).

Pro financování rozvoje venkova, resp. realizaci SCLLD jsou důležité **Ministerstvo práce a sociálních věcí**, které ve vztahu k venkovu řeší problematiku ne/zaměstnanosti a sociálního začleňování, a **Ministerstvo životního prostředí**, podporující přirozené funkce krajiny a její biodiverzitu.

Každá MAS má povinnost být registrována u **Ministerstva vnitra ČR**, musí mít stanoven statut, stanovy, organizační řád a strukturu.

4.8.2 Organizace hájící zájmy MAS

Dalším typem institucí ovlivňujících fungování MAS v České republice jsou organizace, které se snaží lobbovat za jejich zájmy a pomáhat jim (mimo již výše naznačené podpory ze strany státní správy). Hájit zájmy členských MAS ve vztahu k orgánům státu je jeden z prioritních úkolů **Národní sítě místních akčních skupin České republiky, z. s. (NS MAS)**. Národní síť Místních akčních skupin je společenství sdružující organizačně samostatné právnické osoby – místní akční skupiny – pracující formou komunitně vedeného místního rozvoje – metody LEADER ve prospěch venkova na území České republiky.

Hlavním účelem spolku je všestranně přispívat ke zlepšování kvality života a životního prostředí a k vyváženému rozvoji venkovských oblastí České republiky, při respektování zásad komunitně vedeného místního rozvoje – metody LEADER, partnerství a spolupráce. Dalším účelem spolku je vytvářet všestrannou péči pro uspokojování potřeb svých členů, hájit a prosazovat jejich zájmy, reprezentovat a zastupovat své členy na mezinárodní, národní i regionální úrovni (NS MAS ČR, 2017). NS MAS také rozvíjí spolupráci s dalšími aktéry, kteří působí ve prospěch venkova a jeho obyvatel, a propaguje a popularizuje různými formami úlohu MAS v komunitně vedeném místním rozvoji.

Představy o své budoucnosti zakotvila v roce 2017 NS MAS do Strategie rozvoje Národní sítě Místních akčních skupin České republiky, z. s., do roku 2030. Stanoví zde následující strategické cíle: 1. Stabilizovat metodu LEADER, 2. Dosáhnout vysoké kvality v činnosti MAS, 3. Průběžně vzdělávat pracovníky a členy orgánů MAS, 4. Upevňovat funkční systém podpory MAS, 5. Zvýšit povědomí o metodě LEADER v celé společnosti a 6. Upevňovat partnerství pro rozvoj venkova. Z aktivit k naplnění této strategie lze zmínit realizaci projektů vzdělávání Masky v obraze či Akademie LEADER. Projekt Masky v obraze probíhá od poloviny roku 2019 do poloviny roku 2022 s podporou z Operačního programu Zaměstnanost. Jeho obsahem je vzdělávání zaměstnanců MAS v IT, účetních, ekonomických, právních a manažerských dovednostech. Akademie LEADER je založena na principu *od MASEk pro MASy*. Prostřednictvím NS MAS ČR si mohou MAS určovat potřeby a témata, o kterých chtějí vědět více, a být v nich vzdělávání. Akademie je plně financována z vybraného zápisného, což jí zajišťuje volnost v poskytování kurzů a workshopů, které MASy „opravdu chtějí a ve chvíli, kdy je potřebují“. Součástí Akademie je i rada manažerů složená ze zkušených a dlouholetých pracovníků MAS. Její členové jsou na kurzech přítomní a sdílejí své vlastní praktické zkušenosti.

Nejvyšším orgánem NS MAS je valná hromada, která je tvořena shromážděním všech členů spolku, tzn. jednotlivých MAS. Činnost NS MAS organizuje a řídí výbor

NS MAS, který je složen ze zástupců krajských sítí. Detailní organizační struktura NS MAS je zpracována na webu NS MAS ČR. Pro zajištění koncepční a systematické práce je v rámci NS MAS vytvořeno osm pracovních skupin, které se detailně věnují jednotlivým oblastem rozvoje venkova, a to 1) mezinárodní spolupráci, 2) programování a vizím, 3) vzdělávání, 4) environmentálním záležitostem, 5) chytrému venkovu, 7) sociálním záležitostem a 8) podnikání.

Zakotvené a silné postavení NS MAS je důležité pro MAS jak pro komunikaci s odborem regionální politiky MMR a řídícími orgány na národní úrovni (zástupci NS MAS jsou součástí struktur pro implementaci kohezní politiky), tak pro kontakt s nadnárodní i regionální úrovní reprezentace MAS. Nezastupitelnou roli má NS MAS v reprezentaci MAS a šíření získaných informací mezi své členy. Pro prezentaci informací veřejnosti byly vytvořeny weby <https://www.mistniakcniskupiny.cz> a <http://www.regionysobe.cz> (podpora lokálního podnikání).

V rámci provedeného dotazníkového šetření hodnotili zástupci jednotlivých MAS činnost NS MAS. Přibližně třetina respondentů hodnotila činnost NS MAS kladně; oceňují zejména existenci této platformy jako zástupce všech MAS a její profesionalitu. Určité rezervy v činnosti NS MAS vidí rovněž zhruba třetina MAS. Prostor pro zlepšení vidí zejména v optimalizaci nastavení systému řízení a rozdělení kompetencí, ale také ve větší podpoře při zpracování dokumentů (např. šablona na interní postupy, vzory dokumentů).

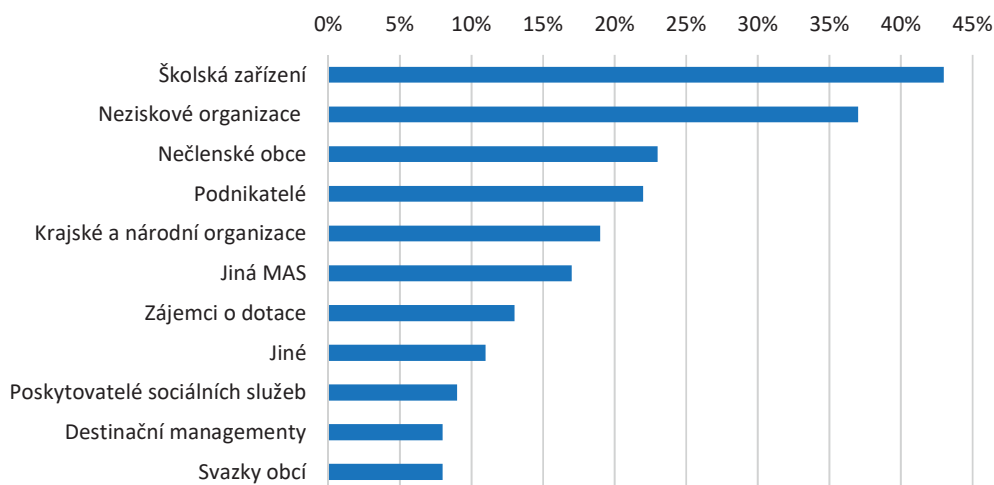
Na regionální úrovni vznikla **krajská sdružení MAS** (KS MAS, často také označované jako krajské sítě), které mají bližší vztah k MAS na území kraje, s nimiž KS MAS spolupracuje. Spolupráce mezi jednotlivými MAS navzájem v rámci kraje, jejich setkávání na regionální či národní úrovni jednoznačně přispívá k přenosu zkušeností a příkladů dobré praxe a vytváření integrovaných projektů s širokým dopadem.

Na nadnárodní/evropské úrovni NS MAS úzce spolupracuje se sítí evropských MAS sdružených v organizaci **ELARD** (European LEADER Association for Rural Development). Smyslem činnosti ELARD je zlepšování kvality života na venkově včetně udržení obyvatelstva na venkově prostřednictvím udržitelného a integrovaného místního rozvoje. ELARD sdružuje místní akční skupiny 26 členských států EU i zemí, které nejsou členy EU, ale přijaly a implementují metodiku přístup LEADER, a další aktéry zapojené do rozvoje venkova na lokální úrovni.

Druhou evropskou organizací podporující komplexní rozvoj venkova pod záštitou Evropské komise je **ENRD** (European Network for Rural Development, Evropská síť pro rozvoj venkova). Jejím účelem je podporovat nadnárodní a přeshraniční vzdělávání a výměnu zkušeností v tématu rozvoje venkova. Zejména cílí na: zvýšení zapojení zúčastněných stran do rozvoje venkova; zvýšení kvality programů rozvoje venkova; lepší informovanost o přínosech politiky rozvoje venkova a podporu hodnocení programů rozvoje venkova. V rámci ENRD působí skupina LEADER a komunitně vedený místní rozvoj (the Sub-group on LEADER and Community-Led Local Development), která provádí monitoring a analýzy implementace opatření LEADERu, identifikuje příklady dobré praxe a stimuluje proces učení a budování kapacit pro implementaci CLLD.

4.8.3 Subjekty spolupracující s MAS

Na lokální úrovni tvoří jádro vazeb MAS v regionu partneři MAS. MAS však úzce spolupracují s mnohem širší skupinou subjektů na území MAS i mimo ně. Vzhledem k zapojení velkého množství MAS do místního akčního plánování rozvoje vzdělávání (MAP) se jako nejčtenější nečlenští partneři potvrdila školská zařízení (spolupráci uvedlo v dotazníkovém šetření 43 % MAS). Následují s 37 % neziskové organizace (spolky), s nimiž MAS spolupracují na realizaci různých akcí i dalších aktivit v regionu. Podobně jsou MAS v kontaktu s podnikateli bez ohledu na partnerství v MAS. Nejčastěji šlo o spolupráci s producenty výrobků s regionální značkou. 23 % zmínilo spolupráci s i obcemi, které nejsou partnery MAS. V části případů to bylo vlivem toho, že partnerem MAS byl svazek obcí. Často MAS také spolupracovaly s městy nad 25 tis. obyvatel, které nemohou být začleněny do MAS. V rámci možnosti jiné jsou zařazeny univerzity, zájmové organizace jako Agrární či Hospodářská komora, či různí zahraniční partneři.



Obr. 35 Nečlenské subjekty, s nimiž MAS spolupracují (n = 109)

Zdroj: dotazníkové šetření, GaREP, 2019

Zajímavý pohled na činnost MAS s dopadem do území vytváří jejich provázanost s **mikroregiony** a činností SO ORP. Mikroregiony (dobrovolné svazky obcí) jsou v mnoha případech partnery MAS. Existují MAS, na jejichž území je i více než 10 svazků obcí. „Rekordmany“ jsou v tomto ohledu MAS Nad Orlicí a MAS Znojemské vinařství, které mají na území více než deset svazků obcí. Nejčastěji však mají MAS v území jeden nebo dva svazky (téměř polovina MAS). V případě velkých MAS může být mikroregion určitou formou „pobočky“ MAS, která zná detailně své menší území. Pokud je činnost MAS a svazků provázaná, pak jsou nezřídka úvazky zaměstnanců rozděleny mezi oba subjekty.

Specifickým subjektem spolupracujícím s MAS jsou **kraje**. Třebaže krajská samospráva vnímá MAS na svém území rozdílně, řada krajů si uvědomuje, že MAS

provádí pro území kraje řadu pozitivních činností, a snaží se jejich fungování aktivně podporovat. Tato podpora je nejčastěji finanční, nicméně se vyskytují i jiná řešení (zejména podpora v oblasti komunikace a organizace společných setkání, předávání informací...).

VÝZVY A BUDOUCNOST MAS

5 VÝZVY A BUDOUCNOST MAS

V předchozích kapitolách byla zachycena minulost a současnost MAS. Jakou mají ale MAS budoucnost? Jak se budou proměňovat jejich role a jejich činnosti? Stane se z nich stabilní článek v hierarchii procesů regionálního a lokálního rozvoje? Postavení MAS ovlivňuje i jejich právní zakotvení. V jaké podobě uchopí MAS legislativa? Bude vyřešeno financování MAS adekvátně očekávaným rolím a činnostem?

Po téměř dvaceti letech fungování MAS v ČR se tyto organizace etablovaly jako významné subjekty lokálního rozvoje, otevřených otázek ohledně jejich budoucnosti je však stále mnoho. Dynamické růstové období by mělo v následujících letech vystřídat období stabilizace, profesionalizace a prohlubování činností. To souzní i s voláním pamětníků počátků činnosti MAS po návratu ke kořenům, tj. zejména k důslednému uplatňování metody LEADER. MAS se totiž v určitých ohledech musí potýkat i s negativními důsledky jejich rozvoje, jako je nárůst počtu a pokrytí téměř celého území venkova či kontinuální nárůst objemu finančních prostředků rozdělovaných v rámci nástroje LEADER, resp. CLLD. Jde zejména o udržení/zvýšení „plošné“ kvality MAS a role komunitních činností, ať již ve vztahu k realizaci nástroje CLLD, či nad jeho rámec.

5.1 Směřování MAS

Budoucnost MAS se odvíjí od základů vybudovaných v minulosti a od podmínek fungování nastavených v současnosti. Ve 2. kapitole byl představen vznik MAS a vývoj jejich fungování. Východiskem pro popis konkrétních činností MAS v ČR bylo i empirické rozlišení tří rámcových rolí současných MAS, a to: 1. realizace nástroje CLLD (komunitně vedený místní rozvoj), 2. podpůrné činnosti pro subjekty v území a 3. vlastní realizace rozvojových témat.

Ve vztahu k budoucnosti si můžeme položit řadu otázek. Klíčovou otázkou je, jak se budou MAS vyvíjet v nejbližších letech, tj. do konce programového období 2021–2027?

5.1.1 CLLD jako základní role

Dle přípravy pravidel v roce 2020 lze očekávat kontinuální vývoj. Realizace nástroje CLLD bude tvořit osvědčenou a dominantní základnu činnosti. Kritickým faktorem by v případě mnohých MAS mohla být výrazně vyšší míra spolufinancování nákladů na administraci nástroje CLLD (v období 2014–2020 se MAS z vlastních prostředků na těchto nákladech podílely 5 %).⁵ Zde by zejména obce, jako hlavní přispěvatelé do rozpočtu MAS na lokální úrovni,⁶ prováděly porovnání „jistých“ dotačních prostředků do území působnosti MAS ve vztahu ke zvýšení nákladů na jejich získání (zvýšené členské příspěvky). Je pravděpodobné, že ve většině případů by pod hrozbou ukončení

⁵ V září 2020 ještě nebylo známe nastavení pro období 2021–2027.

⁶ Výběr členských příspěvků od partnerů ze soukromého sektoru je významně nižší a prostor pro zvyšování je velmi limitovaný.

činností MAS obce našly řešení zvýšeného spolufinancování. Souvisejícím faktorem je, zda by „zdražení“ nástroje CLLD pro partnery MAS bylo kompenzováno větší mírou volnosti při řešení různých problémů, aby mohly být podpořeny projekty dle potřeb území bez různých formálních omezení (např. větší volnost u podporovaných aktivit). Tento vývoj připomíná paralelu s dvojím zdaněním. Akteři v území si musí spolufinancovat dotační projekty a vedle toho by si měli spolufinancovat i část nákladů na administrativu dotačního systému. Snižování a diverzifikace míry dotační podpory u individuálních projektů (tj. např. vyšší míra spolufinancování žadatelů v regionech s lepší socioekonomickou situací) je logickým důsledkem úspěšného rozvoje ČR a vede k efektivnějšímu využívání dotačních prostředků. Naopak náklady MAS na administraci nástroje CLLD jsou součástí technických nákladů na celý systém využívání fondů EU a mělo by k nim být přistupováno obdobně jako k obdobným nákladům na úrovni státní správy. MAS nicméně realizuje i řadu dalších činností úzce souvisejících s CLLD (zejména tvorba strategie CLLD), ty však mají již určitý animační charakter (viz dále kap. 5.1.3) a přiměřené spolufinancování MAS je zde na místě.

Závažným důsledkem zvýšení míry spolufinancování administrace ze strany zdrojů z území je odčerpání (vytěsnění) dostupných vlastních zdrojů MAS. Zásadní úlohou vlastních zdrojů MAS je násobit rozvojový potenciál území. Slouží ke spolufinancování dalších (pilotních, inovačních, zastřešujících...) projektů MAS a podporují různorodé drobné rozvojové činnosti v území. Toto kreativní využití vnitřních zdrojů MAS je významným zdrojem přidané hodnoty MAS a opodstatněním jejich existence. Realizace nástroje CLLD je bezesporu důležitá, ale za určitých okolností lze menší projekty ve venkovských územích řešit prostřednictvím dalších zdrojů. Realizace CLLD však dává ekosystému MAS stabilitu.

Co dělá MAS skutečnou místní rozvojovou komunitou, je, jakým způsobem přistupuje k realizaci k CLLD, a zejména jak dále podporuje rozvoj území. MAS často vnímáme jako uniformní skupinu aktérů. Je to však spíše naopak. Přes obdobné základní parametry fungují MAS v dosti odlišných sociálních a ekonomických prostředích. Problémy a rozvojové příležitosti venkova se v různé míře projevují v příměstských oblastech a v periferních územích. Tyto skutečnosti mají následně vliv na různé přístupy MAS – od podpory řešení zásadních problémů po dílčí zkvalitňování místního prostředí a života obyvatel.

Pro chápání činnosti/budoucnosti MAS je nutné vnímat určitý rozdíl mezi CLLD a LEADER, i když z pohledu kohezní politiky EU se jedná o kontinuální vývoj od iniciativy LEADER k CLLD. CLLD je zejména dotační nástroj, zatímco LEADER je metoda rozvoje venkovského prostoru, jehož srdcem jsou MAS.⁷ Součástí uplatňování nástroje CLLD nicméně není jen podpora projektů, ale i podpora rozvoje strategického plánování, spolupráce a dalších činností. Přes CLLD je uplatňována většina principů metody LEADER (pokud ne všechny). Ve strategii CLLD se přímo předpokládá zachycení přístupu MAS k uplatnění jednotlivých principů metody LEADER (např. výslovné kapitoly věnované inovačním přístupům či spolupráci).

Dokud bude v nařízeních Evropské komise zakotven nástroj CLLD, pak bude implementován i v ČR. Otázkou je pouze územní pokrytí. LEADER v podobě aktivních MAS

⁷ CLLD (resp. i metoda LEADER) může mít širší uplatnění než jen u venkovského území (resp. MAS), např. i v městských územích, viz Pokyny evropské komise pro CLLD (EUROPA.EU, 2018).

je již dostatečně zakotven, aby i bez nástroje CLLD u části MAS fungoval. V praxi tak můžeme z hlediska přístupu ke vlastní činnosti zjednodušeně rozlišit tři modelové kategorie místních akčních skupin:

- **MAS rozděluje dotace bez dalších ambicí:** manažeři MAS vnímají jako hlavní úkol rozdělit alokované prostředky. Partneři MAS obvykle vnímají jako zásadní pouze dotační stránku činnosti MAS. Často jde o pragmaticky založené MAS. I když jde pouze o část MAS, i jejich malý počet nepomáhá k vytváření pozitivního obrazu většiny MAS.
- **MAS usilující o podporu rozvoje v různých oblastech:** vedle realizace nástroje CLLD tyto MAS reagují na další nejen dotační příležitosti a snaží se být aktivní při rozvoji regionu. V podstatě se tyto MAS snaží naplňovat strategii jako celek, ne jen pouze její akční plán. Sem lze řadit většinu MAS.
- **MAS se silnými osobnostmi a silnou komunitou:** tyto MAS jsou průkopníky v řadě oblastí. Jsou inspirací pro ostatní MAS a uznávaným aktérem rozvoje území.

Z vyjádření zástupců některých MAS nepřímě vyplývá, že jsou spokojeni s rolí „dotační agentury“. V případě minimálních požadavků partnerů na další činnosti je to pro pracovníky MAS nejjednodušší volba fungování (zvláště pokud se vidí zejména jako administrátoři dotační podpory). Dotační roli a roli MAS v rozvoji dalších oblastí nelze samozřejmě oddělit. Tyto role se vzájemně doplňují.

5.1.2 Nové role MAS

Zásadní otázkou budoucnosti MAS je, jaké mají role a jaké úkoly plní v územích své působnosti. Dle potřeb území a v něm působících aktérů, rozhodnutí jejich partnerů a s ohledem na dispozice MAS jako organizace si MAS volí „své“ role a svůj přístup k rozvoji venkova. Na základě současných zkušeností MAS a aktuálních výzev rozvoje venkova lze identifikovat řadu možných rolí a témat činnosti MAS (viz kapitola 4.4). Je pravděpodobné, že současné hlavní role (realizace CLLD, podpůrné činnosti pro subjekty z území, vlastní řešení rozvojových témat) budou pokračovat. Za nové (pro mnohé MAS), nejpotřebnější a role s největším potenciálem k zdárnému uplatnění lze považovat zejména:

- **inovační roli:** přinášení, testování a uplatňování nových řešení (v podobě podpůrných činností i vlastní pilotní realizace),
- **mediační roli:** aktivní zapojení do zlepšení a rozvoje vztahů mezi subjekty v území, které brání potřebnému řešení problémů rozvoje,
- **animační role pro veřejnou správu:** podpora realizace rozvojových nástrojů státní správy a samosprávy (např. při realizaci různých dotačních programů – osvěta, propagace, poradenství, zajištění absorpční kapacity území).

Uvědomujeme si, že uvedené role jsou novými pouze do určité míry. V dosavadní praxi se již vyskytují, ale často spíše okrajově a nahodile. Není jim věnována potřebná a soustředěná pozornost. Jde také často v rámci současných institucionálních struktur o role obtížně zastupitelné.

Činnost MAS v území je do značné míry daná vztahem poptávky a nabídky rozvojových činností mezi MAS a subjekty z území. V územích, kde chybí aktéři rozvoje, je zájem, aby je částečně nahradila MAS. V územích se závažnějšími rozvojovými problémy se otevírá větší prostor pro činnost MAS – proto právě vznikaly první MAS spíše v periferních venkovských územích. Na druhé straně, aktivní MAS si dovedou vytvořit kvalitní nabídku činností (produktů, služeb) a vyvolat poptávku po těchto činnostech.

Mnohé MAS jsou velmi invenční a pružně reagují na potřeby území. Nezřídka tak kvůli svým schopnostem **nahrazují a doplňují v různých oblastech činnost některých subjektů** zejména z veřejné správy. V oblasti školství (místní akční plány rozvoje vzdělávání) či plánování sociálních služeb často reagují na slabý zájem obcí s rozšířenou působností tato témata zaštitit a hlouběji se jim věnovat (svou roli zde hraje i potřeba financování týmu MAS). Při koordinaci různých mezi-obecních záležitostí vstupují do domény svazků obcí. V případě rozsáhlejší podpory podnikatelů mohou nahrazovat i některé činnosti hospodářské komory. MAS se tak aktivně pouští do tematických oblastí, které nemá primárně zájem řešit někdo jiný. Je otázkou, zda je toto rozšiřování záběru MAS dočasnou záležitostí, nebo se MAS v rozvoji daného tématu ukotví na dlouho dobu a budou ho systematicky řešit.

Pro budoucnost je důležité i postavení MAS v systému různých subjektů zabývajících se rozvojem daného území. Existují činnosti, v nichž má MAS nezastupitelné postavení? Lze potvrdit, že při propojování různých typů subjektů a vytváření sítí jsou MAS velmi schopné. O schopnostech MAS v této dovednosti svědčí např. i fakt, že MAS jsou k zorganizování různých akcí v území využívány různými subjekty státní správy (např. CzechInvest). Žádný z dosavadních aktérů rozvoje území neprokázal tak silné komunikační schopnosti a pružnost. Vnímáno jinou optikou, tato charakteristika nicméně byla MAS dána do vínku principy jejího fungování.

První MAS vznikaly v ryze venkovských územích s řadou problémů zejména na základě nadšení a úsilí propagátorů myšlenky LEADER. U jejich zrodu stály jasné vize. Zakladatelé se museli vypořádat s řadou problémů vznikající platformy a šlo tak do určité míry o výběrové subjekty. MAS postupně přibývalo a v období 2014–2020 je již pokryto v zásadě celé venkovské území ČR (95 % obyvatel v obcích do 25 tis. obyvatel) (viz kapitola 2.2.2). MAS se tak staly **univerzální plošnou územní rozvojovou platformou**. Plošné pokrytí území místními akčními skupinami podporuje využití nástroje CLLD a umožňuje využít MAS jako systémovou součást rozvoje venkova a mezičlánek regionální a místní úrovně. Na druhou stranu, nejsou podpořeny pouze „nejlepší MAS“, ale všechny MAS, které splní základní požadavky. To logicky vede ke snížení celkové úrovně kvality MAS. Vedle nadprůměrných a průměrných MAS se objevují MAS, které bojují se zvládnutím základních požadavků na MAS (např. administrace CLLD). Tzv. „slabší“ MAS tak mohou oslabovat pozici těch kvalitních MAS, resp. image MAS jako celku.

Z řízených rozhovorů mezi představiteli MAS uskutečněných v roce 2018 jednoznačně vyplynulo, že by MAS mezi sebou neměly soutěžit o dotační podporu, musí ale splnit minimální standardy. Důvodem je fakt, že MAS a jejich území a řešené problémy jsou natolik různorodé, že objektivní soutěž není ani možná. Navíc díky vzájemné spolupráci MAS lze předávat zkušenosti. Vhodným řešením pro *problematické MAS není dle názorů jedné z MAS připojení k jiné, ale pomoc zkušenějším pracovníkům z okolních MAS, aby se „rozjela“*.

5.1.3 MAS jako animátor venkova

Animace je dle slovníku cizích slov ožívování či oživení. Andragogický slovník (2020) animaci definuje jako *metodu výchovné práce s dospělými založenou na pozitivní motivaci, pozitivním vedení a povzbuzování při jejich hledání životní a pracovní dráhy i při hledání sama sebe*. Animátor je potom odborně vyškolený pracovník provádějící animaci. Slovník dále uvádí, že *v některých andragogických teoriích je animace chápána jako „oduševňování“, nikdy nekončící humanizace člověka*.

Podobně se v oblasti regionálního rozvoje pojmu animace užívá pro pojmenování procesu pozitivního vedení a podpory fungování různých aktérů z území a jejich spolupodílení se na rozvoji území. Vzhledem k tomu, že v této oblasti jde o poměrně nové užití, tento pojem nemá ještě ustálený obsah a v různých kontextech je užíván v odlišných významech.

Inspirací pro zakotvení pojmu ve vztahu k činnosti MAS může být odborná pedagogická literatura. V pedagogice animátor vystupuje jako člověk uplatňující různé animační přístupy při rozvoji jiných osob. Podobně MAS jako animátor působí na rozvoj venkova a jeho aktéry. Kaplánek (2013, s. 17) rozlišuje v činnosti animátora tři role:

- pracovník vytvářející koncepci práce se skupinou/s komunitou, a to na základě analýzy její situace; tato koncepce (projekt) musí mít jasný cíl a animátor musí mít možnost skutečně přispět ke změně situace;
- pracovník podporující informovanost, kreativitu, komunikaci a porozumění na všech úrovních: mezi jednotlivci, ve skupině i mezi sociálními partnery, kteří jsou účastníky animačního procesu;
- pracovník, který provádí strategické i operační plánování (střednědobé i krátkodobé) a hledá finanční prostředky (včetně PR); vytváří tým specializovaných i dobrovolných spolupracovníků a koordinuje jejich práci.

Kaplánek (2013, s. 18) zjednodušeně označuje animátora jako *člověka, který oživuje tým, že uvolňuje skrytý potenciál*. Zdůrazňuje také osobnostní zralost a schopnosti. Přesně to platí i pro činnost MAS. Přes všechny objektivní vlivy působící na činnost MAS se odvíjí animační schopnosti MAS od osobností členů týmu/kanceláře MAS. Z tohoto pohledu je pro zkvalitnění činnosti MAS a pro její úspěšné působení v rozvoji venkova nejefektivnějším řešením vytvářet v MAS takové prostředí, aby přitahovalo kreativní osobnosti a dávalo jim prostor pro seberealizaci.

Metodické stanovisko ministryně pro místní rozvoj č. 12 k MPIN v pravidlech pro zpracování části SCLLD „Popis animačních aktivit“ uvádí: *Animační aktivity zahrnují všechny činnosti MAS v rámci realizace SCLLD mimo administraci projektů konečných žadatelů/příjemců. Jedná se především o šíření informací ohledně dotačních možností v území (zejména ve vztahu k naplňování Akčního plánu SCLLD) a konzultace/pomoc při tvorbě projektových záměrů (zejména ve vztahu k naplňování Akčního plánu SCLLD), ale například i šíření povědomí o chytrých řešeních v území, aktivity sloužící k propojení aktérů rozvoje v území (aktivity pro tvorbu/zvýšení sociálního kapitálu) apod. (MMR, 2020a, s. 25)* Animační aktivity jsou v tomto kontextu tedy jak činnosti spojené přímo s realizací CLLD, tak i další podpůrné činnosti (viz další role).

Mezi MAS vzájemně, resp. mezi MAS a řídicími orgány operačních programů probíhá debata jak o chápání animace, tak o její evidenci. Vymezení animace neprobíhá

příliš systematicky, ale spíše jako reakce na nejobvyklejší činnosti MAS. Šíři možných animačních činností lze dokumentovat texty ze strategií CLLD pro období 2014–2020. Např. ve strategii MAS Kyjovské Slovácko (2014, s. 21–22) jsou rozlišeny následující činnosti v rámci animace:

- propagace (podněcování žadatelů a prezentace výsledků, propagace nejen v území, ale i navenek),
- poradenství a osvěta (pro žadatele, vzdělávání partnerů MAS, konference, semináře pro různé zájmové skupiny),
- podpora kulturních činností (pořádání akcí, podpora činností k udržení a rozvoji místního kulturního dědictví),
- posilování identity a pocitu sounáležitosti (výstavy děl místních umělců, akce o místní historii, soutěže a akce pro děti, besedy s pamětníky a osobnostmi regionu, podpora místních muzeí, tvorba výukových materiálů),
- publikační a dokumentární činnost (vydávání dokumentačních, životopisných publikací, vydávání písemných děl, filmová tvorba zachycující region a jeho tradice),
- podpora spolupráce (projekty spolupráce, pořádání společných akcí, zapůjčování mobiliáře, pomoc při pořádání akcí, vzájemná propagace, sdílení informací),
- animační aktivity škol a školských zařízení.

Evidence animačních aktivit souvisí s diskuzí financování činnosti MAS. V období 2014–2020 byly na animační aktivity spojené s nástrojem CLLD poskytnuty finanční prostředky odvíjející se od objemu dotačních prostředků rozdělovaných MAS na projekty. Další animační aktivity MAS hradily ze svých vlastních zdrojů, či je prováděly v rámci různých individuálních projektů, jejichž nositelem byla MAS. Při systémovém financování volněji a šířeji pojatých animačních aktivit z národní úrovně či úrovně EU by bylo nezbytné zachytit rozsah těchto aktivit (např. počty schůzek, akcí MAS apod.), případně i efekty těchto aktivit (např. počty projektů, činnosti jiných subjektů – to však může MAS ovlivnit pouze částečně). Vedle zvýšené administrativy by bylo rizikem tzv. formální vykazování. Vhodnou cestou může být omezení požadavků na spolufinancování MAS při realizaci CLLD i dalších projektů tak, aby MAS na různorodou animaci dle potřeb území mohly využít většinu vlastních zdrojů. Realizaci animace by dále napomohlo přizpůsobení podmínek realizace tzv. projektů spolupráce MAS „realitě, v níž se MAS pohybují“. Nepřiměřené formální požadavky na tyto typy projektů v období 2014–2020 v podstatě eliminovaly jejich uplatnění.

5.1.4 Role partnerů MAS

Základem fungování místní akční skupiny jsou lidé a jejich vztahy. Různí aktéři a aktivní obyvatelé z území MAS vstupují do MAS jako její partneři. Partneři MAS jsou různorodými reprezentanty různých skupin aktérů a dílčích částí území, kteří vytváří legitimitu MAS, garantují transparentní způsob řízení MAS a rozhodují o směřování MAS. Jak jsme ukázali v kapitole 4.1, jsou nezbytní pro vytvoření orgánů MAS stanovených pravidel pro činnost MAS.

Partnery MAS nelze automaticky brát jako skupinu všech hlavních aktérů rozvoje území působnosti MAS (i když to tak může někdy být), tj. jako ty, kteří realizují rozvoj. Požadavek na to, aby zástupci žádného ze sektorů neměli většinu při rozhodování, neřeší územní zastoupení, ani zastoupení dle významnosti.

Z formálního hlediska jsou partneři MAS těmi, kteří svým zapojením umožní vznik a existenci MAS. V ideálním případě jsou partneři MAS současně i těmi nejaktivnějšími subjekty v území a vedle podílení se na formulaci směřování MAS se i přímo zapojují do realizace rozvojových činností. Ve skutečnosti je aktivita partnerů velmi různorodá, jak bylo uvedeno v kapitole 4.3.2. Partneři MAS vykonávají své úkoly v MAS vedle svých povolání a je logické, že je velkou výzvou pro každého partnera být aktivní dlouhodobě. Otevírá se tak otázka, co má MAS dělat s pasivními partnery. Partner, který se neúčastní jednání orgánů MAS, je pro MAS jen zátěž a toto partnerství by mělo být ukončeno. Pokud za hlavní roli partnera považujeme partnerství v orgánech MAS a pokud se partner jednání účastní a v rámci orgánů MAS a v návaznosti na konkrétní požadavky pracovníků MAS odpovídajícím způsobem reaguje, tak i to může být dostatečné. V tomto ohledu musí partner vyjadřovat své názory a zkušenosti dané tím, koho reprezentuje.

Při komunikaci a zapojování partnerů je nutný individuální přístup a využití silných stránek jednotlivých partnerů. Je třeba jim dát prostor k seberealizaci. Při úvahách o konkrétních rolích partnerů je užitečné si uvědomit odlišné předpoklady subjektů z jednotlivých sektorů a efektivně jich využít.

Tab. 14 Předpoklady různých sektorů pro poskytování služeb

Sektor	Nejlepší předpoklady
Veřejný sektor	Stabilita, schopnost řešit problémy mimo hlavní poslání, nestrannost.
Soukromý (podnikatelský) sektor	Schopnost rychle reagovat na měnící se poměry, inovační schopnost, tendence opustit neúspěšné nebo zbytečné, ochota riskovat, schopnost vytvářet kapitál.
Občanský (neziskový) sektor	Schopnost najít cestu k různým skupinám lidí, vcítění se do potřeb klientů a ochota pomoci, celostní přístup k řešení problémů, schopnost vzbudit důvěru.

Zdroj: zpracováno podle Potůček (2005)

Při realizaci svých činností musí mít MAS vybudovanou podstatně širší síť vztahů s dalšími aktéry a v této síti by již měla postihnout všechny významné subjekty v území (viz kap. 4.8.3). Spolupráce s dalšími aktéry může probíhat neformálně a ad hoc.

5.2 Podmínky pro činnost MAS: legislativa a finanční podpora

Pro stabilizaci činnosti místních akčních skupin v rámci systému rozvoje území (venkova) je vhodná úprava problematiky MAS v legislativě České republiky a systematické vyřešení financování (minimálně ve vztahu k činnostem, které budou zmiňovány v legislativě). Legislativní zakotvení role (existence) MAS je nicméně

nezbytné, pouze pokud budou MAS přiřknuty jednoznačné kompetence v rozvoji území. Pro realizaci CLLD to potřebné není. Vše potřebné je zakotveno v jednotném metodickém prostředí pro realizaci kohezní politiky EU.

Obecnou pozici MAS stanoví nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 (o společných ustanoveních o fondech EU) v článku 34, bod 1, které uvádí: *místní akční skupiny navrhuji a provádějí strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Členské státy vymezí jednotlivé úkoly místní akční skupiny a orgánů odpovědných za provádění příslušných programů pro všechny prováděcí úkoly týkající se strategie komunitně vedeného místního rozvoje.*

V polovině roku 2020 nebyla činnost MAS v zákonných normách ČR zakotvena. Návrhy na zakotvení faktu, že *komunitně vedený místní rozvoj realizují místní akční skupiny*, přímo do zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, či zařazení zmínky o MAS do zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, sice zaznívaly (viz Konference Venkov 2019), nicméně do uskutečněných novel příslušných zákonů se nepromítly. Tyto snahy souvisí zejména s tezí, že *MAS sice nabývá právní formy soukromoprávní korporace, inherentně v sobě však obsahuje také výrazné veřejnoprávní prvky* (tamtéž).

V souvislosti s debatami o legislativní úpravě činnosti MAS může být určitou variantou zakotvit MAS jako speciální mezičlánek mezi státem a obcemi, mezi kraji a obcemi. Lze protiargumentovat, že mezi MAS jsou velké rozdíly mezi velikostmi území, jejich kapacitami, či že mnohá území nejsou funkčními (přirozenými) regiony. MAS ale nejsou „úřady“. Nemají plnit správní funkce. Jejich úkolem je podněcovat rozvoj území, a tomu výše uvedená omezení nebrání. Zásadní otázkou ale je, zda by toto zakotvení nevedlo k podvázání některých principů metody LEADER a také k jistému potlačení výhod fungování MAS jako neziskové a nezávislé organizace. Šlo by jistě o zvýšení jistoty MAS, ale pro mnohé MAS by to mohlo znamenat příliš velké narušení podstaty jejich činnosti. V úvahách o zakotvení role MAS je také třeba zohlednit to, že i když jsou procesy fungování MAS nastaveny transparentně, tak jde pořád o sdružení aktivních subjektů z území, nikoliv o organizaci reprezentující většinu aktérů z území. V případě role MAS jako animátora rozvoje venkova či v případě zajišťování různých odborných rolí dle potřeb veřejné správy to ale nemá zásadní význam.

Podpora a financování MAS musí souviset s rolí MAS. Proměňují-li se a rozšiřují-li se role MAS, je otázkou i přehodnocení pohledu na financování MAS. Stává-li se z MAS stabilní článek rozvoje území, pak by i financování mělo být systematické. Z řízených rozhovorů s představiteli MAS uskutečněných v roce 2018 vyplynuly čtyři základní scénáře pro situaci, kdy by MAS již nezískávaly určitou „nárokovou“ dotační podporu:

- MAS zaměřené na rozdělování dotací by činnost ukončily (nejčastěji zmiňovaná),
- MAS by se přetransformovaly na dotační agentury,
- MAS by dělaly servis pro subjekty v regionu,
- MAS by byly schopny získat prostředky z regionu na rozvojové činnosti.

Při diskuzi o možných zdrojích financování jednotlivé MAS zdůrazňovaly různorodé zdroje financování. Jako základní nejčastěji vnímají evropské fondy, ale naznačují potřebnost řešení i národních dotací pro MAS a vyjasnění vztahů s krajem. Celkově by tedy MAS měly být financovány co nejvíce multizdrojově:

- Evropská unie,

- podpora z ministerstev = MAS doplňují jejich činnost (např. zjišťování z dosavadních zdrojů nedostupných informací z území, pomoc při implementaci politik ministerstva),
- kraje = MAS pomáhají s rozvojem území (činnosti obdobné jako u ministerstev, navíc např. tvorba různých „sítí“ pro řešení krajských témat rozvoje),
- financování z území působnosti = ocenění hodnoty MAS, nákup služby.

Mnohé MAS zdůrazňují zlepšení získávání a posílení role místních zdrojů, kdy právě ty jsou nejlepším vyjádřením přínosu MAS pro rozvoj regionu. MAS jako neziskové organizace budou ale vždy závislé na externích zdrojích.

Tab. 15 Návrh možných zdrojů financování MAS a jejich specifika

Zdroj financování	Účel / činnosti MAS	Náměty pro budoucnost
Fondy EU – Operační program Technická pomoc ⁸	Administrace projektů v rámci nástroje CLLD Spolupráce s řídicími orgány při podpoře čerpání prostředků na další témata (zvyšování absorpční kapacity)	Bez spolufinancování. Zajištění stability jádra týmu MAS. Vyřešení finančních přechodů (výkyvů) mezi programovými obdobími.
Fondy EU – Tematické operační programy	Realizace rozvojových projektů (včetně pilotních) s MAS jako jejich nositelem	Zvolit přiměřenou míru spolufinancování, která bude reflektovat, že MAS je animátor venkova a nezisková organizace.
Státní rozpočet	Úkoly MAS pro státní správu ve vztahu k rozvoji venkova	Nastavit úkoly a jejich financování stabilně v čase.
Rozpočet krajů	Úkoly MAS pro krajskou samosprávu	Nastavit úkoly a jejich financování stabilně v čase.
Vlastní zdroje z území MAS	Spolufinancování projektů Animační aktivity dle potřeb území	Obce by měly přijmout svou nenahraditelnou roli ve finanční podpoře MAS a uvědomit si, že MAS dokáže vložené prostředky znásobit.

V kapitole 4.7.2, věnované financování kanceláře MAS, jsme ukázali, že místní zdroje (zejména členské příspěvky) byly spíše doplňkovým zdrojem fungování MAS. Diferencovaná platba členských příspěvků může v partnerství vyvolávat odlišné očekávání jednotlivých partnerů. Nastavení výše příspěvků je ovšem nezbytné rozlišovat dle typu partnerů, neboť každý z nich má rozdílné možnosti a motivaci.

⁸ V období 2014–2020 byla podpora administrativních kapacit MAS hrazena z Integrovaného regionálního operačního programu, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj.

Tab. 16 Aktéři v území a jejich vztah k financování činností MAS

Typ aktéra	Vhodná motivace pro financování	Finanční možnosti
Obce (svazky obcí)	Rozvoj území obcí/regionu Pomoc dalším subjektům	Dominantní zdroj místních podpory. Stabilní zdroj příjmů.
Podnikatelé	Společenská odpovědnost	Velmi různorodé. Finanční podporu vhodně řešit individuálně a s ohledem na účel využití.
Neziskové organizace	Financování by mělo být pouze symbolické (pokud by vůbec nějaké mělo být)	Omezené zdroje. Místo finančních prostředků vkládají své personální kapacity a kontakty.
Fyzické osoby		Omezené zdroje. Místo finančních prostředků vkládají svůj volný čas.

Diskutovanou otázkou je, zda a do jaké míry by se MAS měly/mohly věnovat hospodářské činnosti. Pronájem různého vybavení či různé služby, které si aktéři z území dle potřeby vyžádají, jsou jedna věc, systematické podnikatelské aktivity MAS jsou rozporuplnější záležitostí. Vydělávat si podnikáním na spolufinancování projektů a na další prospěšnou činnost může být ze strany partnerů vnímáno pozitivně, ale tyto činnosti odvádějí pozornost MAS od hlavního účelu její existence. Mělo by tedy jít spíše o ad hoc záležitost.

5.3 Cesty ke zlepšení fungování MAS

Místní akční skupiny ukázaly poměrně vysokou životaschopnost, a to zejména kvůli odhodlání a nasazení svých pracovníků. Diskuze o fungování a budoucnosti MAS se však soustřeďovaly zejména na možnosti zapojit se do rámce daného státní správou, na zvyšování finančního významu a rozšiřování tematického zaměření nástroje CLLD. MAS má díky svému nezávislému postavení, ale s širokými skutečnými i potenciálními vazbami jedinečnou příležitost významně se podílet na rozvoji regionu. Je pouze na schopnostech zaměstnanců MAS a na partnerech, zda ji využije. Pokud je MAS využívána pouze pro distribuci financí, může to být promarněná šance/ztracená příležitost/nevyužitý potenciál. Přitom vnitřní fungování MAS (vyjma nastavení některých pravidel ze strany řídicích orgánů) a jejich další rozvojové aktivity byly individuální záležitostí jednotlivých MAS. S výjimkou ad hoc sdílení zkušeností a předávání inspirací širší reflexe fungování MAS neproběhla.

V rámci řešení projektu Nové role MAS v lokálním rozvoji byla zjištěna řada podnětných informací právě o vnitřním fungování MAS a naplnění dalších rolí vedoucích k rozvoji území. V následujícím textu jsou uvedeny vybrané podněty, které mohou MAS pomoci ve zlepšení jejich činnosti.

5.3.1 Doporučení pro zlepšení vnitřních procesů MAS

Doporučení k zapojení partnerů MAS

- Posílit osobní komunikaci se partnery s nízkou aktivitou. S jednotlivými partnery si prodiskutovat jejich představy o zapojení do činnosti MAS.
- Vyjasnit si představu partnerů o rolích a rozdělení činností mezi kancelář/manažery MAS a řídicí orgány MAS.
- Hledat cesty k využití potenciálu svých partnerů. Partner by měl cítit, že je užitečný (ne že jen tvoří orgány MAS tak, aby MAS splnila formální požadavky na činnost). Klíčové jsou myšlenky a podněty partnerů.
- Motivovat partnery, aby sami přinášeli nové myšlenky. Vysvětlit jim, že jsou cenným zdrojem inspirace. Zaměřit se na získávání podnětů od partnerů přímo během setkání (ne osobně po skončení).
- Z hlediska komunikace s partnerskou základnou je nezbytné podporovat a motivovat zástupce mikroregionů k předávání informací kolegům/starostům, kteří jsou součástí mikroregionu, ale nejsou přímo partnery MAS. Pokud nejsou informace předávány, MAS nemá v regionu vytvořeno jméno, obyvatelé a významní aktéři ji neznají.
- Podpořit spolupráci mezi různými kategoriemi partnerů. Motivací pro MAS by mělo být propojit partnery napříč tematickými oblastmi (např. prostřednictvím společných setkání, prací v průřezových zájmových skupinách, projektech).

Doporučení k fungování MAS

- Zvážit změnu právní formy MAS – řešení „zbytečné“ duplicity orgánů u právní formy o. p. s., pokud o. p. s. nemá jiné aktivity než zastřešení složky MAS. Ošetřit riziko ztráty historie organizace potřebné do individuálních projektů MAS.
- Činnosti pracovníků striktně nerozdělovat mezi jednotlivé programové rámce nebo činnosti, i když určitá specializace je logická. Kancelář pak bude akceschopnější a může flexibilněji reagovat na aktuální personální vytíženost. Pracovníci se mohou vzájemně lépe inspirovat, spolupracovat, využívat synergických efektů.
- Stavět na tom, kde jsou činnosti MAS nezastupitelné. Propojovat a vytvářet „produkty“ založené na spolupráci.
- Je třeba posílit vnitřní spolupráci a síťovací roli, která je dosud poměrně slabá.
- U animační role se inspirovat projekty MAP.
- Za účelem rozvoje síťování iniciovat konání neformálních akcí (např. snídane starostů, setkání se spolky, vzdělávací akce v určité tematické oblasti).
- Jako účinný nástroj inspirace a aktivizace pořádat výjezdy/exkurze do jiných MAS či za úspěšnými žadateli.
- Hledat cesty ke spolupráci s centry společných služeb svazků obcí (pokud na území MAS existuje).
- Úžeji spolupracovat se svazky obcí a podporovat a inspirovat jejich činnost. Svazek obcí je jednou z důležitých rozvojových sítí v území.
- Spolupracovat s jinými organizacemi, které jsou v území (např. hospodářská komora atd.), při pořádání setkávání s důležitými aktéry v území.

Doporučení k image a propagaci MAS

- Průběžně aktualizovat webové stránky MAS, doplňovat nové materiály, opravovat nedostatky.
- Kalendář akcí MAS umístit na webové stránky partnerských měst/obcí, ideálně přidat akce MAS do kalendáře akcí jednotlivých měst/obcí.
- Zajistit, aby partneři MAS na své webové stránky umístili logo s odkazem na MAS a krátkou zmínkou o svém partnerství.
- Do zpravodajů partnerských měst/obcí přispívat krátkým článkem o připravovaných nebo již proběhlých akcích a projektech MAS.
- MAS by se měla snažit aktivně budovat obraz důležitého aktéra v rozvoji území také prostřednictvím pořádání akcí pro veřejnost a vzdělávacích akcí.
- Pro spoluutváření image MAS má velký potenciál realizace tzv. malého Leaderu, popř. projektů, jejichž nositelem je MAS a mají potenciál činnost MAS zviditelnit a oslovit veřejnost a důležité aktéry v území.
- Využít aktivit v projektech místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (MAP) jako nástroje public relations MAS.

Doporučení k plánování MAS

- Strategii komunitně vedeného místního rozvoje MAS pojmout jako dokument pro řízení činnosti MAS při rozvoji území.
- Nespokojit se s minimalistickou verzí strategie, ale vytvořit verzi, která bude MAS pomáhat při plnění všech jejích rolí.
- Problémy lze zjistit diskuzí v komunitě, ale je potřebné je i ověřit a doložit fakty.
- Strategie CLLD musí zejména vyjasnit role MAS, pro které se partneři rozhodnou, a jak bude MAS přistupovat k jejich naplnění. Nejde pouze o strategii rozvoje území, ale i o strategii, jak MAS přispěje k rozvoji území.
- Pravidelně hodnotit, co se z plánovaných činností povedlo/stihlo, co ne a proč. Výsledky hodnocení důsledně využívat při zpracovávání nové strategie, resp. při možných změnách platné strategie. Pro každý rok připravit konkrétní plán aktivit.
- Mít stabilní tematické pracovní skupiny.

5.3.2 Doporučení pro rozvojovou činnost

Doporučení k realizaci vlastních projektů

- Pokračovat v realizaci a vymýšlení vlastních projektů. Snažit se navázat na současné projekty.
- Nevzdávat se realizace vlastních projektů z důvodu nedostatku finančních a personálních kapacit. Zapojení se do projektů je limitováno dostupností a kapacitou lidských zdrojů v MAS. Je pravda, že v případě přípravy projektu dochází k větší zátěži pracovníků, nicméně v době řešení projektu získává MAS dodatečné prostředky na další lidské zdroje, které mohou pomoci i v jiných činnostech MAS.
- Pokusit se o projekty, jimiž bude nositel MAS moci oslovit nečlenské subjekty a zapojit partnery do dění v regionu a MAS, vyplnit mezeru v naplnění potřeb (tj. snížit motivaci některých partnerů k odchodu ze společenství).

- U konceptu Smart villages hledat cesty, jak přiblížit obcím podstatu konceptu a jak může MAS pomoci. Hledat inovační nápady využitelné v regionu (obecně i v rámci SMART venkova).
- Zavést tzv. malý Leader s finanční podporou místních podnikatelů. Oslovit místní firmy, získat jejich důvěru a vytvořit prostřednictvím jejich finančního příspěvní zdroje. Tyto by bylo možné využít na podporu obdoby tzv. malého Leaderu, který by však byl v kompetenci MAS. Cílem takového kroku je zejména podpora neziskových organizací a zajímavých nápadů občanů.

Doporučení v oblasti školství

- Snažit se zachovat komunitu lidí v oblasti školství, která by byla zapojena do projektů MAP a šablon i po skončení těchto projektů. Navázat dalšími projekty.
- Začlenit osoby s částečnými úvazky v projektech MAP do MAS (zcela nevyčleňovat osoby zapojené do MAP mimo základní tým MAS).
- Využít vytvořených vazeb a kontaktů v oblasti vzdělávání (ZŠ, MŠ, neziskové organizace) k rozvoji území (projekty cílící mimo vzdělávání, kde však mohou být školy zapojeny – viz příklady projektů s částečným překryvem do vzdělávání).
- Využít úspěšné realizace projektu MAP k podpoře dalších rozvojových témat území (začlenění potřebné osvěty do výuky, využití spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání, osvěta směrem od dětí k rodičům).
- Spolupracovat s univerzitami v oblasti aplikovaného a smluvního výzkumu.

Doporučení v sociální oblasti

- Podporovat setkávání komunity, která se vytvořila v rámci komunitního plánování.
- Pokud je MAS koordinátorem plánování sociálních služeb, může vytvořit sociální fond, přes nějž by obce přispívaly na zajištění provozu sociálních služeb.
- Zapojit MAS do sociálního podnikání (*iniciace vzniku a podpora fungování podniku jiného subjektu, případně i provoz vlastního sociálního podniku*).

Doporučení v oblasti životního prostředí

- Využívat při různých akcích (vzdělávání, poznávání přírody v terénu, projekty) potenciálu místních odborníků a znalců přírody.
- Působit jako nositelé osvěty a inovací.
- Podporovat spolupráci obcí a dalších organizací při řešení problémů životního prostředí.
- Působit jako mezičlánek v krajských, či jiných větších projektech.

Doporučení v oblasti cestovního ruchu

- Snažit se propojit podnikatele mezi sebou a s dalšími subjekty v oblasti cestovního ruchu.
- Vymýšlet turistické soutěže a netradiční způsoby propagace.
- MAS může zastupovat území v příslušné organizaci cestovního ruchu, např. vytvořit destinační společnost (řešení cestovního ruchu mimo oficiální destinační společnost).
- Koordinovat tvorbu turistických produktů.

Doporučení v oblasti podpory podnikání

- Vytvořit si databázi místních podnikatelů a aktivně s ní pracovat. Databázi průběžně aktualizovat. Průběžně zjišťovat potřeby podnikatelů nehledě na partnerství v MAS.
- Propagovat místní výrobce a místní řemesla (zejména tradiční a s územím MAS svázané výrobky).
- Podpořit distribuci lokálních zemědělských produktů.

ZÁVĚR

ZÁVĚR

Závěrem bychom měli odpovědět na do jisté míry provokativní otázku v názvu publikace. Jsou místní akční skupiny leadeři venkova? Mnohé bylo naznačeno v předchozích textech, ale odpověď není jednoznačná. Řada MAS určitě ano, další snad a nemálo ne.

Pro přesnější odpověď se musíme zamyslet nad tím, kdo je leader. *Leader ukazuje ostatním cestu a pomáhá jim skrz pozitivní podněty, jako je motivace či inspirace, dosáhnout společně stanovených cílů. Leader se stará o lidi a jejich potřeby* (CEMI, 2019). I když zkratka LEADER má zcela jiný význam, je překvapivé, jak silně význam slova leader odpovídá podstatě ideální činnosti MAS.

Výchozím krokem činnosti MAS je společné hledání vize s těmi, které by měla vést. Úvahy o tom, jak by to „u nás“ mělo vypadat a co pro to musíme udělat, jsou ale pouze prvním krokem. Aby byla MAS skutečným leaderem, musí dobře znát své území a lidi v něm. Musí vnímat jejich motivace, schopnosti i slabiny a tento potenciál podporovat. Vytvářením spolupracujících sítí ukazovat, že se lze domluvit a nalézt řešení i složitého problému. Realizací vlastních pilotních projektů ukazovat nové cesty. Na základě sdílení s jinými MAS přinášet do svého území nové znalosti a zkušenosti a inspirovat další k jejich uplatnění.

Podíváme-li se na činnost jednotlivých MAS, najdeme MAS, které dokázaly proměnit své území i jeho obyvatele neuvěřitelným způsobem (stačí strávit jeden den na LeaderFESTu). Daly lidi dohromady a zrealizovaly projekty, na které by si nikdo jiný netroufnul. Podnítily ostatní, aby se nebáli zhmotnit své vize. Mnohé MAS se staly místy, kam zástupci různých organizací i obyvatelé přirozeně míří se svými nápady na zajímavé aktivity. Vědí, že MAS jim pomohou s realizací věcí užitečných pro region a jeho obyvatele.

MAS se nemohou spokojit s manažerským přístupem v duchu „rozděluj a administruj“, ale musí být svěžím větrem, který roztáčí kreativitu a sebedůvěru regionu. Nástroj CLLD je velmi užitečný pro rozvoj venkova a dává MAS pragmatickou základnu pro navazování dalších činností. Je třeba posilovat jeho význam i jako nástroje pro implementaci metody LEADER.

V oblasti distribuce dotačních prostředků pro rozvoj si lze teoreticky představit i jiné struktury, než je MAS. V leadrovské či animační roli ale nemá MAS alternativu. MAS proto musí usilovat o to, aby byly leadery venkova, tj. aby venkov vedly, motivovaly a inspirovaly.

SHRNUTÍ

Iniciativa LEADER byla navržena v 90. letech 20. století za účelem podpory rozvoje venkova v EU. Je spojována se sedmi základními principy (respekt k místním potřebám a problémům, přístup „zdola nahoru“, uplatňování inovačních principů, integrace několika odvětví činnosti, sítě místních partnerství, spolupráce a partnerství veřejného a soukromého sektoru). Právě partnerství veřejného, soukromého podnikatelského a neziskového sektoru dalo ve formalizované podobě vzniknout místním akčním skupinám. V rámci programového období 2014–2020 byla metoda LEADER začleněna do tzv. komunitně vedeného místního rozvoje. V České republice začaly být výše zmíněné metody a přístupy uplatňovány ve větší míře až se vstupem země do EU v roce 2004, a zejména pak v následujících programových obdobích 2007–2013 a 2014–2020.

Jako největší síla MAS a metod LEADER/CLLD se uvádí detailní znalost místního prostředí ze strany lokálních aktérů. V odborné literatuře je pak zapojení místního obyvatelstva spojováno s přechodem od „vlády“ („government“) k „vládnutí/správě věcí veřejných“ („governance“). K přidané hodnotě náleží též princip subsidiarity, příspěvek k posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti, zastoupení různých zájmových skupin, vytvoření sítí mezi jednotlivými aktéry, využití kontaktů a kapacit a multifundové financování. Výrazným pozitivem je též sjednocení dosud různorodých a roztržštěných přístupů na úrovni jednotlivých států EU. Nicméně i tyto metody a přístupy mají své limity, mezi než především v postsocialistických zemích patří nedůvěra ve fungování občanské společnosti a obecně v přístup „zdola nahoru“.

I přes zmíněné obtíže však v roce 2020 působí místní akční skupiny prakticky na celém území českého venkova. V řadě případů jsou MAS regionálními leadery v oblasti strategického plánování, kdy diskutují s relevantními lokálními aktéry hlavní problémy a potřeby území včetně snahy najít možná řešení. V červnu 2020 činila průměrná velikost MAS zhruba 33 obcí a 35 tis. obyvatel. Autorský kolektiv této publikace realizoval plošné dotazníkové šetření, které zachytilo názory jednotlivých MAS a získalo detailní informace o vnitřní struktuře a fungování MAS. Osloveno bylo všech 179 MAS, které se v ČR nachází, dotazník vyplnilo 128 MAS (tedy 72 %). Formou pěti případových studií pak bylo hlouběji zkoumáno fungování jednotlivých MAS.

Z hlediska partnerské struktury hraje klíčovou roli v rámci MAS dle šetření veřejný sektor (průměrně 36 %), následují podnikatelé (27 %, z toho v polovině případů zemědělství podnikatelé) a neziskový sektor (27 %). Zbýlých 10 % doplňují fyzické osoby. Se vzrůstající velikostí MAS roste průměrný počet partnerů, polohově exponované MAS (pohraniční) mají průměrně méně partnerů. Rozdíly lze také pozorovat mezi malými a velkými obcemi, resp. mezi dlouhodobými a novými (nezkušenými). Hlavním motivem vstupu řady partnerů do MAS byla představa získání finančních prostředků a informací o možnostech čerpání dotací. Očekávání některých partnerů se naplnila a ty lze většinou považovat za aktivní. To znamená, že se především účastní jednání, zajímají se o dění v MAS, přináší nové podněty, zapojují se v orgánech MAS či se účastní dalších akcí MAS, jako jsou různé semináře a setkání. V průměru považují MAS za aktivní zhruba polovinu svých partnerů, především se jedná o obce.

Mezi tři základní role a činnosti MAS patří realizace nástroje CLLD, podpůrné činnosti pro subjekty v území a vlastní realizace rozvojových témat. Do kategorie

podpůrných činností spadají především podpora získávání finančních prostředků do území, poradenské činnosti, informační činnosti, vzdělávání, inovační činnosti, síťování, koordinace, mediační role a aktivizace. Některé MAS také využívají vlastní grantové nástroje, aby podpořily drobné projekty (tyto nástroje pak označují jako tzv. malý Leader). Mezi vlastní rozvojová témata je možné řadit rozvoj školství a sociální oblasti, realizaci kulturních a společenských aktivit, zlepšování životního prostředí a rozvoj podnikání a cestovního ruchu. Ze šetření také vyplynulo, že mezi faktory, které ovlivňují roli MAS, náleží kvalita, schopnosti a angažovanost manažerů a předsedů MAS, účel MAS (tedy vnímání role MAS ze strany partnerské základny), míra zapojení partnerů a území působnosti (tedy na kolik se jedná o přirozený funkční region). Dotazníkové šetření také ukázalo, co dělají MAS aktuálně nejčastěji a na co by se chtěly zaměřit do budoucna. V případě animačních aktivit se nejčastěji jednalo o aktivizace komunit, spolupráci s veřejností a vzdělávací akce, v čemž by chtěly MAS pokračovat i do budoucna. V rámci rozvojových témat se MAS nejvíce aktuálně soustředí na rozvoj školství, do budoucna by se však chtěly více zaměřit na rozvoj cestovního ruchu a propagaci regionu, případně na místní produkty a regionální značky.

Nezbytnou podmínkou fungování MAS je tvorba integrované strategie rozvoje území. Pro programové období let 2007–2013 existoval tzv. strategický plán LEADER (SPL), pro následující programové období let 2014–2020 pak strategie komunitně vedeného místního rozvoje (strategie CLLD). Tyto dokumenty měly a mají analytickou, strategickou a implementační část. Při jejich hodnocení byla podstatná tzv. kritéria formálních náležitostí a kritéria přijatelnosti. MAS se často musely přizpůsobit měnícím se pokynům k vypracování strategií a dlouhému období jejich schvalování. Jako překážky pro realizaci strategie CLLD nejčastěji MAS vnímaly, že na potřebná témata nejsou vypsány dotace, podmínky v rámci výzev zužují využití dotací a existují rozdílná pravidla a pokyny jednotlivých operačních programů a Programu rozvoje venkova (PRV).

Finanční podpora rozvoje území prostřednictvím CLLD/LEADER byla v programovém období let 2007–2013 realizována především skrze PRV (zemědělské a nezemědělské podnikání, zemědělské produkty), v rámci programového období let 2014–2020 se přidaly ještě IROP (vzdělávání a bezpečnost dopravy) a OP Z a OP ŽP (sociální začleňování, výsadba dřevin). V rámci šetření výhledu po roce 2020 pak MAS označily jako témata, která jim chybí a měla by být podporována, zejména podporu činnosti neziskových organizací a spolků, vybavenost obcí a podporu akcí v regionu. Naopak by již nepodporovaly likvidaci náletových rostlin.

MAS ke svému provozu potřebují také lidské a hmotné zdroje. Dle šetření průměrně zaměstnávají 4,3 zaměstnanců o souhrnném počtu úvazků 2,7, ideálně by však potřebovaly souhrnný úvazek 3,5. Činnost kanceláře byla převážně financována skrze IROP a projekty MAP. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných MAS jsou také podporovány obcemi formou členských příspěvků. Ze strany státní správy ovlivňují činnost MAS nejvíce Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo zemědělství. Zájmy MAS hájí především Národní síť místních akčních skupin ČR, na nadnárodní úrovni pak organizace ELARD a ENRD. Mezi nečlenskými subjekty, s nimiž MAS spolupracují, převažují školská zařízení a neziskové organizace.

Co dělá MAS skutečnou místní rozvojovou komunitou, je, jakým způsobem přistupuje k realizaci k CLLD, a zejména jak dále podporuje rozvoj území. V praxi tak lze

z hlediska přístupu k vlastní činnosti zjednodušeně rozlišit tři modelové kategorie: MAS rozdělující dotace bez dalších ambicí, MAS usilující o podporu rozvoje v různých oblastech a MAS se silnými osobnostmi a silnou komunitou. Za nové, nejpotřebnější role s největším potenciálem ke zdárnému uplatnění lze považovat zejména inovační, mediační a animační roli. Mnohé MAS nahrazují a doplňují v různých oblastech činnost některých subjektů, zejména z veřejné správy. Staly se tak univerzální plošnou územní rozvojovou platformou.

SUMMARY

The LEADER initiative was designed in the 1990s to support rural development in the EU. It is linked to seven basic principles (respect for local needs and problems, bottom-up approach, application of innovative principles, integration of several sectors of activity, networks of local partnerships, cooperation and public-private partnerships). It was the partnership between the public, private business and non-profit sectors that gave rise to local action groups in a formalized form. Within the 2014–2020 programming period, the LEADER method was integrated into the so-called community-led local development. In the Czech Republic, the above-mentioned methods and approaches began to be applied to a greater extent only with the country's accession to the EU in 2004 and especially in the following programming periods 2007–2013 and 2014–2020.

The detailed knowledge of the local environment on the part of local actors is mentioned as the greatest strength of LAGs and LEADER / CLLD methods. In the literature, the involvement of the local population is associated with the transition from “government” to “governance”. Added value also includes the principle of subsidiarity, the contribution to strengthening economic, social and territorial cohesion, the representation of different interest groups, the creation of networks among the various actors, the use of contacts and capacities and multi-fund funding. A significant positive is also the unification of hitherto diverse and fragmented approaches at the level of individual EU states. However, even these methods and approaches have their limits, among which belongs, especially in post-socialist countries, distrust in the functioning of civil society and, more generally, in a bottom-up approach.

Despite the mentioned difficulties, in 2020 the local action groups operate practically throughout the Czech countryside. In many cases, LAGs are regional leaders in the field of strategic planning, discussing with relevant local actors the main problems and needs of the territory, including efforts to find possible solutions. In June 2020, the average size of the LAG was about 33 municipalities and 35,000 inhabitants. The author's team of this publication carried out a comprehensive questionnaire survey, which captured the views of individual LAGs and obtained detailed information on the internal structure and functioning of LAGs. All 179 LAGs located in the Czech Republic were contacted, 128 LAGs (i.e. 72%) completed the questionnaire. The functioning of individual LAGs was further studied in the form of five case studies.

In terms of the partnership structure, according to the survey, the public sector plays a key role within the LAG (average 36%), followed by entrepreneurs (27%, of who's in half cases are agricultural entrepreneurs) and the non-profit sector (27%). The remaining 10% is supplemented by individuals. With the increasing size of LAGs, the average number of partners increases, positionally exposed LAGs (border) have on average fewer partners. Differences can also be observed between small and large LAGs, respectively between experienced and inexperienced ones. The main motive for the entry of a number of partners into the LAG was the idea of obtaining funds and information on the possibilities of drawing subsidies. The expectations of some partners have been fulfilled and they can usually be considered active. That means that they mainly take part in negotiations, are interested in what is happening in the LAG, bring new stimuli, participate in the LAG's bodies or participate in other LAG

events, such as various seminars and meetings. On average, LAGs consider about half of their partners to be active, mainly municipalities.

The three basic roles and activities of the LAG include the implementation of the CLLD tool, support activities for entities in the territory and the actual implementation of development topics. The category of support activities mainly includes support for raising funds for the territory, advisory activities, information activities, education, innovation activities, networking, coordination, mediation roles and activation. Some LAGs also use their own grant instruments to support small projects (these instruments are then referred to as the so-called Little Leader). The development topics themselves include the development of education and the social field, the implementation of cultural and social activities, the improvement of the environment and the development of business and tourism. The survey also showed that factors influencing the role of LAGs include the quality, skills and commitment of LAG managers and chairmen, the purpose of LAGs (perception of the role of LAGs by the partner base), the degree of involvement of partners and areas of competence (i.e. how much it is a natural functional region). The questionnaire survey also showed what the LAGs are currently doing most often and what they would like to focus on in the future. In the case of animation activities, these were most often community activations, cooperation with the public and educational events, which the LAGs would like to continue in the future. Within development topics, LAGs are currently most focused on the development of education, but in the future, they would like to focus more on the development of tourism and the promotion of the region, or on local products and regional brands.

A necessary condition for the functioning of the LAG is the creation of an integrated strategy for the development of the territory. For the programming period 2007–2013, there was a so-called strategic plan LEADER (SPL), for the next programming period 2014–2020, the community-led local development strategy (CLLD strategy). These documents had and still have an analytical, strategic and implementation part. The so-called formal requirements and acceptance criteria were essential in their evaluation. LAGs often had to adapt to changing guidelines for the development of strategies and the long period of their approval. LAGs most often perceived as obstacles for the implementation of the CLLD strategy that grants were not announced for the necessary topics, conditions within the calls narrow the use of grants and there are different rules and guidelines of individual operational programs and the Rural Development Programme (RDP).

Financial support for territorial development through CLLD / LEADER was implemented in the 2007–2013 programming period mainly through the RDP (agricultural and non-agricultural business, agricultural products), within the programming period 2014–2020, the IROP (education and transport safety), Operational Programme Environment and Operational Programme Employment (social inclusion, woody plants planting). As part of the survey of the outlook after 2020, the LAGs identified topics that lack and should be supported, especially support for the activities of non-profit organizations and associations, facilities of municipalities and support for events in the region. On the contrary, they would no longer support the liquidation of wind pollination plants.

LAG also needs human and material resources to operate. According to the survey, they employ an average of 4.3 employees with a total number of 2.7 full-time workload

equivalents, ideally, however, they would need a total of 3.5 full-time workload equivalents. The office's activities were mainly financed through IROP and local action plan projects. Almost three quarters of the surveyed LAGs are also supported by municipalities in the form of membership fees. The Ministry of Regional Development and the Ministry of Agriculture have the greatest influence on the activities of LAGs on the part of the state administration. The interests of the LAG are mainly defended by the National Network of Local Action Groups of the Czech Republic, and at the transnational level by the ELARD and ENRD. Among the non-member entities, with which the LAGs cooperate, school facilities and non-profit organizations predominate.

What makes the LAG a real local development community is how it approaches CLLD implementation, and in particular how it further supports territorial development. In practice, in terms of approach to their activities, it is possible to simply distinguish three model categories: LAG distributing subsidies without further ambitions, LAGs seeking to support development in various areas and LAG with strong personalities and a strong community. Innovation, mediation and animation roles in particular can be considered as new, most needed roles with the greatest potential for successful application. Many LAGs replace and complement the activities of some entities in various areas, especially from the public administration. They have thus become a universal area-based territorial development platform.

LITERATURA

LITERATURA

Vědecké publikace

- ARABATZIS, Garyfallos, Stamatis AGGELOPOULOS a Stavros TSIANTIKOUDIS, 2010. Rural development and LEADER+ in Greece: evaluation of local action groups. *Journal of Food, Agriculture & Environment*. 8(1), 302–307.
- BARKE, Michael a Michael NEWTON, 1997. The EU LEADER Initiative and Endogenous Rural Development: the Application of the Programme in Two Rural Areas of Andalusia, Southern Spain. *Journal of rural studies*. 13(3), 319–341.
- BINEK, Jan, Roman CHMELAR, Zdeněk ŠILHAN, Hana SVOBODOVÁ, Kateřina SYNKOVÁ, Ondřej ŠERÝ, Iva GALVASOVÁ, Daniel BÁRTA, 2015. Integrované nástroje rozvoje území: vývoj, současnost, nové impulzy. Brno: GaREP, spol. s r. o.
- BÖCHER, Michael, 2008. Regional Governance and Rural Development in Germany: the Implementation of LEADER +. *Sociologia Ruralis*. 48(4), 372–388.
- BOSWORTH, Gary, Ivan ANNIBAL, Terry CARROLL, Liz PRICE, Jessica SELICK a John SHEPHERD, 2016. Empowering Local Action through Neo-Endogenous Development; The Case of LEADER in England. *Sociologia Ruralis*. 56(3), 427–449.
- BOUKALOVÁ, Kateřina, Alena KOLAŘOVÁ a Michal LOŠŤÁK, 2016. Tracing shift in Czech rural development paradigm (Reflections of Local Action Groups in the media). *Zemědělská ekonomika*. 62(4), 149–159.
- BRUCKMEIER, Karl, 2000. LEADER in Germany and the Discourse of Autonomous Regional Development. *Rural Sociology*. 40(2), 219–227.
- BUDZICH-SZUKAŁA, Urszula, 2013. A new approach to local development in programming EU funds – experience from the past and challenges for the future. In: KOLCZYŃSKI, M. *New Paradigm in Action*, Ministry of Regional Development, Warsaw. pp. 116–138.
- BULLER, Henry, 1998. “Re-Creating Rural Territories: LEADER in France.” *Rural Sociology* 190–199.
- BUMBALOVÁ, Monika, Ivan TAKÁČ, Jela TVRDOŇOVÁ a Martin VALACH, 2016. Are stakeholders in Slovakia ready for community-led local development? Case study findings. *European Countryside*. 8(2), 160–174.
- CANETE, José Antonio, Francisco NAVARRO a Eugenio CEJUDO, 2018. Territorially unequal rural development: the cases of the LEADER Initiative and the PRODER Programme in Andalusia (Spain). *European Planning Studies*. 26(4), 726–744.
- CONVERY, Ian, Ian SOANE, Tom DUTSON a Helen SHAW, 2010. Mainstreaming LEADER Delivery of the RDR in Cumbria: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Sociologia Ruralis*. 50(4), 372–391.
- ČEPELKA, Oldřich, 2008. Místní akční skupiny v ČR v roce pět.
- ČEPELKA, Oldřich, Kateřina ELIÁŠOVÁ, Tomáš CHMELA, Jiří JEŽEK, Hana SLOVÁKOVÁ, Pavel ŠARADÍN, Tomáš ŠULÁK, Radan VEČERKA a Iveta VRÁBKOVÁ, 2015. Veřejná správa a místní akční skupiny.
- DARGAN, Lorna a Mark SHUCKSMITH, 2008. LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*. 48(3), 274–291.
- DAX, Thomas a Theresia OEDL-WIESER, 2016. Rural innovation activities as a means for changing development perspectives – An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European Union. *Studies in Agricultural Economics*. 118, 30–37.

- DAX, Thomas, Wibke STRAHL, James KIRWAN a Damian MAYE, 2016. The Leader programme 2007–2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland. *European Urban And Regional Studies*. 23(1), 56–68.
- DELÍN, Miloslav, 2012. The role of farmers in Local Action Groups: The case of the national network of the Local Action Groups. *Zemědělská ekonomika*. 58(9), 433–442.
- DENTERS, Bas a Lawrence, E. ROSE, 2005. Towards local governance? In DENTERS, Bas a Lawrence, E. ROSE, *Comparing Local Governance: Trends And Developments*. Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 246–262.
- ESPARCIA, Javier, Jaime ESCRIBANO a Almudena BUCIEGA, 2015. A perspective of LEADER method in Spain based on the analysis of local action groups. In GRANBERG, Leo, Kjell ANDERSSON a Imre KOVÁCH (eds.). *Evaluating the European Approach to Rural Development: Grassroots Experiences of the LEADER Programme*. Farnham: Ashgate, pp. 33–51.
- FALKOWSKI, Jan, 2013. Political accountability and governance in rural areas: Some evidence from the Pilot Programme LEADER+ in Poland. *Journal of Rural Studies*. 32, 70–79.
- FURKANKIEWICZ, Marek, Wojciech KNIEĆ a Jane ATTERTON, 2015. Rural Governance in the New EU Member States: The Experience of the Polish LEADER + Pilot Programme (2004–2008). In BUČEK, Ján a Andrew RYDER (eds.). *Governance in transition*. Dodrecht. Springer, pp. 133–156.
- FURKANKIEWICZ, Marek, 2012. Leader+ territorial governance in Poland: successes and failures as a rational choice effect. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 103(3), 261–275.
- FURKANKIEWICZ, Marek, Krzysztof JANC a Aine MACKEN-WALSH, 2016. The impact of EU governance and rural development policy on the development of the third sector in rural Poland: A nation-wide analysis. *Journal of Rural Studies*. 43, 225–234.
- FURKANKIEWICZ, Marek, Nicola THOMPSON a Marta ZIELIN, 2010. Area-based partnerships in rural Poland: The post-accession experience. *Journal of Rural Studies*. 26(1), 52–62.
- GRANBERG, Leo, Kjell ANDERSSON a Imre KOVÁCH (eds.), 2015. *Evaluating the European Approach to Rural Development: Grassroots Experiences of the LEADER Programme*. Ashgate, Farnham.
- GRIEVE, John a Ulrike WEINSPACH, 2010. Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas.
- HUDEČKOVÁ, Helena a Michal LOŠŤÁK, 2008. LEADER in the Czech Republic and the farming sector. *Zemědělská ekonomika*. 54(12), 555–565.
- CHESHIRE, Lynda, 2006. *Governing rural development: discourses and practices of self-help in Australian Rural Policy*. Aldershot: Ashgate
- CHESHIRE, Lynda, Vaughan HIGGINS a Geoffrey LAWRENCE, 2007. Rural governance and power relations: theorizing the complexity of state-citizen interactions. In CHESHIRE, Lynda, Vaughan HIGGINS a Geoffrey LAWRENCE, *Rural Governance: International Perspectives*. Oxon: Routledge, pp. 291–303.
- CHEVALIER, Pascal and Marie-Claude MAUREL, 2010. Program LEADER w krajach Europy Środkowej. *Wież i Rolnictwo*. 4, 26–41.
- CHEVALIER, Pascal, 2012. What effect does national regulation have on LEADER programming in the EU-27? *Wież i Rolnictwo*. 156(3), 9–29.
- CHEVALIER, Pascal, Jurgita MAČIULYTĖ, Lala RAZAFIMAHEFA a Marc DEDEIRE, 2017. The leader programme as a model of institutional transfer: learning from its local implementation in France and Lithuania. *European Countryside*. 9(2), 317–341.

- CHMIELIŃSKI, Paweł, Nicola FACCILONGO, Mariantonietta FIORE a Piermichele LA SALA, 2018. Design and implementation of the Local Development Strategy: a case study of Polish and Italian Local Action Groups in 2007–2013. *Studies in Agricultural Economics*. 120(1), 25–31.
- JANČÁK, Vít, Pavel CHROMÝ, Miroslav MARADA, Tomáš HAVLÍČEK a Petra VONDRÁČKOVÁ, 2010. Sociální kapitál jako faktor rozvoje periferních oblastí: Analýza vybraných složek sociálního kapitálu v typově odlišných periferiích Česka. *Geografie-Sborník ČGS*. 115(2), 207–222.
- KAH, Stefan. 2019. Implementing ERDF Through CLLD : Experiences So Far. *European Structural and Investment Funds Journal*, 1, 47–58.
- KERÄNEN, Heimo, 2003. Self-Evaluation Workbook for Local Action Groups.
- KONEČNÝ, Ondřej, 2019. The Leader Approach Across The European Union: One Method of Rural Development, Many Forms of Implementation. *European countryside*, 11(1), 1–16.
- KONEČNÝ, Ondřej, Jan BINEK a Hana SVOBODOVÁ, 2020. The Rise and Limits of Local Governance: LEADER/Community-Led Local Development in the Czech Republic. In: NUNES SILVA, Carlos (ed.). *Contemporary Trends in Local Governance: Reform, Cooperation and Citizen Participation*. Cham: Springer. pp. 173–194.
- KONEČNÝ, Ondřej, Zdeněk ŠILHAN, Markéta CHALOUPKOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2020. Area-based approaches are losing the essence of local targeting: LEADER/CLLD in the Czech Republic. *European Planning Studies*. 1–18.
- KOOPMANS, Marlinde E., Elke ROGGE, Evy METTEPENNINGEN, Karlheinz KNICKEL a Sandra ŠUMANE, 2018. The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development. *Journal of rural studies*. 59, 252–262.
- KOVÁCH, Imre. 2000. LEADER, a New Social Order, and the Central- and East-European Countries. *Sociologia Ruralis*, 40(2), 181–189.
- KULL, Michael, 2014. *European Integration and Rural Development: Actors, Institutions and Power*. Oxfordshire: Ashgate.
- LOŠTÁK, Michal a Helena HUDEČKOVÁ, 2008. Agriculture and farming related activities: their actors and position in the LEADER approach. *Zemědělská ekonomika*. 54(6), 245–262.
- LOŠTÁK, Michal a Helena HUDEČKOVÁ, 2010. Preliminary impacts of the LEADER+ approach in the Czech Republic. *Zemědělská ekonomika*. 56(6), 249–265.
- LOWE Philip, 2000. The Challenges for Rural Development in Europe. In: WILLIAMS, E. (ed.). *Conference Proceedings (5th European Conference on Higher Agricultural Education): From Production Agriculture to Rural Development*. September 10–13, 2000. Seale-Hayne Faculty, University of Plymouth, Newton Abbot, pp. 19–31.
- LUKIĆ, Aleksandar a Orlanda OBAD, 2016. New Actors in Rural Development – The LEADER Approach and Projectification in Rural Croatia. *Sociologija i prostor*. 54(1), 71–90.
- MACKEN-WALSH, Aine a Christopher CURTIN, 2012. Governance and Rural Development: The Case of the Rural Partnership Programme (RPP) in Post-Socialist Lithuania. *Sociologia Ruralis*. 53(2), 246–264.
- MACKEN-WALSH, Aine, 2010. Towards a ‘transverse inter-sectoral debate’? A Case Study of the Rural Partnership Programme (RPP) in Post-Socialist Lithuania. *Eastern European Countryside*. 16(1), 45–64.
- MAJEROVÁ, Věra, 2009. Local Initiatives Functioning as a Condition of Rural Development of the Czech Countryside. *Eastern European Countryside*. 15(1), 127–149.
- MARGARIAN, Anne, 2013. A Constructive Critique of the Endogenous Development Approach in the European Support of Rural Areas. *Growth and Change*. 44(1), 1–29.

- MARQUARDT, Doris, Judith MÖLLERS a Gertrud BUCHENRIEDER, 2012. Social Networks and Rural Development: LEADER in Romania. *Sociologia Ruralis*. 52(4), 398–431.
- MASOT, Ana Nieto a Gema Cárdenas ALONSO, 2017. 25 years of the leader initiative as European rural development policy: the case of Extremadura (SW Spain). *European Countryside*. 9(2), 302–316.
- MAUREL, Marie-Claude, 2008. Local development stakeholders and the European model: learning the leader approach in the new member states. *Sociologický Časopis*. 44(3), 511–529.
- MZe ČR, 2009. LEADER budoucnost venkova.
- NÁRODNÍ OBSERVATOŘ VENKOVA (2010). Analýza možností využití metody LEADER a struktur Místních akčních skupin (MAS) pro implementaci programů SFŽP.
- NAVARRO, Francisco Antonio, Michael WOODS a Eugenio CEJUDO, 2015. The LEADER Initiative has been a Victim of Its Own Success. The Decline of the Bottom-Up Approach in Rural Development Programmes. The Cases of Wales and Andalusia. *Sociologia Ruralis*. 56(2), 270–288.
- OLSSON, Jan, 2003. Democracy paradoxes in multi-level governance: theorizing on structural fund system research, *Journal of European Public Policy*, 10(2), 283–300.
- PAVLIŠOVÁ, Anna, Karolína SURMANOVÁ a Ondřej KONEČNÝ, 2016. Rural Development Based on Local Action Groups: the case study from the Litomyšl Region. In: RESPO. pp. 741–750.
- PELCL, Petr, Tomáš HAVRÁNEK, Alena LEHMANNOVÁ a Jan MARTÍNEK, 2008. Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice. Zpráva z výzkumného projektu.
- PERLÍN, Radim, Silvie KUČEROVÁ a Zdeněk KUČERA, 2010. Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 115(2), 161–187.
- POLLERMANN, Kim, Petra RAUE a Gitta SCHNAUT, 2013. Rural Development experiences in Germany: opportunities and obstacles in fostering smart places through LEADER. *Studies in Agricultural Economics*. 115, 111–117.
- POSPĚCH, Pavel, 2014. Discursive no man's land: Analysing the discourse of the rural in the transitional Czech Republic. *Journal of Rural Studies*, 34, 96–107.
- POTŮČEK, Martin, 2005. Veřejná politika. Sociologické nakladatelství (SLON).
- RAY, Christopher, 1998. Territory, Structures and Interpretation – Two Case Studies of the European Union's LEADER I Programme. *Journal of Rural Studies*. 14(1), 79–87.
- RAY, Christopher, 2000. The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Rural Sociology*. 40(2), 163–171.
- RYDER, Andrew, 2015. Introduction. In BUČEK, Ján a Andrew RYDER (eds.). *Governance in transition*. Dodrecht: Springer, pp. 1–15.
- SALCHNER, Günter, 2018. Effective Local Development in the Context of LEADER. *European Structural & Investment Funds Journal*. 6(3), 234–240.
- SERVILLO, Loris a Martijn De BRUIJN, 2018. From LEADER to CLLD: The Adoption of the New Fund Opportunities and of Their Local Development Options. *European Structural and Investment Funds Journal*. 3, 223–233.
- SERVILLO, Loris, 2019. Tailored polities in the shadow of the state's hierarchy. The CLLD implementation and a future research agenda. *European Planning Studies*. 27(4), 678–698.
- SHORTALL, Sally a Mildred E. WARNER, 2010. Social Inclusion or Market Competitiveness? A Comparison of Rural Development Policies in the European Union and the United States. *Social Policy & Administration*. 44(5), 575–597.
- SLOVÁKOVÁ, Hana, Jana JURAJDOVÁ, Tomáš ŠULÁK, Oldřich ČEPELKA, Stanislav JÄGER, Jakub LYSEK, Pavel ŠARADÍN a Tomáš CHMELA, 2015. Metodika spolupráce obcí v místních akčních skupinách.

- SOTO, Paul a Peter RAMSDEN, 2014. Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors.
- SPADA, Alessia, Marianonietta FIORE, Donatello CARUSO a Francesco CONTÒ, 2016. Explaining Local Action Groups Heterogeneity in a South Italy Region within Measure 311 Axis III Notice of LDP. In: *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. B. m.: Elsevier Srl, pp. 680–690.
- SVOBODOVÁ, Hana, 2015. Do the czech local action groups respect the leader method? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 63(5), 1769–1777.
- ŠŤASTNÁ, Milada a Antonín VAISHAR (2017). The relationship between public transport and the progressive development of rural areas. *Land Use Policy*, 67, 107–114.
- THUESEN, Annette Aagaard a Niels Christian NIELSEN, 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.
- THUESEN, Annette Aagaard a Petra DERKZEN, 2015. Questioning the gender distribution in Danish LEADER LAGs. In GRANBERG, Leo, Kjell ANDERSSON a Imre KOVÁCH (eds.). *Evaluating the European Approach to Rural Development: Grassroots Experiences of the LEADER Programme*. Farnham: Ashgate. pp. 127–147.
- TRANTINOVÁ, Marie, Marta MRNUŠTÍK-KONEČNÁ a Jiří HRABÁK, 2015. Evaluační aktivity pro místní akční skupiny (MAS), jako nástroj řízení.
- TRANTINOVÁ, Marie, Marta MRNUŠTÍK-KONEČNÁ a Jiří HRABÁK, 2016. Zrcadlení MAS – adaptace metody hodnocení pro období 2014–2020.
- TULLA, Antoni F., Ana VERA, Natàlia VALLDEPERAS a Carles GUIRADO, 2017. New approaches to sustainable rural development: Social farming as an opportunity in Europe? *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*. 11(1), 2067–2284.
- TVRDOŇOVÁ, Jela, 2009. Hodnocení strategií místního rozvoje venkova a strategií/záměrů v rámci přístupu Leader a jejich institucionální zabezpečení. *Manuál*.
- VAN DER PLOEG, Jan Douwe a Ann LONG, 1994. *Born from Within: Practice and Perspectives of Endogenous Rural Development*. Assen: Van Gorcum.
- VOLK, Alenka a Štefan BOJNEC, 2014. Local action groups and the LEADER co-financing of rural development projects in Slovenia. *Zemědělská ekonomika*. 60(8), 364–375.
- WARD, Neil a Kate MCNICHOLAS, 1998. Reconfiguring Rural Development in the UK: Objective 5b and the New Rural Governance. *Journal of Rural Studies*. 14(1), 27–39.
- WILSON, Geoff A., 2013. Community resilience, policy corridors and the policy challenge. *Land Use Policy*. 31, 298–310.
- WOODS, Michael a John MCDONAGH, 2011. Europe and the world: globalization and rural development (editorial). *European Countryside*, 3(3), 153–163.

Ostatní zdroje

- AEIDL, 2017. LEADER: Back to the future. Dostupné z: <https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/leaderyves-en.pdf>.
- Andragogický slovník, 2020. Animace. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/animace>.
- CEMI, 2019. Co je leadership a kdo je leader? Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-leadership-a-kdo-je-leader>
- ČSÚ, 2018. Data pro Místní akční skupiny (MAS). Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas.

- ENRD, 2010. Leader subcommittee Focus Group on the Implementation of the bottom-up approach – extended report. Dostupné z: <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/fms/pdf/B66F1BB9-BE4C-5C73-E1F3-B9FE448D0A18.pdf>
- EUROPA.EU, 2018. Pokyny ke komunitně vedenému místnímu rozvoji určené místním aktérům. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_cs.pdf
- EVROPSKÁ KOMISE, 2006. The LEADER approach – A basic guide. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupné z: https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-approach-basic-guide_en.
- FAME a FARNET, 2018. Evaluating CLLD: Handbook for LAGs and FLAGs. Dostupné z: https://enrd.ec.europa.eu/news-events/news/evaluating-clld-handbook-lags-and-flags_en.
- KAPLÁNEK, Michal, 2013. Animace: studijní text pro přípravu animátorů mládeže. Portál. Dostupné z: <https://www.skm.cz/wp-content/uploads/2018/03/Animace-1.pdf>
- KONFERENCE VENKOV, 2019. Poslanecký návrh na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Dostupné z: <http://konferencevenkov.cz/2019/soubory/venkov-2019-8-pracovni-skupina-5-5.pdf>. Poslanecký návrh na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://konferencevenkov.cz/2019/soubory/venkov-2019-8-pracovni-skupina-5-7.pdf>.
- MAS HOLICKO, 2016. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Holicko. Dostupné z: <https://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>.
- MAS KYJOVSKÉ SLOVÁCKO, 2014. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje regionu Kyjovské Slovácko na období 2014–2020. Dostupné z: <https://www.kyjovske-slovacko.com/cs/strategie-mas-kyjovske-slovacko-v-pohybu>.
- MAS MEZI SEBOU, 2015. Výstup z projektu spolupráce v rámci opatření Programu rozvoje venkova IV.2.1. Dostupné z: http://masvychodnislovacko.eu/data/file_downloads/f369.pdf.
- METODY OPTIMALIZACE FUNGOVÁNÍ MAS, 2015. Výstup z projektu spolupráce v rámci opatření Programu rozvoje venkova IV.2.1. Dostupné z: <https://www.mas-trebonsko.cz/aktivity-mas/projekt-spoluprace-metody-optimalizace-fungovani-mas/>
- MMR, 2018a. Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD). Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/novinky/publikace-komunitne-vedeny-mistni-rozvoj-v-cr>.
- MMR, 2018b. Metodický pokyn pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020. Verze 4. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/cf603486-ec5b-4357-b6fb-458f4d6b1641/MP-integrované-nastroje_v4.pdf.aspx?ext=.pdf.
- MMR, 2018c. Mid- Term Evaluace Realizace Strategii CLLD – Zadání pro Místní Akční Skupiny. Dostupné z: <http://nsmas.cz/content/uploads/2019/07/Zad%C3%A1n%C3%AD-mid-term-evaluace-realizace-SCLLD-verze-2.1.pdf>.
- MMR, 2019. Koncepce rozvoje venkova. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/regionalni-politika/koncepce-a-strategie/koncepce-rozvoje-venkova>.
- MMR, 2020a. Metodické stanovisko ministryně pro místní rozvoj č. 12 k Metodickému pokynu pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020, verze 4. Dostupné z: http://nsmas.cz/content/uploads/2020/06/Metodicke-stanovisko-c-12-k-MPIN_final.pdf.
- MMR, 2020b. Programový dokument IROP 2021–2027 – návrh ke 31. lednu 2020. Dostupné z: <https://irop.mmr.cz/cs/irop-2021-2027/dokumenty/programovy-dokument-irop-2021-2027-navrh-k-31-1>

- MMR, 2020c. Šablona Koncepční části Strategie Komunitně vedeného místního rozvoje pro období 2021–2027. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/aktuality/2020/sablona-koncepcni-casti-sclld-pro-obdobi-2021-2027>.
- MPO, 2020. Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (2021– 2027). květen 2020. Dostupné z: https://mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppiik-2014-2020/aktualni-informace/2020/5/OP-TAK_verze-kveten-2020_1.pdf.
- MPSV, 2020. OP Zaměstnanost plus 2021–2027. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>.
- MŠMT, 2018. OP VVV – Místní akční plány rozvoje vzdělávání Pojďme se bavit o vzdělávání na regionální úrovni. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/download/file3010.pdf>.
- MZe, 2012. Hodnocení místních akčních skupin 2012. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/archiv/mistni-akcni-skupiny-2007-2013/aktuality/hodnoceni-mistnich-akcnich-skupin-2012.html>.
- MZe, 2014. Metodika pro standardizaci místních akčních skupin pro programové období 2014–2020. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/aktualizace-metodiky-pro-standardizaci.html>.
- MŽP, 2020. Programový dokument OPŽP 2021–2027. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/dokumenty/detail/?id=2216>.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 (o společných ustanoveních o fondech EU. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=cs>.
- Nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 ze dne 20. září roku 2005. Návrh metodického rámce procesu evaluace Strategických plánů LEADER 2007–2013 deseti MAS Moravskoslezského kraje, 2015. Dostupné z: http://www.masopavsko.cz/e_download.php?file=data/editor/185cs_2.pdf&original=Dokument+metodika_evaluace_MAS_MSK.pdf.
- NS MAS ČR, 2012. Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky, Dodatek k národním strategickému plánu Leader 2014+. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2012/07/Komunitn%C4%9B-veden%C3%BD-m%C3%ADstn%C3%AD-rozvoj-v-praxi-%C4%8Cesk%C3%A9-republiky-verze-%C3%BA-nor-2012.pdf>.
- NS MAS ČR, 2017. Stanovy organizace platné od 15. 11. 2017. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/o-nas>.
- NS MAS ČR, 2018. Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR. Dostupné z: <http://databaze.nsmascr.cz/>
- NS MAS ČR, 2020. O spolku. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/o-nas>.
- SPOV ČR a NS MAS, 2012. Analýza bílých míst pokrytí místními akčními skupinami ve venkovských oblastech. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/archiv/mistni-akcni-skupiny-2007-2013/aktuality/analyza-pokryti-cr-mistnimi-akcnimi.html>.
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky.
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů.
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

SEZNAM ZKRATEK

CLLD	Community-led Local Development Komunitně vedený místní rozvoj
ČR	Česká republika
EAFRD	European agricultural fund for rural development Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
EAGGF	European Agricultural Guidance and Guarantee Fund Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
ELARD	European LEADER association for Rural development Evropská asociace LEADER pro rozvoj venkova
EMFF	European Maritime and Fisheries Fund Evropský námořní a rybářský fond
ENRD	European Network for Rural Development Evropská síť pro rozvoj venkova
ERDF	European Regional Development Fund Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
CHKO	chráněná krajinná oblast
IPRÚ	Integrovaný plán rozvoje území
IROP	Integrovaný regionální operační program
ITI	Integrated Territorial Investments Integrované územní investice
KS MAS	Krajská síť místních akčních skupin
LAG	Local action group místní akční skupina
LEADER	Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale propojení akcí pro rozvoj ekonomiky venkova
MAP	místní akční plán rozvoje vzdělávání
MAS	místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPIN	Metodický pokyn pro využití integrovaných nástrojů
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZe	Ministerstvo zemědělství
NS MAS	Národní síť Místních akčních skupin ČR
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
OP	operační program
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OP ŽP	Operační program Životní prostředí

OP Z	Operační program Zaměstnanost
PPP	public-private partnership partnerství veřejného a soukromého sektoru
PRV	Program rozvoje venkova
RO	Regionální odbor
ŘO	řídící orgán
SCLLD	strategie komunitně vedeného místního rozvoje
SO ORP	správní obvod obcí s rozšířenou působností
SP SZP	Strategický plán podpory Společné zemědělské politiky
SPL	Strategický plán LEADER
SPOV	Spolek pro obnovu venkova
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
ÚZEI	Ústav zemědělské ekonomiky a informací
ZCHÚ	zvláště chráněné území
ZŠ	základní škola
z. s.	zapsaný spolek
z. ú.	zapsaný ústav

Název: Místní akční skupiny: leadeři venkova?

Autoři: Jan Binek, Ondřej Konečný, Zdeněk Šilhan,
Hana Svobodová, Markéta Chaloupková

Zpracoval: GaREP, spol. s r.o., společnost pro regionální ekonomické poradenství
nám. 28. října 3, 602 00 Brno

Vydala: Mendelova univerzita v Brně,
Zemědělská 1, 613 00 Brno

Tisk: Vydavatelství Mendelovy univerzity v Brně,
Zemědělská 1, 613 00 Brno

Vydání: první, 2020

Počet stran: 166

Náklad: 300 ks



Publikace „Místní akční skupiny: leadeři venkova?“ podléhá licenci CC BY-NC-ND 4.0 – <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN 978-80-7509-755-2 (Print)
ISBN 978-80-7509-756-9 (On-line)

