

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



## **Diplomová práce**

**Hodnocení místních akčních skupin: případová studie  
MAS Sdružení Západní Krušnohoří**

**Bc. Karolína Horová**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Horová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Hodnocení místních akčních skupin: případová studie MAS Sdružení Západní Krušnohoří**

Název anglicky

**Evaluation of local action groups: case study of the LAG Sdružení Západní Krušnohoří**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení míry naplnění cílů stanovených místní akční skupinou Sdružení Západní Krušnohoří dle strategie v minulém období 2014 – 2020. Práce na základě vymezení základních pojmů týkajících se problematiky venkova a místních akčních skupin snaží popsat a zhodnotit činnost MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Dílčím cílem je zanalyzovat a popsat proces certifikace a udělování značky: Krušnohoří regionální produkt®.

### Metodika

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. Diplomová práce využívá standardních metod sociálního výzkumu.

V teoretické části budou na základě studia relevantní literatury představeny hlavní pojmy spojené s místními akčními skupinami, jako je region a regionální politika, regionální rozvoj a jeho nástroje, je definována metoda LEADER a v neposlední řadě místní akční skupiny, jejich historie, právní úprava a Národní síť Místních akčních skupin.

V praktické části pro cíl hodnocení fungování MAS, bude provedena analýza sekundárních dat pomocí studia příslušných dokumentů. Na základě definovaných cílů dle strategie z minulého období 2014 – 2020 bude práce popisovat, jak tato místní akční skupina své cíle naplnila. Dále bude realizován sběr dat prostřednictvím kvalitativního výzkumu formou řízených rozhovorů s klíčovými aktéry MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Dílčím cílem je popsat proces certifikace a udělování značky: Krušnohoří regionální produkt®.

**Doporučený rozsah práce**

60–80 stran

**Klíčová slova**

Místní akční skupina, regionální rozvoj, region, CLLD, regionální produkt,

---

**Doporučené zdroje informací**

BINEK, Jan, Ondřej KONEČNÝ, Zdeněk ŠILHAN, Hana SVOBODOVÁ a Markéta CHALOUPKOVÁ. Místní akční skupiny: leadeři venkova?. Brno: Mendelova univerzita, 2020. ISBN 978-80-7509-755-2.  
ČEPELKA, Oldřich, Kateřina ELIÁŠOVÁ, Tomáš CHMELA, et al. Veřejná správa a místní akční skupiny: studie k rozvoji venkova. Zlín: Sdružení místních samospráv ČR, 2015. ISBN 978-80-270-3661-5.  
WOKOUN, R. *Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

RNDr. Jiří Hrabák, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

**Konzultant**

Ing. Pavlína Zrůbková

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2022

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení místních akčních skupin: případová studie MAS Sdružení Západní Krušnohoří" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2022.

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu RNDr. Jiřímu Hrabákovi, Ph.D. a Ing. Pavlíně Zrůbkové za cenné rady a pomoc při vedení diplomové práce. Mé poděkování patří též paní Ing. Haně Dufkové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# **Hodnocení místních akčních skupin: případová studie MAS Sdružení Západní Krušnohoří**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením činnosti místních akční skupiny Sdružení Západní Krušnohoří. Předmětem a cílem práce je zhodnocení míry naplnění cílů, které si dle strategie, místní akční skupina stanovila. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část je vytvořena na základě studia dat a publikací s cílem charakterizace základních pojmů, jako je místní akční skupina, jejich historie, rozvoj venkova, nebo metoda LEADER a její funkce v regionu. Praktická část je zaměřena na konkrétní místní akční skupinu MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Je tedy podrobně popsána její historie, současnost, projekty a akce, které daná místní akční skupina realizovala. Popsána je i značka Krušnohoří regionální produkt, způsob jejího udělování a certifikování regionálních produktů nebo podřízený místní akční plán Chomutovsko.

**Klíčová slova:** místní akční skupina, rozvoj venkova, region, CLLD (komunitně vedený místní rozvoj), regionální produkt, certifikace

# **Evaluation of local action groups: case study by the Western Ore Mountains Association LAG**

## **Abstract**

The thesis deals with the evaluation of the activities of the Local Action Group of the Western Ore Mountains Association. The subject and objective of the work is to assess the degree of achievement of the objectives set by the strategy, the LOCAL ACTION group. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The first part is created by studying data and publications with the aim of characterizing basic concepts such as the local action group, their history, rural development, or the LEADER method and its function in the region. The practical part is focused on a specific local action group of the Western Ore Mountains Association LAG. Its history, present, projects and actions carried out by the local action group are therefore detailed. The Krušnohoří regional product brand, its method of awarding and certifying regional products or a subordinate local Chomutovsko action plan are also described.

**Keywords:** local action group, rural development, community-led local development, regional product, certification

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>3 Region a regionální politika</b> .....	<b>12</b>
3.1 Region.....	12
3.1.1 Typologie regionů.....	12
3.1.2 Členění území .....	13
3.1.3 Regiony soudržnosti.....	14
3.2 Regionální politika .....	15
3.2.1 Definice a cíle regionální politiky.....	15
3.2.2 Typy regionální politiky.....	16
3.2.3 Nástroje regionální politiky.....	16
<b>Mikroekonomické nástroje</b> .....	17
<b>Nástroje realokace kapitálu</b> .....	17
<b>Ostatní nástroje</b> .....	18
<b>Makroekonomické nástroje</b> .....	18
<b>Monetární politika</b> .....	19
<b>Fiskální politika</b> .....	19
<b>Protekcionismus</b> .....	19
<b>4 LEADER a Místní akční skupiny (MAS)</b> .....	<b>20</b>
4.1 LEADER.....	20
4.2 Místní akční skupiny (MAS).....	25
4.2.1 Místní akční skupiny v zahraniční literatuře.....	28
4.2.2 Proces vzniku MAS .....	29
4.2.3 Právní forma MAS .....	30
4.2.4 Historie MAS .....	30
4.2.5 Standardizace MAS .....	31
4.2.6 Strategie komunitně vedeného místního rozvoje .....	32
4.2.7 Proces standardizace .....	34
4.2.8 Orgány a organizační struktura MAS.....	34
4.2.9 Členové MAS.....	37



<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>5 Místní akční skupina Sdružení Západní Krušnohoří.....</b>	<b>38</b>
5.1 MAP Chomutovsko .....	39
5.2 Ochranná známka Krušnohoří – regionální produkt (®).....	40
5.2.1 Certifikační kritéria pro značku pro výrobky, zemědělské a přírodní produkty.....	41
5.2.2 Certifikační kritéria pro značku pro ubytovací a stravovací služby .....	42
5.2.3 Certifikační kritéria pro značku pro zážitky .....	42
5.2.4 Postup při udílení značky .....	42
<b>6 Řízené strukturované rozhovory .....</b>	<b>44</b>
6.1 Rozhovor č. 1 - Předseda rozhodovacího orgánu.....	44
6.2 Rozhovor č. 2 - Administrativní pracovnice projektu .....	47
6.3 Rozhovor č. 3 - Koordinátor projektu Komunitní rozvoj venkova.....	49
6.4 Rozhovor č. 4 - Koordinátor projektu Krušnohoří regionální produkt .....	51
6.5 Rozhovor č. 5 - Vedoucí MAP Chomutovsko .....	54
<b>7 Analýza rozhovorů.....</b>	<b>56</b>
7.1 Výzkumné otázky a hypotézy .....	56
7.2 Otevřené kódování .....	57
7.3 Axiální kódování .....	61
7.4 Selektivní kódování .....	62
<b>8 Analýza strategických dokumentů .....</b>	<b>62</b>
<b>9 Návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu ve sledované oblasti.....</b>	<b>68</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam bibliografických a webových zdrojů.....</b>	<b>72</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Regiony soudržnosti v ČR

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hraniční hodnoty počtu obyvatel NUTS

Tabulka 2 - Přiřazení kódů jednotlivým výrokům

Tabulka 3 - Příklady procesu animační činnosti za programové období 2014-2020

Tabulka 4 - Alokace a čerpání zdrojů podle jednotlivých opatření k r. 2019

# 1 Úvod

Regionální politika je často diskutované téma. Její problematikou se začali především politici a odborníci zabývat ve druhé polovině 90. let 20. století. Historicky by se dalo říci, že již ve 30. letech 20. století se v Evropě poprvé využívaly metody regionální politiky, konkrétně ve Velké Británii, kde v té době vznikla hospodářská krize v průmyslových regionech, která nastala mimo jiné kvůli nedostatečným reakcím na tehdy aktuální strukturální změny. V České republice na začátku 90. let postupně začaly narůstat disparity mezi regiony, které byly spojené s ekonomickými a společenskými transformacemi. Nutnost řešení těchto regionálních disparit rostla a se vstupem České republiky do Evropské unie se stala prakticky povinností. Ale řešení disparit není jen nutným zlem. Úzce totiž souvisí s harmonickým rozvojem regionů. Je to dlouhodobý proces s cílem udržení základních civilizačních hodnot a kvality života společnosti směřující k omezování nerovnováhy a k rovnoměrnému hospodářskému růstu. Díky již zmíněnému vstupu do Evropské unie v roce 2004, získala Česká republika nové možnosti především finanční podpory. Regionální politika je v chápání Evropské unie koordinovanou politikou, tedy její realizace je v rukou členských států, ale koordinace náleží do správy příslušným unijním institucím. V roce 2004 začaly postupně vznikat mikroregiony. Důvodem byla myšlenka vytvořit pro dané území organizaci, která by se na základě sdružování sousedících obcí zaměřovala na lokální problémy daného území. V návaznosti na to začaly vznikat také místní akční skupiny, které se vyznačují tím, že spojují nejen obce na určitém území, ale i ostatní místní subjekty. Díky finanční pomoci Evropské unie, mohou místní akční skupiny fungovat a realizovat rozvoj venkova na lokální úrovni.

Tato diplomová práce se zabývá místní akční skupinou Sdružení Západní Krušnohoří. Vznikla 27. května 2005 a byla založena na základně iniciativy místních zemědělců. Dnes do její působnosti spadá 36 obcí a rozloha činí přibližně 740,72 km<sup>2</sup>. Práce se zabývá hodnocením činností této místní akční skupiny a zhodnocením míry naplnění cílů dle strategie za minulé programové období 2014–2020.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení míry naplnění cílů stanovených místní akční skupinou Sdružení Západní Krušnohoří dle strategie v minulém období 2014–2020. Práce se na základě vymezení základních pojmů týkajících se problematiky venkova a místních akčních skupin snaží popsat a zhodnotit činnosti MAS Západní Krušnohoří mimo jiné i dle informací z rozhovorů členů této místní akční skupiny. Dílčím cílem je pak zanalyzovat, popsat a zevaluovat tento proces za příslušné období pomocí strategických dokumentů, jež vydala sama organizace.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. Diplomová práce využívá standardních metod sociálního výzkumu.

V teoretické části budou na základě studia relevantní literatury představeny hlavní pojmy spojené s místními akčními skupinami, jako je region a regionální politika, regionální rozvoj a jeho nástroje, je definována metoda LEADER a v neposlední řadě místní akční skupiny, jejich historie, právní úprava a národní síť místních akčních skupin.

V praktické části pro cíl hodnocení fungování MAS, bude provedena tematická analýza sekundárních dat pomocí studia příslušných dokumentů. Na základě definovaných cílů dle strategie z minulého období 2014–2020 bude práce popisovat, jak tato místní akční skupina své cíle naplnila. Dále bude realizován sběr dat prostřednictvím kvalitativního výzkumu formou řízených rozhovorů s klíčovými aktéry MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Dílčím cílem je popsat i ostatní procesy a priority organizace, jako je podpora komunitního rozvoje venkova, ochranná známka Krušnohoří regionální produkt nebo podřízený místní akční plán Chomutovsko.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 3 Region a regionální politika

V každém státě se nachází vedle prosperujících a bohatých regionů s vysokou životní úrovní regiony chudé s průměrnou až podprůměrnou ekonomickou výkonností, s vysokou nezaměstnaností a celou řadu dalších problémů. Ke snižování rozdílů mezi takovými regiony se využívá metod regionální politiky.

### 3.1 Region

Nejprve je nutné definovat pojem region, který je základním pojmem k pochopení regionální politiky. S pojmem region se každý setkává denně. Obecně se region definuje jako určité území, které má jasně definované hranice, které jsou definovány určitými kritérii. Další definice říká, že v té nejširší rovině je region území, vymezené na základě určitých společných prvků, rysů, či kritérií (Skokan, 2004).

V odborné literatuře jedinou platnou definicí lze najít těžko. Pojem region není nikde přesně ukotvený a z toho důvodu je velmi diskutovaný politiky a odborníky. O ukotvení a jasnému definování pojmu se vedou spory. Stejně tako jako několik definic pojmu region, tak existuje celá řada typologií regionu.

#### 3.1.1 Typologie regionů

Na základě jejich vnitřní organizace a funkce dělíme regiony na:

- **Homogenní regiony:** jsou vymezeny homogenitou výskytu určitého jevu, nebo kombinace jevů. Nastává maximální homogenita vně regionu a maximální odlišnost od sousedních regionů.
- **Heterogenní regiony:** vyznačují se různorodostí uvnitř regionu.
- **Vztahové regiony:** jsou vymezeny integritou vztahů a vazeb mezi geografickými objekty. Dochází k maximální provázanosti vazeb vně regionu a minimálnímu přesahu.
- **Funkční regiony:** jak z názvu vyplývá jsou vymezeny na základě plnění nějaké funkce ve smyslu k nadřazenému regionu.

- **Plánovací regiony:** pro tyto se plánují nové využití, nebo změny vnitřní struktury (Kubeš, 1995).

Dle jiné typologie se regiony dělí na:

- **Fyzicky – přírodní regiony:** jsou výsledkem geologických procesů, které působí po dlouhou dobu. Tyto procesy vytvářejí krajinu a hovoříme tedy o přírodních regionech. Takové regiony se však stávají méně významnými a v současné době již nehrají žádnou roli.
- **Ekonomicky – funkční regiony:** vycházejí z přístupu definování regionu jako funkční jednotky. Jsou definovány na základě efektivního ekonomického chování lidí.
- **Politicky – administrativní regiony:** takové regiony, které jsou definovány státem do oblastí, kde se odehrávají politické debaty nebo akce.
- **Socio – kulturní regiony:** dříve byly regiony definovány jako umístění skupin lidí se stejnou nebo podobnou kulturní charakteristikou.

### 3.1.2 Členění území

Členění území státu do menších územních celků a na základě toho definování regionů, je regionalizace. Již zrušený zákon č. 36/1960 Sb. Zákon o územním členění státu stanovil, že území Republiky československé se dělí na kraje, kraje se dělí na okresy a okresy se dělí na obce a vojenské újezdy. Dále se území člení na obce s pověřeným obecním úřadem, obce s rozšířenou působností a správní obvody Prahy. Další členění upravuje katastrální zákon, který dle technického členění státu dělí území obcí na katastrální území. Pro dosažení srovnatelnosti statistických dat v Evropské unii byl vytvořen systém klasifikování územních jednotek. Tak vzniklo členění státu dle statistické klasifikace **CZ – NUTS** (Nomenclature of Units for Territorial Statistics – Nomenklatura územních statistických jednotek), později byl zaveden nový číselník okresů **LAU** (Local Administrative Units).

Je definováno šest úrovní:

Tabulka 1 - Hraniční hodnoty počtu obyvatel NUTS

Úroveň	Min. počet obyvatel	Max. počet obyvatel
NUTS I	3 000 000	7 000 000
NUTS II	800 000	3 000 000
NUTS III	150 000	800 000

Zdroj: (Euroskop, 2022)

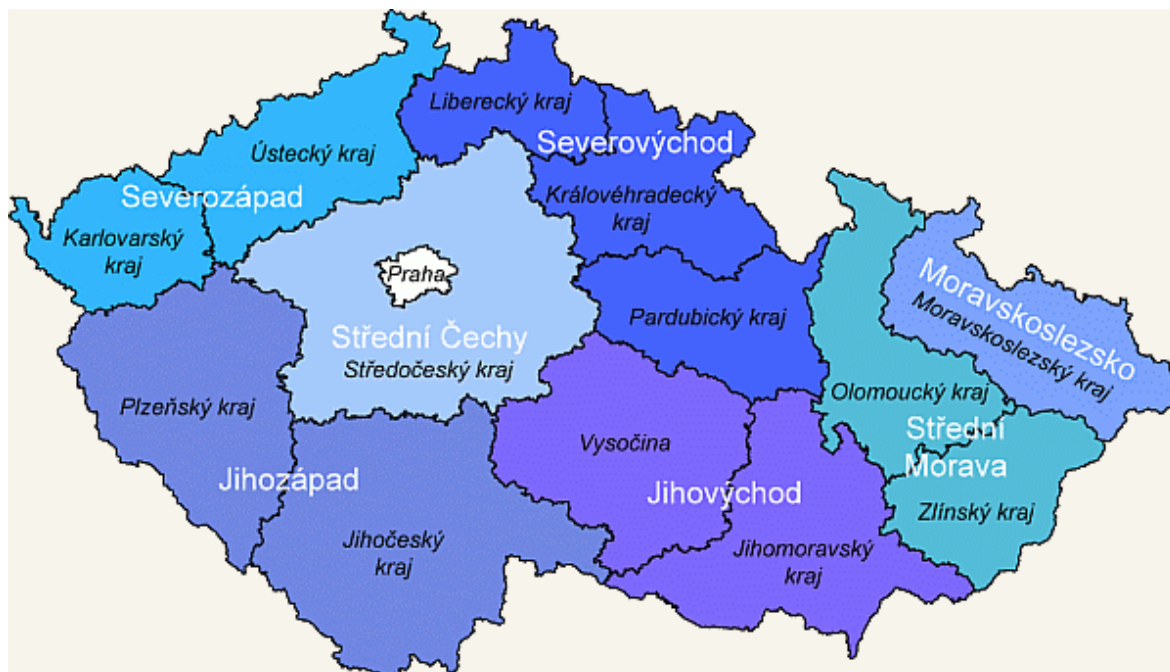
V České republice je dle těchto pravidel území členěno takto:

- Územní jednotka NUTS I – celá Česká republika
- Územní jednotka NUTS II – regiony soudržnosti – 8 regionů
- Územní jednotka NUTS III – kraje – 14 krajů
- Územní jednotka LAU I – okresy – 77 okresů
- Územní jednotka LAU II – obce – 6258 obcí

### 3.1.3 Regiony soudržnosti

Na území České republiky byly zřízeny regiony soudržnosti, které se skládají z jednoho či více krajů. Jelikož je Evropská kohezní politika směřována hlavně do územních celků s počtem obyvatel mezi 800 tisíci s třemi miliony a kraje těchto počtů obyvatel nedosahují, vznikly regiony soudržnosti: Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Čechy, Střední Morava a Moravskoslezsko a Hlavní město Praha (Dotace EU, online, 2020).

Obrázek 1 - Regiony soudržnosti v ČR



Zdroj: (Euroskop, 2022)

## 3.2 Regionální politika

### 3.2.1 Definice a cíle regionální politiky

Definice regionální politiky je celá řada, ale žádná z nich nebyla oficiálně uznána. Obecně ale lze regionální politiku definovat jako soubor opatření, cílů a nástrojů, které usilují o snižování rozdílů v socio – ekonomické úrovni jednotlivých regionů.

Autoři L. Klaassen a N. Vanhoven definovali regionální politiku jako všechny veřejné intervence, které vedou ke zlepšení geografického rozdělení ekonomických činností.

Rozdělují ji do pěti fází:

- Definice regionální problémů, jejich původ
- Definice cílů, nejlépe kvantifikovatelných
- Definice strategie, která bude nutná uplatnit
- Identifikace takových nástrojů, které budou nutné použít
- Vyhodnocení použité politiky

Další definice dle výkladového slovníku B. Goodalla definuje regionální politiku jako jistou součást státní politiky, která ovlivňuje rozmístění hlavních aktivit a ekonomických zdrojů na celém území státu, nebo jen jeho části.

### 3.2.2 Typy regionální politiky

Rozlišují se dva přístupy v regionální politice:

- **Endogenní regionální politika:** je politikou založenou na postupném uvolňování a mobilizaci vnitřních regionálních faktorů a vytváření podmínek pro vývoj regionálního potenciálu zdrojů a struktur. To znamená, že endogenní regionální politika využívá nástrojů stimulace vnitřních regionálních faktorů, mezi které patří například lidské zdroje, inovační potenciál regionu či dostupnost kvalitní infrastruktury v regionu. Státní zásahy jsou pouze doplňkovým zdrojem.
- **Exogenní regionální politika:** je naopak politikou orientovanou na vnější rozvojové impulsy, které jsou představeny především intervencemi státu. Exogenní politika využívá zejména nástroje, které stimulují mobilitu pracovních sil ve prospěch méně rozvinutých regionů (Skokan, 2004).

Historicky se v Evropě do poloviny 70. let více využívala exogenní regionální politika. Fungovala na principu dichotomního typu, kdy na jedné straně byly zaostalé, agrární, venkovské regiony a na straně druhé byly vysoce rozvinuté regiony. V současné době převládá politika endogenní. Je to hlavně z důvodu toho, že se v Evropě urychlil geografický pohyb a s tím i pohyb regionálních problémů, což je způsobeno především strukturálními změnami v ekonomice.

### 3.2.3 Nástroje regionální politiky

Obecně se dají nástroje regionální politiky rozdělit do dvou základních skupin: nástroje makroekonomické a nástroje mikroekonomické povahy.



### **Mikroekonomické nástroje**

Hlavní úkol mikroekonomických nástrojů je především ovlivňovat rozhodování ekonomických subjektů o jejich prostorové lokalizaci. Dle toho, na jaký ekonomický subjekt je nástroj zaměřen se dělí na:

- Nástroje, které působí na prostorový pohyb kapitálu
- Nástroje, které působí na prostorový pohyb pracovních sil

Vždy se jedná o určité finanční částky, které jsou poskytovány účelově. Pokud jsou tyto částky ze státního rozpočtu, jedná se o konkretizaci fiskální politiky, tedy jednoho z makroekonomických nástrojů. Peníze ale také plynou z lokálních nebo regionálních rozpočtů. Cíl mikroekonomických nástrojů je obnova rovnováhy na regionálních trzích práce tím, že dochází k ovlivňování kapitálu nebo práce (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Nástroje realokace kapitálu**

Tyto nástroje slouží k tomu, aby do stagnujících regionů přilákaly nové množství kapitálu. Jedná se například o kapitálové subvence na pracovní sílu, nebo subvence na hotovou produkci, subvence na dopravu, nebo levné půjčky, dále nízké ceny pozemků a tak dále. Podle toho, jaká subvence se poskytuje, firmy se zachovají určitým způsobem. Proto je důležité zvážení její podoby s ohledem na cíl, který je žádoucí dosáhnout. Rozdíly v působení subvencí a daní nejsou příliš velké. Subvence i příjmy ze snížených daňových sazeb napomáhají podnikům hradit počáteční náklady vyvolané jejich rozvojem v upadajících regionech. Jedná se však o časově omezené subvence, většinou na období několika prvních let. V takovém období by firma měla dosáhnout své optimální výrobní kapacity, což jí umožní realizaci vnitřních úspor, které plynou z nejnižších nákladů na jednotku produkce. Ve chvíli, kdy firma bude natolik prosperující, že se jí podaří do své blízkosti přitáhnout i výroby navazující, zrealizuje úspory vnější a stane se z ní plně konkurenceschopná firma, nebude potřebovat další subvence (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Nástroje realokace pracovních sil**

Aplikaci těchto nástrojů musí předcházet rozhodnutí, zda je vůbec žádoucí podporovat emigraci z upadajících regionů. Odchod obyvatelstva obvykle znamená ještě hlubší depresi v rozvoji regionů, proto nástroje bývají zaměřeny spíše na přilákání kapitálu do území, tvorbu nových pracovních míst, tím také na stabilizaci obyvatelstva. Jestliže dojde k rozhodnutí podporovat emigraci obyvatelstva z regionu, použité ekonomické nástroje se zaměřují na částečnou úhradu nákladu, které jsou spojené s emigrací. Mohou mít podobu:

- Úhrady nákladů na stěhování, nebo na přepravu osob a majetku
- Výkup nemovitosti
- Podporu při nákupu nového domu či bytu

Důležité také je, jaké výše budou tyto nástroje dosahovat. V současnosti převládá ve vztahu k pracovním silám nástroje zaměřené na rekvalifikaci pracovníků a přitažení kapitálu do problémových regionů (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Ostatní nástroje**

Patří mezi ně například administrativní a institucionální nástroje. Mezi administrativní nástroje patří různá opatření, která mívají dočasný charakter. Institucionální nástroje jsou více používané, nejčastěji v podobě regionálních rozvojových agentur. Jejich hlavním úkolem je zabezpečení tvorby regionálních programů a plánů, poskytování služeb pro podnikatelské subjekty a pro regionální a místní orgány veřejné správy, vzdělávací a školicí aktivity a také se zapojují do příprav a realizací programu Evropské unie (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Makroekonomické nástroje**

Užívání makroekonomických nástrojů je ovlivněno ostatními národními a hospodářskými cíli, především udržení inflace na žádoucí úrovni nebo vyrovnaností platební bilance (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Monetární politika**

Způsob fungování monetární politiky je založen na ovlivňování množství peněz v ekonomice. Její využití pro řešení regionální problémů je přísně omezené, především kvůli negativním vlivům na inflaci. Monetární politika ve vztahu k regionu se uskutečňuje prostřednictvím usnadnění přístupu k úvěrům v určitých regionech, výše úrokové míry, nebo lhůt splatnosti (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Fiskální politika**

Státní rozpočet je meziregionálně přerozdělován. Jedná se o změnu v systému daní a odvodů, nebo o změnu ve struktuře výdajů státního rozpočtu. Vysoce příjmové regiony přispívají do státního rozpočtu více než regiony s nižšími příjmy. K regionalizaci fiskální politiky dochází ve chvíli, kdy dochází k regionální diferenciaci daní a odvodů. To umožňuje ovlivňovat poptávku v určitých regionech různými způsoby. Snižování daňových sazeb v regionech, kde je nízká úroveň poptávky, vede k jejímu zvýšení, a naopak zvýšení daní v regionech s poptávkou vyšší povede k jejímu snížení. Taková daňová politika se ale v praxi nevyužívá, protože by docházelo k omezení ekonomického vývoje v prosperujících oblastech. To by mělo za následek negativní dopad na celkovou výši příjmů státního rozpočtu. Výjimkou je snížená sazba daní v podporovaných regionech, která je omezena na určité časové období. Dalším negativním důsledkem je fakt, že lidé v regionech s vyššími daňovými sazbami by byli nespokojení. Stát však může k podpoře vybraných regionů využít úlohy odběratele zboží a služeb, které jsou hrazeny prostřednictvím výdajů státního rozpočtu. Při respektování určitých věcí může stát přednostně zadávat zakázky podnikům ve slabších regionech, a tím podpořit jejich rozvoj (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

### **Protekcionismus**

Jedná se o státní ovlivňování dovozů prostřednictvím dovozních limitů a cel. Zavedení regionálního protekcionismu znamená, že se zavedou dovozní limity a cla na takové produkty, jejichž výroba je prostorově koncentrována v upadajících regionech. Smyslem takového opatření je orientace na poptávku na domácí produkt. Působnost těchto opatření je vždy časově omezena na co nejkratší dobu. V této době mají firmy příležitost, aby zvýšením produktivity práce, snížením nákladů a zlepšením kvality obnovily konkurenceschopnost svých produktů.

Tento nástroj je spojen s určitými náklady a s tím spojenými ekonomickými ztrátami (Kolektiv autorů, Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

## **4 LEADER a Místní akční skupiny (MAS)**

### **4.1 LEADER**

LEADER je jednou z hlavních metod, kterou se řídí ve své činnosti tzv. Místní akční skupiny (dále jen MAS). Chápe se jako hlavní nástroj, jenž by měl sloužit pro další rozvoj venkova a jeho název je akronymem francouzského označení “Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale”, což by se dalo do češtiny přeložit jako “Propojení aktivit, jež rozvíjejí venkovskou ekonomiku”. Počátky této metody spadají do r. 1991, kdy bylo snahou některých zemí Evropské unie (dále jen EU) a následně v r. 2000 Evropskou komisí schválit tyto zásady pro jednotlivé členské země. Podstatný je pro tuto legislativu článek 20 Nařízení Rady Evropského společenství č. 1260/1999, dále 1257/1999 toho samého subjektu a Směrnice Evropské komise z r. 2000. Podle názvu této metody je možno usoudit, že je složená ze souboru cílů, díky nimž je možno prostřednictvím MAS nabádat ke kooperaci jak místních veřejných, tak i zcela soukromých podniků ke společné analýze a koncentraci na řešení dílčích problémů směřujících k rozvoji daných lokalit. Jejím neméně důležitým úkolem je dále zavádět inovace a podporovat místní v realizaci strategií, pokud se má zkvalitňovat život na venkově. Tato metoda současně nemá být zneužívána v rámci MAS jako nástroj moci. Záleží přitom na konkrétní volbě místní akční skupiny, jaké si zvolí pro dosažení svých cílů prvky a jak těchto cílů dosáhne (samozřejmě v intencích platné legislativy), protože tato metoda je flexibilní. Na základě zkušeností některých zemí EU se postupně tento model začal využívat i v Česku zhruba od r. 2003 a vzrostl díky tomu zájem o rozvoj venkova (Convery, 2010, Čepelka et al., 2015).

Ale jak se zjevně zdá, i tato metoda má své mouchy. Např. podle autorů Barkea a Newtona byl již před časem řešený problém s jistými projekty, jaké okolí ale vůbec nevyžadovalo a jejich realizace ani nevedla k žádné změně v oblasti socioekonomických zájmů (Barke, Newton, 1997). Těmto problémům je třeba předcházet a eliminovat je.

Není možno zapomínat ani na další možná rizika, mezi něž patří jednotlivé bariéry mezi společnostmi nebo další různé překážky v partnerství, popř. absence participace na rozvoji regionu jako celku, přestože je zřejmé, že nikoho do takové spolupráce nelze nutit. Přes veškerá jeho negativa je však i nadále či dosud tento program vnímán jako úspěšný a důležitý nástroj pro rozvoj venkova v rámci celé EU (Convery, 2010).

LEADER může být dále aplikován a specifikován pro rozvoj v mezích ekonomických, sociálních nebo kulturních, aniž by jim ubíral na přirozené rozmanitosti těchto dimenzí. Posílením lokální správy se navíc adaptuje k jisté diverzifikaci řízení směrem odshora ze státu více mezi místní aktéry. Jiní autoři Servillo a de Bruijn poté uvádějí, že díky této metodě a jejím nástrojům je možno minimalizovat hranice mezi územím a jednotlivými obcemi, může docházet i k inovacím ze sociálního hlediska, načež právě lokální správa má tak na základě tohoto poněkud svázanější vztah s vytyčeným územím a jeho obyvateli (Servillo, de Bruijn, 2018). Je ovšem samozřejmé, že MAS mohou být jistým způsobem vzhledem k zasahování do jednotlivých oblastí nutně omezováni jednak politikou, tak ale i administrativou, byrokracií či hospodařením, jak uvádí například zahraniční autor Buller, jenž by chtěl hodnotit jejich potenciál i možnosti ovlivňování lokální správy s nutně kritičtějším pohledem (Buller, 1998). Aplikaci do praxe tohoto úhlu přístupu je možno vidět již v tom, jak se sestavují nebo uplatňují jednotlivé strategie sloužící ke komunitnímu vedení místního rozvoje, a to podle předem daných, již sestavených šablon.

V rámci programu LEADER je přitom možno rozlišovat v jeho existenci celkem 3 fáze. První s označením LEADER I byla postupně uvedena do praxe, jak již bylo zmíněno, v r. 1991. Tenkrát tato první verze sehrála hlavní roli při síťování, resp. během získávání různých informací nebo vědomostí s důrazem na regionální rozvoj takovým způsobem, aby měla dosah na co možná největší množství obyvatel či podnikajících (popř. veřejných) subjektů. Během této práce MAS se pozvolna metoda osvědčovala a přístup k informacím byl značně zjednodušen. Současně došlo k tomu, aby si mezi sebou jednotlivé subjekty či lidé vyměňovaly své zkušenosti, návrhy na inovace a další různé přístupy či příklady dobré praxe a jak píše již citovaný český autor Čepelka, proběhla řada společenských akcí třeba na poli marketingu (Čepelka et al., 2015).

To následně vedlo Evropskou komisi k tomu, aby investovala další a nemalé finanční prostředky do metody s názvem LEADER II, jež už více cílila ke konkrétní podpoře pro lokální rurální podnikatele a také k tomu, aby poskytovali své služby nebo výrobky, načež dokonce podpořila mezinárodně směřované projekty, přestože byly kolikrát v té době ještě velmi těžce realizovatelné.

Tyto projekty se proto vyvíjely velmi pomalu, pročež vytvořila Evropská komise další silnější mechanismus, na základě čehož se mohly místní akční skupiny více připravit, a v podstatě již od r. 1998 byla mezinárodní spolupráce jakousi hlavní náplní této iniciativy (idem).

Na druhou vlnu poté navázala poměrně plynule další snaha s označením LEADER+, jež již zahrnovala všechna možná rurální území v rámci celé EU a dbala již více na konkrétní kvalitu realizovaných projektů a zároveň jejich udržitelnost nebo vytváření stále nových pracovních příležitostí. Rovněž v ní byly stanoveny jednotlivé kapacitní údaje o obyvatelstvu, které sloužily potřebám MAS tak, jak jsou známy v dnešní podobě. V rámci podoby třetí vlny však nebylo důležité zaměřovat se výhradně jen na další šíření zkušeností, ale i na řešení slabších stránek mapovaných území. Podstatou této vylepšené metody v současnosti je, že její používání nemusí mít nutně významný dopad na okolí, ale měla by plnit především potřeby obyvatelstva, na něž byla zaměřena. V dosud posledním programovém období se navíc tato metoda ještě posílila o iniciativu komunitně vedeného lokálního rozvoje, s nímž se ale již vážou poněkud striktnější pravidla, pokud jde o využití jednotlivých výzev nebo čerpání finanční podpory. Jak uvádí opět Čepelka, to často MAS svazuje (Čepelka et al., 2015).

Metoda LEADER ctí celkem sedm bazálních principů, které tvoří součást Nařízení Evropské komise s č. 1698/2005 zahrnující článek č. 61 o podpoře pro rozvoj venkova od Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Níže bude detailněji popsáno všech sedm.

### **1) Botom-up přístup**

Jedná se o jeden z hlavních bodů, jehož principem je pohyb zdola směrem nahoru. Jeho princip spočívá v tom, že jednotlivé impulsy nemají přicházet seshora od státu nebo kraje, avšak všechny podněty mají vycházet ze zdola od lokálních subjektů. Tyto subjekty se mají následně spolupodílet na volbě priorit či strategií, na něž se má zaměřit.

Platí zde pravidlo, že nikdo jiný než lokální obyvatelé nezná své území lépe, a současně nemá větší vůli se o něj co nejlépe starat (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **2) Strategie místního rozvoje na základě jednotlivých území**

Strategie místního rozvoje je další existující složkou této metody, pro niž je nezbytné uvědomit si jak slabé, tak silné stránky území. Její podstatou je vymezit řádně jednotlivá subregionální oblasti, na základě čehož se nechají zpracovat podrobnější analýzy, které mají pomoci právě ke strategii lokálního rozvoje, jeho společných plánů nebo vizí, jež mají následně vyústit k rozvoji oblasti ve vícero odvětvích (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **3) Partnerství veřejných a soukromých subjektů**

Kooperace mezi veřejnými a soukromými subjekty na lokální úrovni následně vznikají jednotlivé MAS. Mezi veřejný sektor patří například obce, různé její spolky a další organizace (třeba Sokol atp.). Mezi soukromý sektor je následně možno řadit různé neziskové organizace spravované někým jiným než obcí, ale i soukromé podnikatele v nejrůznějších oblastech. Pro tento princip platí, že jejich podíl by neměl přesáhnout hranici 49 % z podílu místních akčních skupiny, protože by měly ústit v jakousi vyváženou skupinu, jež by měla reprezentovat její priority či zájmy (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **4) Integrované a vícesektorové akce**

Další princip předpokládá jistou součinnost výše uvedených subjektů z nejrůznějších odvětví, mezi nimiž strategie a projekty místních akčních skupin spojují odlišné typy činností, jako jsou třeba investiční projekty s doplňujícími vzdělávacími aktivitami atp., na základě čehož by měla vzniknout i kooperace mezi dalšími aktéry, již působí v daném regionu. Výsledek by měl spočívat v přínosu, který by s sebou měl nést propojení množství synergických efektů, přičemž rozvoj této oblasti by tak měl probíhat zcela řízeně a měl by tak být rovnoměrný či plně koordinovaný (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **5) Uplatňování inovačních postupů**

Nástroj by měl současně pomáhat k tomu, aby přispěl k vynalézání nových či zcela inovativních způsobů k tomu, aby projekty byly řešeny co nejnověji a byly tím tak výrazně ulehčeny systémové procesy.

Zvláštní důraz je pak kladen zejména na příjem inovací, jež mohly být vyvinuty jinými. Možné je i jisté převzetí know-how od někoho jiného nebo vyvíjení činností, jaké ještě v dané lokalitě nebyly využity, a jsou tedy nové nebo inovativní, s důrazem na jejich rozvojovost či technologickou (popř. intelektuální) vyspělost. (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **6) Spolupráce**

V rámci tohoto nástroje je současně kladen důraz na vytváření nových projektů. V tom se příkládá důležitost na kooperaci jak na úrovni národní (což mimo jiné zahrnuje místní akční skupiny, jež uplatňují téměř identické postupy), tak na kooperaci za hranicemi tuzemska, popř. za hranicemi EU. Tato kooperace by měla být uplatněna na nějakém společném projektu, jenž zahrnuje konkrétní výstupy (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

## **7) Vytváření sítí lokálních partnerství**

Jedním z klíčových atributů tohoto nástroje je i propojovat se navzájem mezi jednotlivými MAS. I pro tento aspekt je typické jednak vzájemné roubování národních sítí místních akčních skupin po celé ČR v rámci podobného prostředí, tak na mezinárodní úrovni s jistými odlišnostmi, kdy je kladen důraz na vzájemné vyměňování zkušeností. V EU současně existuje ještě instituce s názvem ELARD, což by se dalo volně přeložit jako Evropská asociace LEADER pro rozvoj venkova, uvnitř které probíhá podobným způsobem vyměňování těchto zkušeností, sdílení informací nebo know-how. Tato vzájemná interakce, resp. síťování má za svůj hlavní cíl uzavírat partnerství mezi jednotlivými místními akčními skupinami či dokonce mezi jednotlivci, ale mělo by přispívat i k rozšiřování inovací nebo již osvědčených postupů, jaké by mohly pomoci ostatním (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

V případě aplikace těchto nástrojů do praxe se ještě někdy spíše neoficiálně uvádějí ještě další 3 přístupy, v nichž se jedná většinou o obecnější pravidla, jaké se místní akční skupiny pokoušejí dodržovat.

Jako první se přidává nutnost dodržovat veškeré morální principy, udržovat mezilidské vztahy na bázi snesitelnosti a důraz se klade též na komplexní prosociálnost (tzn. osvětu i v sociální oblasti).



Jako druhý princip je občas uváděn akcent na výchovné principy, vzdělávání, ale i všeobecnou informovanost, resp. otevřený přístup k informacím všem. Ačkoli to může znít utopicky, z dokumentů to lze vyčíst, i když praxe může být často jiná. Třetím principem je následně idea živého venkova, tedy myšlenka, že MAS budou pořád i akce či projekty neinvestičního charakteru, které by více oživovaly rurální lokální život (secundum idem).

## 4.2 Místní akční skupiny (MAS)

A nyní blíže k pojmu místní akční skupiny, kterou už bylo zvykem označovat jen jako MAS. Tyto skupiny představují společenství subjektů, jež mají možnost při předpokladu, že splní a odevzdají Strategii komunitně vedeného místního rozvoje (zkratka SCLLD) a získají zároveň Osvědčení o standardizaci MAS pobírat dotace z evropských dotačních fondů. Je možno tyto skupiny najít dnes již po celé Evropě. *“Místní akční skupinou se rozumí buďto nějaké partnerství s právní subjektivitou, v němž se jednotliví partneři propojí v nějaké vytvořené společné struktuře, nebo se může jednat o formu partnerství i bez této právní subjektivity, kdy ji tvoří jistá organizační složka právnické osobnosti, která uzavřela smlouvu mezi ní a ostatními partnery”* (Dotace EU, online. 2022).

Původně tyto MAS tvořily převážně různá občanská sdružení (nyní spolky) nebo obecně prospěšné společnosti, přičemž jeho členy tvořili jednak zástupci veřejného sektoru (obce a jejich skupiny či podskupiny, resp. mikroregiony, státní instituce nebo neziskové a příspěvkové organizace), tak i subjekty ze soukromého sektoru, které tvoří různí podnikatelé, zemědělci, ale i samotní občané, již zastupovali lokální veřejné a oproti tomu i soukromé, řekněme socioekonomické zájmy. Platí přitom, že čím více těchto subjektů MAS mají, její působení může být o to účinnější. Pozitivního vlivu se poté MAS dočkají především v podílu na dobrovolné činnosti obyvatel v dané oblasti (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, online, 2022).

MAS je přitom alespoň z pohledu geografie exaktně definované katastrální území, jež je složeno z katastrálních oblastí obcí, na nichž působí podle předem zpracovaného strategického plánu, jehož dopady jsou cíleny především na občanský (tedy sociální) sektor, hospodářský (ekonomický) sektor a na životní prostředí (environmentální nebo ekologický sektor).

Platí přitom, že zastupitelstvo každé obce, které do nějaké MAS spadá, musejí její správu vždy schválit před začátkem každého programového období, tedy zvážit, zda toto jinak nezávazné členství má pro obec spíše nevýhody či výhody (Dotace EU, online, 2022). „*V rámci lokální úrovně venkovského osídlení je možno vypořádat jistou typičnost v široké škále výzev a potřeb, jimž jednotlivé oblasti čelí. Jakmile se správně identifikují, dá se i řešit jejich přímý dopad na danou oblast, ovšem za toho předpokladu, že i lokální komunity jsou vybaveny dostatečnou technickou, organizační, ale i finanční kapacitou pro jejich řešení*” (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, online, 2022).

V postoji ze strany obcí ke státu by mělo být dále předpokladem, že místní akční skupiny hájí naplno své zájmy a prosazují se i rovnocenná pravidla k tomu, aby správně a účelně fungovaly jednotlivé MAS. Proto se za jeden z hlavních procesů, ale i za převažující náplň MAS označuje akcentace na efektivní správu administrativy jednotlivých dotačních programů, jež je nutno pro rozvoj venkova využít. Součástí nepovinných procesů, jež by dále místní akční skupiny měly ve svých oblastech rovněž pořádat, jsou různá doplňující školení nebo přednášky, popř. pořádání konferencí pro členy participující se na rozvoji, jež by měly současně podchytit i vyšší vzdělanost v oblastech, kde příliš vyšších škol neexistuje (resp. i podnítit zájem o toto). Zajištěna by měla být následně i další kulturní podpora v těchto místních oblastech, jako je podpora tradičního lidového umění a řemesel, výstav, exkurzí, tance, divadla a jiných kulturních událostí za účelem podpory udržitelnosti (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

Je jasné a není snad potřeba dodávat, že MAS se svými valnými hromadami mají vytvořit již předem jednotlivé analýzy, prostřednictvím nichž se vyhledají potřeby, jaké obce, sdružení, spolky nebo jiné organizace vyžadují, resp. po nichž je největší poptávka (ale chybí nabídka), přičemž je toto nutné učinit s předstihem časového horizontu cca 5-7 let. Na základě této rešerše vyžadovaných potřeb následně dojde k vypracování SWOT analýz, kde se upřesňují silné a slabé stránky oblasti, stejně jako její příležitosti a hrozby. Pak již by mělo následovat zpracování hlubší analytické, a vlastně nejdůležitější sekce strategického dokumentu, jež obsahuje deskripci vymezené lokality, načež dojde i ke zpracování strategické sekce strategie a ve finále jsou vymezeny i předpokládané naplněné cíle.

Je však zajímavé, že z jednoho dotazníku uskutečněného nedávno Ministerstvem vnitra pro mikroregiony a místní akční skupiny, vyplynulo jen zanedbatelné procento těch, kteří by si výše uvedenou rozvojovou strategii vypracovávalo samo, zřejmě i z toho důvodu, že je to administrativně až byrokraticky velmi náročný proces. Přes toto malé číslo je ale zároveň možné vytvářet spekulace, zda takto vytvořené analýzy opravdu dostatečně korespondují se skutečnými potřebami občanů a jednotlivých území, avšak také o tom, zda se takovým “místním akčním skupinám” doopravdy podaří udržet validnost vypracovaného dokumentu i v praxi. Je tak současně možno si položit otázku, zda tento strategický plán není jen něco, co místní akční skupiny mohou brát pouze jako nezbytnou nutnost k tomu, aby pro svou činnost obdržely finanční prostředky.

Proto pokud je zadáno externí zpracování tohoto dokumentu, je žádoucí, aby byli zapojeni pokud možno všichni místní aktéři participující se v budoucnu na projektech třeba v rámci jakýchsi pracovních akčních skupin. Pak je již totiž možno předpokládat naplnění strategie v plném rozsahu, stejně jako její proveditelnost či udržitelnost (Ministerstvo vnitra ČR, online, 2022).

Charakteristické rysy MAS determinují již citovaní autoři Čepelka et al. jako rysy subjektů, jež působí na relativně malé lokalitě, která je navíc homogenní jak geograficky, tak socioekonomicky. Přitom tato jistá heterogenita daných území může za jistých okolností místním akčním skupinám způsobovat určité problémy, při nichž mohou rozličné požadavky lokalit na základě této diverzifikaci do mnoha odvětví způsobovat kanceláři MAS horší zvladatelnost. Pro MAS dále platí, že hustota obydlí v těchto oblastech by se měla pohybovat mezi nejméně 10 000 obyvateli a nejvíce 100 000 obyvateli. Pokud jde o bližší složení místních akčních skupin, ty by měly mít z pohledu široké variety socioekonomických sektorů své vyvážené a zároveň reprezentativní složení (Čepelka et al., 2015). Je však otázkou, na základě čeho je možno třeba tu reprezentativnost definovat. Velkým plusem je pro MAS v současnosti již téměř celostátní pokrytí na území ČR, takže už jen malé množství obcí není dodnes členem některé z místních akčních skupin, což současně dotváří velký podíl na tom, aby se více doplnila místní samospráva (Konečný et al., 2019).

### 4.2.1 Místní akční skupiny v zahraniční literatuře

Je zajímavé, že v zahraniční odborné literatuře je možné setkat se vesměs s názory, které se shodují s postoji tuzemských autorů. Místní akční skupiny jsou totiž podle nich vnímány coby užitečný nástroj, díky kterému je možno zapojit obyvatele na úcasti k územnímu rozvoji, kdy se propojuje veřejný a soukromý sektor, současně jej je však možno vnímat jakožto prvek, jenž využívá inovativních postupů, přispívá k podpoře demokracie nebo posiluje vztahy mezi lidmi v oblastech a jiné vazby, popř. i sociální soudržnost nebo solidaritu s využitím metody LEADER, jež byla vysvětlena v předcházející kapitole. Jsou tak při ní především vnímány jednotlivé impulsy k tomu, aby mohl zdárně probíhat územní rozvoj, a také aby se občané zapojili, přičemž je vyzdvihována síla principů obou těchto metod coby zdroj síly pro lokální rozvoj a je v nich chápána dostatečná podpora pro konkrétní aktéry a další participanty na projektech (Andersson, Granberg, Kovách et al., 2016).

Mělo by však na základě nich rovněž docházet k podpoře rozhodovacích procesů, jaké mohou pomoci v udržitelném socioekonomickém rozvoji lokalit, jež byly dříve spravovány výhradně veřejným sektorem. Je však možno vyzorovat i negativní postoje, které vycházejí z přesvědčení, že jsou navzájem diskutovány střety dvou významných subjektů a využití obou metod coby mocenských nástrojů, které však pro tento účel nebyly vytvořeny. Třebaže je např. ve Španělsku již známo zneužití těchto metod tímto směrem, je možno v daných lokalitách i nadále vyjednávat a dohodnout se na problémech a jejich řešení, čehož dopad je veskrze pozitivní (Escribano, Esparcia, Serrano, 2015).

Partnerství mezi obcemi a MAS je tedy mezi cizojazyčnými autory spíše vyzdvihováno a převažuje mezi jejich postoji vidina možnosti vytvořit společnou strategii k rozvoji oblastí, jež jsou si svými rysy podobné (Boggia, De Boni, Govindan et al., 2016). V jednotlivých publikacích je rovněž kladen důraz na konkurenceschopnost daných oblastí, na životní prostředí a rekultivaci přírody, boj proti chudobě nebo sociální exkluzi a také na zkvalitnění podmínek pro život (ELARD, online, 2022).

## 4.2.2 Proces vzniku MAS

Jak již bylo řečeno v některé z minulých kapitol, nejprve je nutno vypořádat jednotlivé potřeby lokalit a jejich občanů, aby mohla být taková MAS vůbec založena. Z toho důvodu je důraz kladen na to, aby místní akční skupina byla zaměřena na pohyb zdola, protože prvotní impulsy by měly přicházet nejen od občanů, ale také zemědělců, podnikatelů a dalších obyvatel, kteří v dané oblasti působí. Důvodem vzniku těchto skupin je přitom zpravidla zájem o dosažení určitých změn a toho, aby byly prosazeny nejen zájmy obcí a jejich správ, ale současně lokality jako celku, načež je kým výsledkem vytvořit partnerství a spolupráci mezi jednotlivými subjekty v daném okolí. Jak se vyjadřuje např. česká autorka Majerová, od r. 1989 bylo podílení občanů na lokálním rozvoji poměrně nízké, načež se postupně navyšovalo právě v souvislosti se zřizováním MAS (Majerová, 2011).

Z pohledu Ministerstva vnitra ČR je však v mnoha případech možno vypořádat rovněž snahu o získání finančních prostředků i z jiných externích zdrojů (Ministerstvo vnitra ČR, online, 2022).

V souvislosti s projekty MAS je možno nepřímou vykazovat též předávání zkušeností, vzájemnou informovanost či společnou spolupráci na postupném rozvoji v konkrétních odvětvích daných lokalit, takže nakonec skutečně došlo k zefektivnění jakési socioekonomické úrovně jednotlivých regionů nebo obcí. Součástí jednotlivých dílčích celků je současně velké množství podnikatelů, kteří chtějí nabízet nejrůznější výrobky nebo služby, i z toho důvodu mívá vedení obcí v rámci těchto projektů zvýšený zájem o jejich podporu nebo propagaci. Nemalým způsobem si tím rovněž správa obce zpravidla vylepšuje i jméno. I k tomu jim bývá prostřednictvím místních akčních skupin často dopomáháno.

Před založením MAS je tedy nutno nejprve vymezit lokalitu a dále oslovit místní subjekty, jež by mohly následně tvořit partnerský vztah s touto skupinou. Souběžně se MAS registruje a naplní podmínky pro právní subjektivitu včetně všech dalších náležitostí, jež schvalují a vydávají řídicí orgány, aby skupina získala potřebné Osvědčení o standardizaci MAS (např. Oregio, 2020).

### **4.2.3 Právní forma MAS**

Před r. 2013 byla pro místní akční skupiny přípustná a obvyklá právní subjektivita občanských sdružení, přičemž poté byla podle nového zákoníku tato sdružení povinně převáděna na spolku (při nedodržení nových podmínek byla předchozí uskupení ex offo nenávratně zrušena). V ČR je tedy pro MAS nutné, aby tvořily právní subjekt. Pokud jde o spolky, stále se z právního hlediska jedná o nestátní neziskovou instituci, ale MAS lze začleňovat dohromady pod čtyři různé druhy právních norem. Tak nejprve je možné dle zákona č. 248/1995 Sb. tvořit obecně prospěšnou společnost, která stejně jako spolky tvoří nejčastější formu. Spolky jsou zřizovány dle § 214 a § 3045 občanského zákoníku. Přípustná je ovšem rovněž právní forma ústavu podle § 402 občanského zákoníku anebo zájmové sdružení právnických osob, a to dle § 20 f) zákona č. 40/1964 Sb. občanského zákoníku (Eagri.cz, online, 2022).

### **4.2.4 Historie MAS**

Jak již bylo také uvedeno, MAS fungovaly v ostatních členských zemích EU již dříve v závislosti na tomto členství, takže platí, že klíčovým bodem byl pro ČR vstup do unie až v r. 2004. Ale na tom, aby se uplatnila metoda LEADER na českém venkově, pracovalo Česko postupně již od r. 2002. Hlavním impulsem pro tuto spolupráci bylo podílení se na rozvoji venkova v nových rozměrech, takže o něj vzrostl zájem a současně se po r. 2004 objevila i možnost, jak pro nejrůznější aktivity čerpat evropské dotace, takže v letech 2004-2006 nastal vlastně největší boomový nárůst MAS v ČR, kdy však bylo možno čerpat prostředky již jen z programu LEADER+, přičemž v následujícím šestiletém programovém období 2007-2013 už bylo toto čerpání zplnohodnotněno i v rámci jednotlivých programů rozvoje venkova. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) však pokrývala kooperaci mezi jejími členskými státy v oblasti hospodářství a sociální politiky již dříve a už zde bylo možno vyzorovat předpoklady k rurálnímu rozvoji. I bazálním přístupem metody LEADER je pro MAS zejména přijímání podnětů zezdola, jež se zaměřují především na potřeby, které přicházejí od lokálních obyvatel. Jiná česká autorka Svobodová v jedné ze svých knih píše, že v samotných počátcích se místním akčním skupinám implementace této metody poněkud nedařilo, protože české podmínky byly specifické.

Na základě toho bylo nezbytné přehodnotit a přizpůsobit jednotlivé atributy pro inovaci lokálního rozvoje. V této knize také zveřejnila výsledky svého dotazníkového šetření celkem mezi 23 akčními skupinami, z nichž je zřejmé, že některé z těchto skupiny byly založeny povětšinou jen za účelem sdružení jednotlivých obcí, jejichž hlavním cílem bylo jen čerpat dotace, navíc byly porušována některá pravidla třeba ve složeních členů valných hromad, načež se tyto prostředky vyčerpaly (resp. ztratily “odněkud nikam”) a tyto “MAS” bez dalších prostředků ztrácely svůj význam. Následovala hlubší kontrola a evaluace dosavadních i nových aplikovaných nástrojů (Svobodová et al., 2015).

Následující šestileté programové období 2014-2020 již přišlo se závaznějšími právními pravidly pro vytvoření konkrétní strategie, tedy dokumentu, jež musí zpracovat každá MAS pro získání svého osvědčení o standardizaci. V jeho metodice tak byl postupně utvořen závazný postup, jakého je nutné se držet, přičemž jsou v něm definovány též rámce pro výpis jednotlivých výzev, přísnější podmínky pro čerpání finančních prostředků a jejich zprostředkování.

Nezávislé kontrolní orgány a audit díky tomu již mají lepší přehled, přestože podmínky pro zájemce se tak tím výrazně ztížily. Zjednodušil se však díky tomu i proces výsledné evaluace, a to díky přesnějším šablonám. Metoda LEADER byla současně na další programové období 2021-2027 ještě více posílena, aby byla zajištěna vyšší funkčnost pro komunitně vedený místní rozvoj (dále jen CLLD). Pokud se vrátíme k výzkumu od Svobodové, ne všechny místní akční skupiny vyjádřilo souhlas s těmito přísněji danými regulemi pro utváření jednotlivých strategií, protože dle jejich informací s sebou toto zpřísnění současně přináší i další časté problémy (Svobodová et al., 2015).

#### **4.2.5 Standardizace MAS**

Dříve, než je spuštěno každé další šestileté programovací období, je nezbytné projít tzv. procesem standardizace, což v praxi znamená, že v dokumentech o této metodice pro standardizaci MAS se píšou základní informace o tomto procesu a jeho postupech. Díky těmto dokumentům jsou pro MAS stanoveny všechny nutné úkony, jako jsou vymezení časového rozmezí, v němž jsou přijímány požadované podklady, podmínky pro osvědčení o registraci či standardizaci a rovněž jsou v něm vyhlášeny nejzazší časové lhůty pro jejich naplnění a příjem.

V těchto dokumentech je dnes kladen nebývalý důraz na transparentnost při veškerém jednání a současně se v nich vylučuje jakákoli diskriminace v případě znevýhodnění před jinými z nejrůznějších důvodů (Eagri.cz, online, 2022). Za ta léta již vypracované, nabyté a i přesto postupně upravované standardy v těchto dokumentech se vypracovaly na základě programového období 2007-2013, přičemž se rozdělují celkem do čtyř okruhů dle území jejich působnosti, aby nedocházelo k jejich překrytí, a to tedy na MAS, její jednotlivé orgány, kancelář a institucionalizaci místních akčních skupin (Národní síť MAS ČR, online, 2022). Místní akční skupiny jsou na základě všech přijatých dokumentů hodnoceny v rámci Dohody o partnerství, jež je vypracována a zveřejněna Ministerstvem zemědělství. Jakmile je úspěšně naplněn tento proces, MAS získávají Osvědčení o splnění standardů MAS a mohou odevzdat jednotlivé Strategie komunitně vedeného místního rozvoje na podací místo Ministerstva pro místní rozvoj (viz další podkapitola) (Eagri.cz, online, 2022).

#### **4.2.6 Strategie komunitně vedeného místního rozvoje**

Tato strategie (dále označovaná jen jako SCLLD) plní funkci uceleného dokumentu, který byl vytvořen MAS na bázi komunikace se všemi jejími členy. V manuálu tvorby této strategie pro programové období 2021-2027 se definuje coby *“soubor doložení minimálních standardů fungování místních akčních skupin, integrované strategie jednotlivých lokalit MAS a programových rámců, které jsou zařazeny do integrovaného akčního plánu rozvoje těchto území MAS”* (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

SCLLD se skládá ze soustavy vybraných projektů jak pro krátkodobý, tak dlouhodobý časový horizont v závislosti na nastávajícím programovém období, jež by mělo zajistit udržitelný pokrok venkova v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Vypracování této strategie je velmi zodpovědné, závazné a musí být koncipováno s ohledem na odpovědnost vůči budoucím generacím. Pro její nesnadné vyhotovení je navíc mít potřeba nějakou společnou vizi zakládající se na zjištěných potřebách a také nesmí postrádat vzájemnou i příští domluvu, jež se odvíjí nejen od členů právnických subjektů (jejich přehled byl podán v podkapitole 4.2.3), ale závisí také na názorech občanů, kteří žijí v dané lokalitě.



Její vypracování by taktéž mělo probíhat transparentním způsobem, přičemž nutné je rovněž znát a analyzovat či interpretovat dobře lokální situaci nebo zohledňovat a zapracovat do ní ostatní již běžící programy či jiné strategické dokumenty, a jak již bylo několikrát řečeno, dodržovat i princip zezdola nahoru. Následně v komisi dojde k propojení jak expertního, tak komunitního zpracování, aby mohli odpovídající odborníci podpořit a nejlépe i schválit předložené návrhy, jež by měly být zcela reálné, načež by měli případné nejasnosti odstranit, celou vizi více přiblížit lidem, jichž se bude realizace týkat, a tvořit tak nad celou studií jakýsi metodologický dohled. SCLLD by současně měla zahrnovat také akce, jež propojí více oblastí, a to jak na národní, tak pokud možno i na internacionální úrovni, a začlenit do ní postupy, jež budou překvapivé a inovativní. MAS si mohou pro vypracování své strategie najmout i externí firmu, zde však hrozí riziko, že její plán z objektivního a úplně nezainteresovaného hlediska nemusí plně pochopit, čímž je již dopředu ohroženo její schválení a následná realizace. Je proto lepší, pokud si MAS svou strategii vytvoří samy, přestože by měla její uskutečnitelnost pod neustálým dohledem kontrolovat odborná, pro tyto účely speciálně vytvořená skupina (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

SCLLD se tak na základě výše uvedeného zřetelně dělí na tři části, které tvoří fáze analytická, strategická a implementační (realizační). Jedním z prvních kroků ke zpracování první fáze je zmapování oblasti z hlediska technické infrastruktury, kvality bydlení, života v jednotlivých obcích, jež se budou na projektu participovat, a také z pohledu životního prostředí a ekologické udržitelnosti. Následně se vypracuje analýza SWOT pro zjištění jak silných, tak slabých stránek lokality, a jejich příležitostí a hrozeb. Na toto již ruku v ruce navazuje strategická fáze, v níž je důležité stanovit základní poslání a misi, resp. jednotlivé cíle a priority, jež by měly být čitelné a zároveň naplnitelné. MAS navíc musí podle měřitelných indikátorů zvolit takové projekty v rámci zveřejněného programového rámce, jež budou zároveň korespondovat s dosažením vytyčených cílů. Účelnost těchto indikátorů je následně v průběhu jejich realizace evaluována, přestože je možné je dodatečně upravit na základě předem stanovených podmínek. V poslední implementační fázi MAS popisují všechny systémové procesy, formy kooperace a další integrované přístupy, jaké bude při realizaci strategie zohledňovat a naplňovat. Nabízí se doplnění, že v tomto dokumentu by neměly chybět také informace o finančním a časovém harmonogramu celého projektu (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

#### **4.2.7 Proces standardizace**

V tomto procesu je nejdříve Ministerstvem zemědělství ČR vyhlášen rádný termín pro přijetí žádostí o standardizaci místních akčních skupin, pro nějž platí, že musí být uskutečněno aspoň tři měsíce od spuštění této výzvy, načež sběr těchto žádostí trvá minimálně šest měsíců. Tato žádost je k dispozici na stránkách Ministerstva zemědělství ([www.eagri.cz](http://www.eagri.cz)), konkrétně na portálu pro farmáře. Tento portál je ryze informační a MAS by s ním měly spolupracovat do té míry, aby v případě potřeby získaly požadovanou informační podporu. Přes tento portál se tedy stahují, vyplňují a posílají všechny žádosti související s projektem či strategií. To ale není vše, protože se ještě musí zaslat potvrzení o přijetí této žádost na Státní zemědělský investiční fond – až poté je žádost registrována a evidována. Hodnocení či posouzení žádosti následně probíhá v anonymní odborné komisi na Ministerstvu zemědělství a v Národním orgánu pro koordinaci, což je složka Ministerstva pro místní rozvoj.

Během kontroly a posuzování žádostí je možno dojít k objevení jistých nedostatků či čistě formálních chyb, na něž jsou místní akční skupiny upozorněny, přičemž jejich dodatečná oprava je možná, ale musí být uskutečněna do lhůty, která je stanovena kontrolním orgánem – v tomto případě Státním zemědělským investičním fondem. Pak již je na dalším posouzení, zda dojde k pozitivní či negativní evaluaci celé žádosti – v případě kladného hodnocení získá MAS od řídicího orgánu Programu rozvoje venkova Osvědčení o splnění standardů MAS a další pokyny k uskutečnění projektu či finančnímu plnění. Pokud je však žádost hodnocena záporně, může i přesto příslušná místní akční skupina podat novou žádost s odvoláním k přezkoumání celé záležitosti (Konečný et al., 2019).

#### **4.2.8 Orgány a organizační struktura MAS**

Na základě platných regulí pro MAS a současně též podmínkou pro standardizaci MAS jsou nedílnou součástí jednotlivé orgány místních akčních skupin. Jejich organizační struktura je složena celkem ze čtyř jednotek. Všichni členové těchto orgánů by měli prokazatelně působit v daných lokalitách MAS nebo alespoň v jejich blízkém okolí, přičemž platí, že v celkovém složení členů by neměla některá ze zájmových skupin ani u jednoho orgánu překročit již zmíněných 49 %.

Jakmile je třeba nějak rozhodnout formou hlasování, pak platí, že orgán je schopný usnášet tato rozhodnutí, v případě že se zasedání zúčastní alespoň nadpoloviční většina. Je samozřejmé, že hlasy všech členů mají stejnou váhu, tedy bez ohledu na funkci v orgánech (Svobodová et al., 2015).

Níže je uveden přehled veškerých typických orgánů vztahujících se k MAS.

### **Nejvyšší orgán**

Tímto orgánem zpravidla bývá valná hromada, jež by měla být v podstatě vždy zastupována nějakou fyzickou osobou a jejíž úkolem je sestavovat vnitřní předpisy a jednací řád, na jehož základě je postaveno veškeré jednání. Valná hromada je rovněž zodpovědná za zřizování ostatních orgánů MAS nebo za výběr jejich členů. Platí také, že hromada je způsobilá i k vyloučení jednotlivých partnerů MAS, přičemž se musí scházet alespoň jednou za rok. Jedním z dalších úkolů valné hromady je schvalovat rozpočty MAS a přerozdělovat finanční prostředky i jiným případným subjektům.

Z projektového úhlu pohledu je poté zodpovědná za selekci a schvalování jednotlivých projektů, stejně jako SCLLD. Rozhoduje zpravidla také o tom, zda sloučit nebo naopak zrušit některé MAS (Eagri.cz, online, 2022).

### **Rozhodovací orgán**

V čele tohoto orgánu skví předseda rozhodovacího orgánu, do něhož je volen svými ostatními členy. Předsedou se přitom může stát jakákoli osoba, jenž je svéprávná a zároveň bezúhonná. Pravomocí předsedy je ukončit vztah s vykonavatelem Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Rozhoduje zpravidla dále také o výběru či alokaci jednotlivých projektů podle volby výběrového orgánu. Rozhodovací orgán v podobě předsedy musí rovněž uskutečnit příslušné jednání nejvyššího orgánu alespoň jednou za rok (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

### **Výběrový orgán**

Členové výběrového orgánu mohou vykonávat svou funkci po maximální dobu 1 rok, a to bez možnosti opakovaného zvolení. V čele výběrového orgánu opět stojí předseda, jenž má na starosti svolávání schůzí.

Mezi hlavní kompetence výběrového orgánu patří zejména předselekce projektů, jež napomáhají k uskutečnění cílů Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (Eagri.cz, online, 2022).

### **Kontrolní orgán**

I tento orgán bývá vedený předsedou, jenž má na starosti jednotlivá zasedání. Pro tento orgán současně platí, že musí pro nejvyšší orgán vypracovat zprávu z poznatků o jeho kontrolní činnosti alespoň jednou za rok. Tato zpráva se týká zejména hospodaření subjektu. Kontrolní orgán souběžně, jak vyplývá i z jeho názvu, kontroluje jednotlivá zasedání dle příslušných zákonů a předpisů a současně vykonává účetnictví, audit nebo výběr těch projektů, jež nejvíce korespondují s naplněním cílů Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (Národní síť MAS ČR, online, 2022).

### **Kancelář místních akčních skupin**

Kanceláře MAS mají mezi organizačními složkami své nezastupitelné místo a jejich čelo tvoří manažer, popř. manažeři, a další administrativní pracovníci.

Je nutné, aby byl manažer s touto kanceláří v pracovněprávním vztahu, ale je již poté jedno, zda je jeho činnost vedena jako úvazek plný nebo částečný. Jeho hlavním posláním je zpracovat žádosti o dotace z jednotlivých programů, které zpravidla vypisuje Ministerstvo zemědělství na pokyn EU (Integrovaný regionální operační program, Program rozvoje venkova, operační program Životní prostředí nebo operační program Zaměstnanost /poslední dva mohou být vypisovány i jinými ministerstvy/). Vedoucí manažer by měl být zodpovědný jednak za svědomité závazné zpracování projektů a za jejich následnou realizaci, stejně jako za implementaci nástrojů SCLLD nebo další koordinaci probíhajících či následujících projektů místních akčních skupin, jakož i jejich rozvoj. Vede současně odpovídající agendu, ale měl by se starat i o běžný chod kanceláře nebo reprezentovat se na veřejnosti a komunikovat s ní, stejně jako se všemi ostatními organizacemi nebo zapojenými subjekty. Zpravidla má také na starosti webovou stránku, stará se o marketing nebo propagaci. V případě vícero manažerů v jedné kanceláři jsou samozřejmě tyto úkoly rozděleny, protože na jednu osobu jich může být až příliš (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

## 4.2.9 Členové MAS

V podstatě jakýkoli podnikatelský nebo neziskový subjekt, který má na dané lokalitě trvalý pobyt, se může stát členem MAS. Další možností je, že na daném území působí, třeba podniká v nějaké ze svých provozoven, kanceláří, skladů či výroben. Navíc se jím může stát jakákoli obec nebo její skupiny coby tzv. mikroregiony, jež se nevzdalují od ohniska dění MAS více jak dvě katastrální území sousedních obcí, které tvoří součást konkrétní MAS. Zároveň ale v případě, kdy už je nějaká obec součástí nějakého mikroregionu, není podmínkou ani její povinností, aby byla současně členem nějaké místní akční skupiny. Dokonce může být členem i jiné MAS, než s níž spolupracuje v rámci mikroregionů, jehož je již součástí. Ale nikdy není dovoleno, aby MAS byla členem více místních akčních skupin najednou. Je to zejména z toho důvodu, aby se zabránilo překrytí lokální působnosti, jež není v souladu s podmínkami právoplatné standardizace. MAS ale přesto mohou tuto svou lokální příslušnost měnit, jakmile se třeba nějaká obec na územní hranici dvou místních akčních skupin rozhodne přemístit z jedné do druhé, popř. ještě nespadá pod žádnou a nemůže se rozhodnout. Zároveň platí, že obce nacházející se spíše ke středu dané oblasti si ale nemohou v takovém dilematu vybírat.

Jak již vyplynulo z úvodu této podkapitoly, další členy mohou tvořit i osoby fyzické, ale i právnické, tedy podnikatelé, zemědělci, výrobci nebo neziskové organizace. Jistá omezení v tomto však mají města nad 25 000 obyvatel, protože ty se členy MAS stát nemohou (nesplňují parametry venkovského pojetí) (Čepelka et al., 2015).

Jednotlivé podmínky pro přijetí do MAS jsou řízeny podle pravidel, jež jsou vymezeny v jejich stanovách. Takový subjekt nebo fyzická osoba, která by se chtěla stát členem místní akční skupiny, by měla vyplnit příslušnou přihlášku, jíž vyjadřuje svou vůli řídit se těmito stanovami a dalšími zásadami, jaké si spolek determinuje. V těchto stanovách jsou mimo jiné jasně vymezena pravidla o tom, kdy a jak se účastnit valných hromad, jaká je výše členského poplatku atp. O přijetí členů rozhoduje Nejvyšší orgán MAS, tedy v případě, pakliže svou pravomoc nedeleguje na jiný orgán. Všechny tyto orgány pak mohou rovněž rozhodnout naopak o vyloučení takového člena. Při žádosti o člena se subjekt musí zavázat, že bude v budoucnu respektovat pravidla a konat vše pro to, aby vytvářel dobré jméno společnosti.

Jakmile se nějaká obec nachází v rozporovaném území, na němž působí nějaká MAS, ale současně není jejím členem z jakéhokoli důvodu, může jen vyjádřit souhlasné stanovisko o tom, aby MAS na jejím území působila, příp. za jakých podmínek (Státní zemědělský investiční fond, online, 2022).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **5 Místní akční skupina Sdružení Západní Krušnohoří**

V příkladu MAS Sdružení Západní Krušnohoří, jemuž je věnována praktická část této práce, na svých internetových stránkách uvádí jako jeden z orgánů ve své struktuře valnou hromadu, jež souběžně tvoří nejvyšší orgán, dále programový výbor, do něhož patří rozhodovací a statutární orgány, také ale předsedu programového výboru, výběrovou komisi spolku či výběrový orgán, přičemž poslední složku tvoří kontrolní komise, což je ryze kontrolní orgán (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

Jak již částečně zaznělo v teoretické části této práce, projekt je podporován jednak Evropskou unií, resp. Evropským fondem pro regionální rozvoj (Integrovaným regionálním operačním programem) ve spolupráci s českým Ministerstvem pro místní rozvoj.

Tato MAS funguje již od r. 2005, byla založena na základě iniciativy místních zemědělců a dalších nadšenců, a zahrnuje celkem tři strategická plánovací období – strategický plán LEADER 2007-2013, SCLLD 2014-2020 a současné období SCLLD 2021-2027 vztahující se v podstatě s předstihem do budoucna. Své sídlo uvádí tato skupina ve vesnici Droužkovice v okrese Chomutov.

Tato místní akční skupina mimo jiné podporuje, ostatně stejně jako většina ostatních skupin, i komunitní život na venkově, čemuž je na stránkách opět věnováno spoustu dokumentů.

Na internetových stránkách této místní akční skupiny jsou dále uvedeny její stanovy, přehled současného strategického plánu na léta 2021-2027, ale i dokumenty související s předchozími obdobími (jež budou dále analyzovány), přičemž pod její působnost patří i místní akční plán (dále jen MAP) Chomutovsko nebo ochranná značka Krušnohoří – regionální produkt (®). Mimo to přes své webové stránky nabízí možnost registrace k informačnímu servisu k příjmu e-mailových zpráv přes aplikaci Galileo Smart. Níže budou uvedeny bližší informace k jejím dvěma nejvýznamnějším projektům.

## 5.1 MAP Chomutovsko

MAP neboli místní akční plán – tím je rozuměn projekt, prostřednictvím něhož je zvyšována kvalita vzdělávání na chomutovských mateřských a základních školách. Je podružným projektem MAS Sdružení Západní Krušnohoří a jeho realizátorem od r. 2016. Tomuto projektu a jeho úspěšnému či neúspěšnému naplnění navzdory jeho nezanedbatelné důležitosti však nebude věnována analytická část práce, až na rozhovor s jeho vedoucí, která mu velí od počátku v podstatě až dodnes. Níže je ale pro obrázek přiloženo alespoň pár nejdůležitějších informací o tom, čeho se projekt týká.

Na stránkách samotného místního akčního plánu se mimo jiné uvádí, že je pod ním rozuměna především skvělá parta lidí, kteří by se rádi průběžně zlepšovali v tom, co dělají, rozuměno tedy ve zlepšování svých lektorských schopností a dovedností. Jejich projektovým jazykem je poté dohoda širší skupiny aktérů v oblasti vzdělávání, jež zahrnuje asistenty, učitele, ředitele, zástupce nestátních neziskových institucí, ale i další organizace nebo politiky, přičemž tato dohoda zahrnuje konkrétnější domluvu na současných potřebách nebo budoucích cílech. Autorka projektu uvádí, že plánováním je rozuměna ta méně záživná část, to podstatné podle ní začíná až po schválení MAP.

Jedná se o realizaci velkého množství akcí, jež by měly měnit oblast vzdělávání v chomutovském regionu. Myslí se jimi nákladné investice do učeben, účast mnoha participantů na spoustě seminářů, přednášek, výstav, veletrhů, panelů nebo exkurzí, načež by tito účastníci měli i sdílet své zkušenosti z dobré nebo naopak špatné praxe. Nedílnou součástí je také nákup dalších pomůcek a lektorského materiálu do výuky. Finančním plánem tohoto projektu je zásobovat vše podstatné pro školy zdarma a bez administrativní zátěže, což jsou procesy, které takové projekty zahrnují vždy. Hlavní myšlenkou tohoto projektu je pak sdílení myšlenek a doporučení, tzn. že když např. jeden učitel doporučí nějaký skvělý kurz, který se pak díky projektu realizuje v této MAP, přenese se k dispozici dalším učitelům z ostatních škol, kteří pak odcházejí nadšení, což má následně na svědomí změnu jejich přístupu ke vzdělávání a edukaci žáků (MAP Chomutovsko, online, 2022).

## 5.2 Ochranná známka Krušnohoří – regionální produkt (®)

O této ochranné známce je možno se mimo jiné dočíst, že se jedná o jednu z cest, jak je možno propagovat venkovské regiony. Hlavní podporovanou skupinou u tohoto značení jsou přitom zejména menší podnikatelé, jejichž produkty pomáhají více než jiné šířit dobré povědomí o regionu, přičemž pro ně samotné znamená tato identifikace s regionem unikátní marketingovou příležitost. Její logo a další projektové parametry jsou představeny rovněž na webových stránkách Sdružení Západní Krušnohoří. Je možno se s touto známkou setkat již od června r. 2013, přičemž na pozadí této iniciativy je vlastně spolupráce tří MAS a vznikla v rámci Asociace regionálních značek, do jejíhož projektu se od r. 2004 zapojilo již 22 regionů. Hlavním cílem regionálního značení je zviditelnit jednotlivé regiony (jak tradiční, známé např. svou zachovalou přírodou, zdravým prostředím, lidovými tradicemi, nebo i "nové" či zapomenuté) a upozornit na zajímavé produkty, které zde vznikají. Do systému regionálních značek se od roku 2004 zapojilo již 22 regionů.

V každém z těchto zapojených 22 regionů prozatím stačila vzniknout taková regionální značka pro výrobky, která zaručuje vedle jejich kvality a šetrnosti k přírodě především jejich původ a vazbu na určité výjimečné území. V návaznosti na značení výrobků se v některých regionech značení používá i k podpoře vybraných ubytovacích a stravovacích zařízení. Systém regionálního značení výrobků a služeb je koordinován na národní úrovni Asociací regionálních značek (dále jen ARZ), která je sdružením regionů s vlastní značkou.

Na území České republiky působí i další značky, které nejsou členy ARZ, značení ale realizují na podobných principech. Jde především o značku Tradice Bílých Karpat, Regionální produkt Český ráj, Regionální produkt Jizerské hory, Regionální produkt Lužické hory a Máchův kraj a Místní výrobek ze západu Čech. MAS Západní Krušnohoří se však rozhodlo pro tuto cestu přes ARZ, protože je jednotná, co se týče vizualizace, certifikačních postupů, a i v její propagaci spatřuje spíše výhody. V oblasti Krušnohoří se přitom předtím dosud žádná regionální značka nepoužívala.

Dále se na stránkách uvádí, že hranice území pro lokální značení místní produkce určují stejně jako kvalitu a úroveň značky ti, kteří logo připevní na svoje výrobky. Marketingová značka území pomáhá vytvářet charakteristiku krajiny a naopak. Propagace oblasti přispívá ke zlepšení ekonomické situace drobných podnikatelů. Administrátorem značky je tedy MAS Sdružení Západní Krušnohoří.



Značení je určeno jak návštěvníkům regionů, jimž dovoluje objevovat region a užívat si jeho atmosféru novým netradičním způsobem, tak i místním obyvatelům, kteří mohou nákupem značených výrobků podporovat „své“ místní výrobce. Výrobci získají díky značce různé výhody, zejména jednotnou propagaci své produkce, nové kontakty a možnost nových forem spolupráce (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

Značka se uděluje především následujícím výrobkům a produktům:

- Zemědělské potraviny a produkty – např. pečivo, zelenina, ovoce, maso, ryby, víno, med, mléko, sýry;
- Přírodní produkty – např. čaje, minerální vody, lesní plody;
- Řemeslné výrobky a umělecká díla – např. šperky, nábytek, keramika, výrobky ze dřeva, pohlednice, slaměné ozdoby;
- Stravovací a ubytovací služby.

V případě zájmu o získání značky pro výrobky nebo služby musí žadatel vyplnit a zaslat žádost o značku, přiložit vzorek výrobku a splnit certifikační kritéria. Ta se dělí do tří kategorií: Kritéria pro výrobky a pro zemědělské a přírodní produkty, Kritéria pro služby a Kritéria pro zážitky. MAS Sdružení Západní Krušnohoří nabízí bezplatnou osobní konzultaci, na které se jedná mimo jiné o tom, zda daný výrobek nebo služba splňují certifikační kritéria. Současně nabízí bezúplatnou pomoc při vyplnění žádosti o udělení značky současně s potřebnými přílohami.

Termíny přijímání žádostí jsou vždy zveřejněny na stránkách MAS Sdružení Západní Krušnohoří (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

### **5.2.1 Certifikační kritéria pro značku pro výrobky, zemědělské a přírodní produkty**

Nejprve jsou definována kritéria pro výrobce: Musí se jednat o místní subjekt, ať už o živnostníka, organizaci, firmu, fyzickou osobu či zemědělce, s provozovnou nebo trvalým bydlištěm v území udělované značky. Současně musí disponovat kvalifikací pro příslušnou výrobu a produkci, tedy platným živnostenským listem nebo čestným prohlášením. Dále musí žadatel deklarovat svou bezdlužnost na základě čestného prohlášení, stejně tak musí zaručit standartní kvalitu výroby a fakt, že proces výroby nepoškozuje přírodu a životní prostředí. Pro výrobek je nutné splnit následující kritéria:

- Výrobek musí být vyroben na území značky;
- Žadatel na základě čestného prohlášení musí zaručit standartní kvalitu dle předpisů a norem, které jsou pro ně stanoveny, a současně také šetrnost k přírodě;
- Dále se posuzuje jedinečnost spojená s regionem: tedy jestli se jedná o výrobek tradiční, o produkt z místních surovin, o výrobek, který byl alespoň z části vyráběn ručně, anebo řemeslnou či duševní prací (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

### **5.2.2 Certifikační kritéria pro značku pro ubytovací a stravovací služby**

Kritéria pro poskytovatele služeb jsou následující: Poskytovatel musí disponovat kvalifikacemi pro poskytování ubytovacích nebo stravovacích služeb. Jedná se o živnostenský list pro daný předmět podnikání a budova musí být zkolaudována jako ubytovací zařízení. Dále musí žadatel deklarovat bezdlužnost. Další kritéria pro službu:

- Ubytovací nebo stravovací zařízení se musí nacházet na území značky;
- Musí být zaručena kvalita poskytované služby a šetrnost k přírodě;
- V neposlední řadě musí žadatel splnit jedinečnost poskytované služby (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

### **5.2.3 Certifikační kritéria pro značku pro zážitky**

Provozovatel zážitků musí disponovat kvalifikací pro poskytování hodnocených zážitků, musí doložit bezdlužnost a zaručit dodržování bezpečnostních předpisů a dalších zákonných norem. Zážitky musí splňovat kritérium provozování na území Krušnohoří, musí být šetrné k životnímu prostředí, musí dokázat tradici provozování zážitku, poskytnout dostatečně informace o nabízeném zážitku, musí dosahovat kvality z pohledu návštěvníka, musí být specifické ve svém vztahu k území Krušnohoří a musí poskytovat informace o regionu a značce (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

### **5.2.4 Postup při udílení značky**

Po podání vyplněné žádosti probíhá zasedání Certifikační komise MAS Sdružení Západní Krušnohoří, která se schází minimálně jednou ročně.

V případě schválení žádosti Certifikační komisí je žadateli udělen certifikát, který opravňuje k užívání značky po dobu 2 let. Po uplynutí této doby je možné podat žádost o obnovení značky. Následně se uzavírá smlouva o užívání značky, která mimo jiné zavazuje uživatele uhradit poplatek za udělení značky, za náklady spojené s užíváním značky a za právo značku užívat (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

Dne 20. 4. 2021 proběhlo poslední zasedání certifikační komise MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Toto zasedání bylo uskutečněno z důvodu rozhodnutí o udělení značky „Krušnohoří – regionální produkt ®“. Žadatelé byli celkem čtyři: paní Nikola Kielbasa z Jirkova, která ve své kavárně nabízí pohádkové dorty a dezerty a při jejich výrobě lpí na kvalitních surovinách, načež si sama tyto dorty a dezerty peče. Zákazníkům také nabízí pečení a dodání na oslavy a různé jiné příležitosti. Dalším produktem, který žádal o získání značky, byl „Jablečný mošt“. Tento stoprocentní mošt je pasterizovaný, vyráběný z jablek a sadů jirkovské firmy OSAgro s. r. o., která se česou ručně. Následně jsou zpracována v nedalekém Odborném učilišti Jirkov. Zde se jablka moštují, pasterizují a plní do obalů, které jsou dodané stejnou firmou. Třetím žadatelem byl pak pan Jiří Kejř z obce Všestudy, který žádal o udělení značky pro mléko krav druhu české straky. Mléko je vyráběno na jeho farmě a je vybavené automatickými napáječkami; dojení se provádí pomocí robota, díky čemuž je zajištěna efektivita při chovu dojných krav, čistota při dojení a také optimální krmné dávky. V neposlední řadě o značku žádal pan Aleš Roušar se svou řemeslnou zmrzlinou z nejkvalitnějších surovin – jmenuje se „Zmrzlina od Zrcadla“. Při její výrobě pan Roušar z Března nepoužívá žádná ochucovadla, barviva, chemické příchutě, ale ani práškové zmrzlinové směsi. Všichni výše zmínění žadatelé splnili všechna kritéria pro udělení značky a Certifikační komise proto rozhodla jednomyslně o schválení všech těchto žádostí (Sdružení Západní Krušnohoří, online, 2022).

## 6 Řízené strukturované rozhovory

Níže je předloženo 5 řízených strukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry Sdružení Západní Krušnohoří. Položeno bylo celkem 10 stejných otázek a autorka tohoto textu se snažila oslovit všechny klíčové autority, které výrazně rozhodují o dění ve skupině. Sběr dat proběhl terénní formou a uskutečnil se v měsících červenec a srpen 2022.

### 6.1 Rozhovor č. 1 - Předseda rozhodovacího orgánu

JÁ: Začneme zlehka. Co vás ve Vašem sdružení vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny?

PŘEDSEDA: Těch možností v kraji nebylo ze začátku tolik. Chtěli jsme současně využít všech možností, které se v roce 2004, potažmo 2005 nabízely. Kraj toho tolik pro obce nedělá a je velmi těžké dosáhnout na podporu projektů, o něž mají lidé zájem. Proto jsme se rozhodli pro nás "snazší" cestu přes Evropskou unii, přestože když jsme se do toho se vším všudy pustili, zjistili jsme, že to také nebude vůbec jednoduché.

JÁ: Domníváte se tedy, že vedení takové skupiny je náročné?

PŘEDSEDA: Ano, projekt nezahrnuje jen financování. Někdo si možná myslí, že ty peníze máme zadarmo a že to tak máme jednodušší, ale my zároveň něco pro naše obce děláme, musíme vykazovat nějaké výsledky, abychom ty peníze nemuseli vrátet. Je pak otázkou, zda se všechny naše projekty setkávají s očekáváním, které do nich vkládáme, ale osobně si myslím, že zpětná vazba od lidí je obrovská. A to je pro nás nejdůležitější.

JÁ: Kterému projektu přikládáte největší význam?

PŘEDSEDA: Těch projektů je více a snažíme se, aby se žádný projekt neupřednostňoval před ostatními. Ale za sebe přikládám největší důležitost naší regionální značce, protože je vizitkou našeho kraje, toho, co zde lidé vyrábějí a čím se zabývají. A myslím si, že je opravdu čím se chlubit. Snažíme se zároveň podporovat takové produkty, které jsou existenčně ohrožené a které by jinak možná ani nevznikly, ale největší úspěch má zatím asi naše domácí mléko ze Všestud, které se podařilo díky značce distribuovat v podstatě do celé republiky. V druhé řadě tím simultánně podporujeme komunitní život na venkově, protože se pravidelně pořádají místní trhy, kde se lidé setkávají, vyměňují si své zkušenosti a navzájem se obohacují.

Řekl bych, že za poslední tři dekády se život na venkově značně utlumil, takže bych řekl, že toto je pro nás nejdůležitější, tedy aby život na venkově opravdu "žil" a lidé odsud nechtěli odcházet do větších měst, kde jsou samozřejmě příležitosti větší.

JÁ: Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekl byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?

PŘESEDÁ: Jak říkám, nebylo to vždy úplně jednoduché, a když k nám například "vtrhla" kontrolní komise, zrovna v našem úřadě nikdo nebyl. Mělo to za následek řadu represálií, které jsme pak horko těžko odstraňovali.

Ale byla to opravdu náhoda, protože kolegové měli výjezdy právě kvůli regionální značce a naše administrativní podpora zrovna čerpala dovolenou. Vše se pak naštěstí vysvětlilo, ale byla to trochu "podpásovka". Ale jinak veškeré cíle strategie, které jsou uvedené i v našich strategických dokumentech, se nám podařilo naplnit asi tak z 95 %.

JÁ: Dobře. Je něco, co byste zvláště vychválil, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?

PŘESEDÁ: Jak jsem říkal, jsme pyšní zvláště na naše pravidelné pořádání trhů, to se setkává s nebývalým úspěchem. Vedle toho jsou pořádány nejrůznější doprovodné kulturní akce, kde vystupují třeba jak místní ochotníci, tak i oblíbené hudební skupiny z Ústecka. Co mě trochu překvapuje, že některé spolky sice vystupují bez nároku na odměnu jako dobrovolníci nebo amatéři, ale právě u těch zvučnějších jmen je někdy problém s honorářem, protože když je o ně zájem, řeknou si zpravidla o velké odměny, na které už ale v našem rozpočtu není místo. Vše je ale o dohodě, vše se dá vždy domluvit, a tu a tam se objeví i nějaký sponzor.

JÁ: Jak byste podrobněji zhodnotil již proběhlé programové období 2014-2020?

Tak naše druhé programové období bylo asi nejlepší, protože v tom prvním jsme se teprve rozkoukali a sbírali zkušenosti. Podařilo se nám třeba v r. 2015 uspořádat nejvíce akcí v celé historii sdružení a byl o ně také největší zájem. Teď už je to trochu horší, kritéria se značně zpřísnila a hodně mladých lidí odešlo za prací a jiným životem do Ústí nebo do Prahy, takže se ztratily některé vazby a není už moc pro koho ty akce pořádat. Jinak na to ale vzpomínám velmi rád, protože nám hodně lidí bylo osobně děkovat, že pro ně něco děláme.

JÁ: Když byste se měl zamyslet nad nějakými slabunami projektu, co byste třeba obecně uvítal i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?

PŘEDSEDA: Někdy je komunikace s Ministerstvem pro místní rozvoj velmi komplikovaná. Něco s někým rozjednáte a za tři měsíce tam pracuje už někdo úplně jiný. Častokrát se nám také stalo, že jsme něco potřebovali řešit urgentně a ministerstvu to všechno hrozně dlouho trvalo. Oni nemají představu, že my musíme nějak fungovat za každých okolností a že jsme “jenom” lidi z vesnic, kteří nemají o velkoměstském životě představu. Naštěstí máme velmi šikovnou administrátorku, která si přes počítač se vším snadno poradí, ale taky se to musela všechno postupně naučit. Ty byrokratické průtahy včetně dokládání veškerého vyúčtování je strašně administrativně náročné. Tak to bych změnil.

JÁ: Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?

PŘEDSEDA: Těch výzev by byla spousta, ale zdá se, že nám dochází dech či energie. To, že se nám projekt podařilo prodloužit až do roku 2027, nebylo vůbec zadarmo, a upřímně v organizaci zvažujeme, zda jít ještě do dalšího programového období. Chybí nám lidi, a hlavně ti mladí, kteří by do našich projektů vnesli nový vítr.

JÁ: Jak vypadá váš pracovní den?

PŘEDSEDA: Záleží. Každý den je to úplně jiné. Zpravidla nejdříve zkontroluji mejly nebo se podívám do naší agendy, co je třeba výhledově udělat. Nemyslete si, že když jsem předseda našeho rozhodovacího orgánu, že jen sedím nebo o něčem rozhoduju. V naší organizaci pracuje na plný úvazek jen 8 lidí, 3 na částečný. Takže musím taky jezdit po lidech a vyřizovat aktuální požadavky, co jsou potřeba – třeba k doložení značky. Někdy jsou i výjezdy mimo region, podle toho, kdo má jakou věc na starosti a kde.

JÁ: Je něco, co byste rád vzkázal lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

PŘEDSEDA: Hlavně ať se nebojí a přijdou za námi. Vše je o komunikaci. Někdy při spolupráci s námi z toho neplynou úplné výhody, ale vše zhodnotí až čas. A je hodně lidí, kterým jsme díky našim projektům pomohli se buďto zviditelnit, nebo zvýšit odbyt.

JÁ: Dobře. Tak já moc děkuji za rozhovor.

## 6.2 Rozhovor č. 2 - Administrativní pracovnice projektu

JÁ: Přistoupíme tedy k rozhovoru. První otázka zní: Co vás ve Vašem sdružení vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny?

PRACOVNICE: Tak já úplně nevím. Já do spolku přišla až v r. 2017 a řekla bych, že od té doby se toho tady hodně změnilo. Ale nevím, co vedlo mé kolegyně ke zřízení naší místní akční skupiny. Řekla bych ale, že tady bylo málo práce všeobecně, tak se asi chtěli nějak zaměstnat, aby odsud nemuseli odcházet.

JÁ: Domníváte se, že vedení takové skupiny je náročné?

PRACOVNICE: Záleží jak co. Já třeba si vůbec nemůžu na svou práci stěžovat, i když ze začátku jsem nevěděla úplně všechno. A to, jak se skupina vede, to je spíš otázka na moje nadřízené. Ale z porad, kterých se taky účastním, vím, že to někdy není úplně jednoduché a že se musí z některých požadavků slevovat. Takže bych řekla, že to mají kluci těžký někdy, nevím, rozhodně jim nezávidím.

JÁ: Kterému projektu přikládáte největší význam?

PRACOVNICE: Já to takhle nemám. Co se aktuálně řeší, tomu se věnuji nebo snažím se věnovat naplno. Teď třeba řešíme halloween a chceme, aby se něco v obci dělo. Stále je tady samozřejmě spousta babiček, které mají představu klasických dušiček, na druhou stranu jsou tady "středáci" (lidé středního věku - pozn. autorky), kteří vychovávají malé děti, a tak je musí zabavit nějak atraktivněji. Řešíme nějaké kostýmy a stravovací zařízení.

JÁ: Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekla byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?

PRACOVNICE: Tak já bych řekla, že jo, ale přišla jsem opravdu až v tom roce 2017, kdy už byl projekt rozběhnutý. Úplně se sice nepodařilo vychytat všechny mouchy, ale v zásadě jo.

JÁ: Dobře. Je něco, co byste zvlášť vychválila, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?

PRACOVNICE: Tak já bych pochválila především sebe. Ne, jako fakt, ono vyplňovat veškeré ty tabulky a dokladat každou s prominutím prkotinu, stojí čas a nervy. Tak že jsem to jako ustála.

Ne, myslím si, že všichni odvedli velký kus práce, a kdo ne, tak letí (smích). Měli jsme tu jednoho kolegu, který – no – nechci to říkat takhle napřímo, ale on si asi myslel, že se všechno udělá za něj. Takhle to ale nefunguje. Byl to ještě mladíček, tak se to dá asi tolerovat, ale zkušenosti teda neměl absolutně žádný.

JÁ: Jak byste podrobněji zhodnotila již proběhlé programové období 2014-2020?

PRACOVNICE: Tak pokud pomineme ty první tři roky, kdy jsem tu ještě nebyla, tak za mě OK. Lidi měli o všechno zájem, všechno se dařilo, akcí bylo docela dost... Řekla bych, že to bylo lepší, než je to teď, naše obec pomalu vymírá... Ale třeba kolegyně z Chomutova si nemůže vůbec na nic stěžovat. Její projekt je i teď plný nových lidí a učitelů a má neustále na všech přednáškách plno. Trošku jí to závidím...

JÁ: Když byste se měla zamyslet nad nějakými slabinami projektu, co byste třeba obecně uvítala i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?

PRACOVNICE: Občas se tu v kanclu cítím sama. Hoši vyjedou a na mě je pak všechna práce s počítačem a telefonování. Uvítala bych kolegynku, klidně i mladší, bez zkušeností. Ale holt není zájem nebo tu vlastně ani není kdo... A taky by ji už možná nebylo z čeho ani zaplatit. A pak ta komunikace s některými úřadama... To je fakt na ránu, někdy... Ony si všechny ty Pražandy myslí, že objevily kus světa.

JÁ: Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?

PRACOVNICE: Tak jestli se projekt ještě dále prodlouží, což není ale úplně jisté, pak tady chci určitě zůstat. Mám tu rodinu, manžela, děti... A líbí se mi tady. Já nepotřebuji k životu drahou restauraci nebo luxusní obchod. Je tady krásná příroda všude kolem, lidi tu nejsou drzí...

JÁ: Jak vypadá váš pracovní den?

PRACOVNICE: Tak když vstanu a přijdu sem, tak si v prvé řadě udělám velké kafe. Pak ale otevřu počítač a sesype se toho na mě hrozně moc. Ale záleží na dni. Nejhorší je to, když máme akci. To pak musím všude pobíhat a sbírat stvrzenky, protože lidi mi je sami od sebe nedají, i když je na to dopředu upozorním. Někdy je to ale pohoda, můžu si pustit i rádio. Když je schůze, vypínám krám a jdu tam. To je mimo tuhle kancelář. Pak jdu na oběd a potom vyřizuju nějaké telefony, hlavně kvůli značkám. No a pak padla a alou za dětma!



JÁ: Je něco, co byste rád vzkázal lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

PRACOVNICE: Že jsme skvělý kolektiv a že si tu všichni pomáháme. Ne, vážně, všichni jsou tu v pohodě a nic neřeší, teda pokud není nějaký průšvih. Poradíme, pomůžeme a najdem řešení pro každého.

### **6.3 Rozhovor č. 3 - Koordinátor projektu Komunitní rozvoj venkova**

JÁ: Tak začneme tím, že se zeptám, co vás ve Vašem sdružení vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny?

KOORDINÁTOR: Tak my jsme se v podstatě scházeli už před rozběhnutím projektu a přemýšleli jsme, co dál s naší vesnicí a jak propojit ty ostatní v okolí. Ne že by nás primárně vedla nějaká myšlenka, ale slyšeli jsme, co se v kuloárech chystá a šušká, tak jsme na to chtěli být připraveni. Rozběhnutí projektu od EU jako takového nám naše idey značně usnadnilo a pak už bylo jen třeba ten projekt nějak uchopit a sepsat.

JÁ: Domníváte se, že vedení takové skupiny je náročné?

KOORDINÁTOR: Jak kdy a jak v čem. Náročná už je samotná příprava na další programové období. To jsou u nás docela stresy a všechno musí být “tip top”, abychom na něco nezapomněli nebo aby nás nevyškrtli ze soutěže. Naštěstí vždy všechno vyšlo, v podstatě podle plánu. Konkurence je ale velká, těch žadatelů tady od nás z regionu bylo v okolí více. A my to vždycky vyhráli a dotáhli do konce. To je určitě úspěch.

Takže přemýšlet nad tím, jestli je něco náročné nebo ne, je v podstatě zbytečné, protože to za to stojí. A máme za sebou i výsledky.

JÁ: To jste mi tak trochu nahrál k další otázce: Kterému projektu přikládáte největší význam?

KOORDINÁTOR: Tak samozřejmě tomu svému, který vedu a který mám na starosti. Ne, v naší skupině je skvělá komunikace i spolupráce a navzájem si pomáháme i s tím, co primárně nevedeme. Ale pokud jde tedy o můj projekt, myslím, že už to tady asi zaznělo vícekrát, trochu mě zklamalo, že v posledních letech se toho pro rozvoj venkova dělá všeobecně málo. Život na vesnicích je upozaděn a upřednostňován je neustále život ve větších městech.

Ale tak tomu není a nemělo by tomu být, protože i tady žijí lidé, byť jich ubývá, a i ti mají nárok na kvalitní podobu života. Zároveň si myslím, že je to silný argument, který se dá obhájit v jakékoli době, a proto jsme také vždycky projekt vyhráli my.

JÁ: Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekl byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?

KOORDINÁTOR: Zase asi záleží, jak v čem. Třeba ty výzvy jsou samozřejmě mnohem větší, stejně jako očekávání, než je pak realita. Ale v zásadě bych řekl, že ano. Trochu se nám nepodařilo doladit některé detaily s regionální značkou, ale to má na starosti kolega, který by vám k tomu řekl více.

JÁ: Dobře. Je něco, co byste zvláště vychválil, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?

KOORDINÁTOR: Lépe se dá udělat vždycky všechno. Ale samozřejmě také hůře, takže v zásadě jsem s našimi výsledky spokojen. Koordinace některých myšlenek je obzvláště těžká a už jsem taky říkal, že realita je jiná než ideje. Každopádně bych řekl, že rok od roku děláme pokroky a poučili už jsme se mnohokrát z chyb, které jsme třeba udělali. Konkrétní ale asi nebudu, protože to bychom tu seděli hodiny.

JÁ: Jak byste podrobněji zhodnotil již proběhlé programové období 2014-2020?

KOORDINÁTOR: Tak pokud jde o můj projekt, tedy podporu komunitního života na venkově, je neustále co zlepšovat, hlavně asi v podněcování zájmu. Dodnes se totiž najde spousta lidí, kterým je řada věcí jedno a které musíme vyloženě přesvědčovat. Pak ale zjistí, že naše pomoc je nepostradatelná. Jasně to jde vidět v počtu projektů, které podporujeme, přitom spolupráce s regionální značkou, tedy kolegou, je bez diskuse. Řada věcí se povedla a řada také ne, například jsme nedotáhli do konce mnohem ambicióznější projekty, na které už ale vlastně nezbyly finance ani čas, možná ani energie. Ale posuzovatelky z komise byly tak vstřícné, že jsme v podstatě až na pár drobných nemuseli vracet nikdy nic.

JÁ: Když byste se měl zamyslet nad nějakými slabinami projektu, co byste třeba obecně uvítal i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?

KOORDINÁTOR: Nastaven je ten projekt asi docela dobře, i když primárně je s tím docela dost papírování, řekl bych zbytečně. Dneska vám prostě nikdo neuvěří, že nějaká místní akce stála třeba 50 000, všechno se musí vyúčtovat. Přitom by tady mohla zcela určitě, zvláště po těch letech zkušeností, nějaká ta důvěra být.

Samozřejmě že si nechceme jen namastit vlastní kapsy a ve finále jako že něco uděláme. Je za námi kus práce, který se musel krok po kroku odvést, a spolupráce s některými lidmi je občas opravdu náročná.

JÁ: Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?

KOORDINÁTOR: Jak jsem už říkal, výzev je tu spousta, druhá věc je umět je realizovat. Ono uchopit všechno správně tak, aby se do puntíku povedlo, není úplně jednoduché. Řeknu vám příklad: stala se situace, že místnímu zemědělci odešel traktor a potřeboval nový, přičemž na něj neměl peníze. Přišel za námi a byl docela zoufalý, že tak přijde o živobytí. No my samozřejmě tady tu položku vůbec neměli a nepočítali s ní. Tak jsem volal na ministerstvo, jestli by se nedaly peníze z jedné menší akce použít na opravu traktoru. Ta oprava stála 20 000! Bylo s tím hodně vyřizování, ale nakonec k tomu svolili. A tak my třeba podporujeme venkov. Traktorista odešel spokojený a nás zahřálo na duši, že jsme mohli pomoci tak, jak jsme ani neočekávali. A tak je to i s těma idejema.

JÁ: Jak vypadá váš pracovní den?

KOORDINÁTOR: Plno výjezdů, do kravína, na statek, za koňma, ale samozřejmě také za lidma. Za vším stojí lidé a komunikace s nimi. Schůzujem jen málo.

JÁ: Je něco, co byste rád vzkázal lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

KOORDINÁTOR: To asi vychází z toho příkladu s traktorem. Neříkám, že lidé mají naši pomoci zneužívat, to určitě ne – a také máme své mantinely a víme, co si můžeme dovolit a co už ne. Ale rozhodně by se neměli bát přijít s jakýmkoli nápadem, které zdejší obce potřebují. Je potřeba spravit chodník, po kterém se jde špatně do práce?

Neříkám, že ho opravíme, ale společně najdem nějaké řešení, a navíc zapojíme místní firmy. A o tom ta podpora venkova je.

JÁ: Dobře, tak já moc děkuji.

## **6.4 Rozhovor č. 4 - Koordinátor projektu Krušnohoří regionální produkt**

JÁ: Co vás ve Vašem sdružení vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny?

KOORDINÁTOR: Těch důvodů bylo více. Já už se svou hlavní myšlenkou přišel zhruba v r. 2009, ale do praxe se jí podařilo dostat až v r. 2013. Inspirovali jsme se příběhy a místními akčními skupinami z blízkého okolí, s nimiž dodnes spolupracujeme. Náš region jsme tehdy vnímali jako značně ochuzený a chtěli jsme, aby i naše okolí do tohoto konceptu zapadalo.

JÁ: Domníváte se, že vedení takové skupiny je náročné?

KOORDINÁTOR: No tak určitě. Zkorigovat všechny projekty a lidi tak, aby do sebe vše zapadalo, a přitom nevznikl žádný větší průšvih, je svým způsobem umění.

Nejnáročnější bývá také vše podložit či předložit tak, abychom vůbec na naši činnost dostali peníze. Už vám asi kolega říkal, že váháme, jestli se pustit i do dalšího programového období... Navíc stárneme a s mladšími zaměstnanci v naší organizaci bývá někdy problém.

JÁ: Jakému projektu vy osobně přikládáte největší význam?

KOORDINÁTOR: Asi by bylo troufalé nahánět vodu na vlastní mlýn. Můj projekt je samozřejmě jeden ze stěžejních, ale to neznamená, že ani ostatní projekty nejsou zajímavé. Jen je nemám na starosti a úplně do nich nevidím, takže by bylo asi lepší obrátit se na ostatní. Kterému projektu přikládám největší význam... No, to je dost těžká otázka.

JÁ: Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekl byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?

KOORDINÁTOR: Asi ano, v organizaci jsem od r. 2009 a nikdy se žádný větší průšvih nestal. Samozřejmě je to někdy o detailech nebo dokonalosti, ale jsme jen lidé, takže zpětně se jen můžeme podívat a říct si “to se povedlo, ale příště by to chtělo ještě trochu dotáhnout”.

JÁ: To jste mi vyloženě nahrál na další otázku. Je něco, co byste zvláště vychválil, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?

KOORDINÁTOR: Tak třeba v mém projektu je aktuálně 64 registrovaných produktů s naší regionální značkou, a i když to osobně považuji za velké číslo, mým cílem bylo už do r. 2020 mít těchto produktů minimálně 100.

Někdy je se zájemci těžká komunikace, jindy je musíme k tomuto kroku vyloženě přesvědčovat, vyargumentovat, že jim z toho plynou jen výhody, a žádné placení. Věřím, že můj cíl se mi podaří naplnit do dalších tří let, někdy je to opravdu těžká práce a náročné shánění, stejně jako tvorba podkladů.

JÁ: Jak byste podrobněji zhodnotil již proběhlé programové období 2014-2020?

KOORDINÁTOR: Určitě se daly některé mouchy více vychytat, i když naše vedení si myslí, že v tomto období jsme měli nejlepší výsledky. Já si to nemyslím. Ono je potřeba se dívat hodně dopředu, fungovat v současnosti a nehořekovat nad minulostí, že něco už není dneska tak, jak by mohlo být. Je sice pravdou, že náš region se dlouhodobě potýká s vysídlováním, to ale neznamená, že tady pořád nežijí lidé, pro něž má smysl naše projekty dál dělat. Je ale skutečně otázkou, zda to má význam i v daleké budoucnosti.

JÁ: Když byste se měl zamyslet nad nějakými slabinami projektu, co byste třeba obecně uvítal i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?

KOORDINÁTOR: Nic, neměnil bych nic. Skutečně nic. Ne že by všechno bylo podle mých představ, ale dalo by se říct, že jak to klapa a klapalo doteď, že je dobře nastavené.

JÁ: Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?

KOORDINÁTOR: Určitě dotáhnout projekt do našeho aktuálního programového období, tzn. minimálně do r. 2027. To, že se projekt rozběhne a že nám na něj přiklepnou peníze, neznamena, že práce skončila, ale že to nejdůležitější právě začíná. Musíme vše naplánovat tak, aby byl každý rok něčím zajímavý a pestrý a zároveň aby to nestálo moc peněz. Projekty je tedy třeba rozfázovat tak, aby se tu něco dělo soustavně. Nyní jsme teprve na začátku a potřebujeme, aby nám ten elán co nejdéle vydržel.

JÁ: Jak vypadá váš běžný pracovní den?

KOORDINÁTOR: Naše značka je taky hodně o distribuci. Neznamena to, že když mají výrobky z našeho regionu naše označení, že tím pádem je hotovo. Znamená to také hodně ježdění po obchodních partnerech, potenciálních kupujících a zájemcích o naše produkty. V tomto hodně spolupracujeme s místními lidmi, kteří v některých případech ani nemají auto. Takže když se třeba pořádají trhy, naložíme naše dodávky a pomůžeme i s vykládkou. To, že jsem manažer, neznamena, že po většinu času chodím jenom v kravatě a košili, ale občas se také pořádně nadřu i fyzicky.

JÁ: Je něco, co byste rád vzkázal lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

KOORDINÁTOR: O nás už všichni ví, tady není kde brát (smích). Ne, každý člověk je u nás určitě vítán, snažíme se fungovat naprosto otevřeně a jsme nakloněni jakékoli spolupráci i návrhu, ačkoli to tak zvenku nemusí vypadat. Za zeptání nikdo nic nedá a je to zadarmo. Poradíme, uděláme plán...

JÁ: Tak já moc děkuji za rozhovor.

KOORDINÁTOR: Rádo se stalo.

## 6.5 Rozhovor č. 5 - Vedoucí MAP Chomutovsko

JÁ: Jestliže tedy souhlasíte s rozhovorem, začnu takto: Co vás vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny nebo ve vašem případě spíše místního akčního plánu?

VEDOUCÍ: Byla jsem oslovena až roku 2015 v souvislosti se zřízením nadřazené místní akční skupiny Západní Krušnohoří. Byla jsem tenkrát jako učitelka bez práce a oslovení paní Dufkové (ředitelka MAS Západní Krušnohoří, pozn. autorky) mi vyloženě vytrhlo trn z paty. Netušila jsem zároveň, jaké možnosti se mi otevrou, protože poté, co byl projekt schválen a rozběhl se, můj pracovní i osobní život se rozjel naplno.

JÁ: Domníváte se, že vedení takového plánu je náročné?

VEDOUCÍ: Ani bych neřekla, asi mám štěstí na lidi. Ne, vážně, záleží hodně na situacích, které bývají občas hodně zátěžové, ale řekla bych, že v našem týmu jsou všichni spolehliví a dělají s maximálním nasazením. Takže vést takové věrné ovečky je vlastně radost.

JÁ: Jakému projektu vy osobně přikládáte největší význam?

VEDOUCÍ: Tak v rámci mého projektu je to hlavně seminář mezi lektory, kde se navzájem vyměňují jejich zkušenosti. Je to vlastně takové sympóziu, které pořádáme jednou ročně vlastně už pátý rok. Každý rok nám tam přibydou nové subjekty a akce je v rámci Krušnohoří hodně populární i významná... Ale řekla bych, že všechno, co děláme v rámci naší skupiny, je víceméně významné.

JÁ: Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekla byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?

VEDOUCÍ: Ano, ale u nás jsou ta programová období jiná než v hlavní skupině, i když jsou také tři. Byla to nejprve léta 2016-2017, poté 2018-2021 a nyní 2022-2023.

Naše aktivity se plánují trochu jinak a potřebujeme k tomu trochu méně času, přestože financování a hlavní náplň se odráží v naší nadřazené skupině. Řekla bych, že vše, co se mělo naplnit, se naplnilo, a občas tam byla i nějaká ta přidaná hodnota, takže já za sebe rozhodně žádné výčitky mít nemusím.

JÁ: Je něco, co byste zvlášť vychválila, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?

KOORDINÁTOR: Některé semináře přes jejich náročné schvalování i přípravu zavánějí čas od času nedotažeností. Přestože si dávám pozor, koho opravdu pustím ke slovu, občas jsou to vyloženě amatéři nebo lidé, kteří ještě nemají zkušenosti a nemají příliš co předat.

Anebo si vybírají témata, která nejsou pro ostatní lektory zajímavé. Nebo selže technika. Ale to je asi jen tak z 10 %. Jinak bych řekla, že na každou naši akci můžeme být právem pyšní.

JÁ: Jak byste podrobněji zhodnotila již proběhlé programové období?

VEDOUCÍ: Které máte na mysli? To úplně první nebo druhé?

JÁ: Ve Vašem případě to prostřední.

VEDOUCÍ: Jo, takhle... No tak to bylo nejdelší ze všech tří, protože bylo tříleté. V některých ohledech to byl dost masakr, protože poslední rok už jsme nedisponovali mnoha zdroji, ale naštěstí se objevili lidé, kterým na osudu našich aktivit hodně záleželo, takže se sem tam vzdali honoráře, nebo s sebou přitáhli donátory, kteří nám pomohli i finančně. Není to nic, za co bychom se měli stydět, ale na základě toho jsem se utvrdila, že plánovat naši činnost jen na dva roky dopředu je lepší řešení.

JÁ: Když byste se měla zamyslet nad nějakými slabinami projektu, co byste třeba obecně uvítala i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?

VEDOUCÍ: Řešit každou otázku s ministerstvem, každou prkotinu... Uvedu příklad. Chtěli jsme pořídit kvalitnější dataprojektor pro naše akce. Úřady se nás opakovaně ptaly, kde bude po dobu své neaktivity umístěn, zda je chráněn před zloději, jestli si ho někdo bude půjčovat pro své vlastní potřeby apod. Samozřejmě, že jsou takové skutečnosti důležité, aby to nebyla jen ztratná investice, ale vědět za každou cenu každý detail mi přijde... Navíc oni to stejně ani nemají jak zjistit... No... A takových věcí bylo více.

JÁ: Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?

VEDOUCÍ: Těch výzev je spousta, záleží na tom, jak se je podaří naplnit. Chtěli bychom některé ze svých aktivit vést i v sousedních větších městech, zatím je to jen Chomutov.

No, uvidíme, do jaké míry se podaří realizovat i naše další plány. Chtěla bych alespoň spoluzaložit i další místní akční plán.

Ale těch děr na trhu už je jen málo, tak je potřeba je nějak historiograficky a geograficky podložit, aby to navíc pocházelo z reálných potřeb obyvatel, které už jsou de facto skoro všude pokryté.

JÁ: Jak vypadá váš běžný pracovní den?

VEDOUCÍ: Všechny naše aktivity se víceméně týkají plánování akcí pro učitele jakéhokoli druhu, nejčastěji tedy právě jde o různé kurzy, semináře, panely, výstavy, veletrhy, exkurze a další sdílení dobré i špatné praxe, a to jak ze strany vzdělávacích institucí, tak například i ze strany neziskových organizací.

To znamená neustálou komunikaci s těmito subjekty, sladování termínů, ježdění, přípravu... Jsou celé dny, kdy sedím jen v kanceláři, ale asi tak týden před každou akcí je třeba zajistit i pitný a jiný občerstvovací servis, zařídit techniku, sály... Obzvláště důležité jsou akce za účasti našich politických elit. A tak dále, a tak dále. Práce je hodně a je určitě pestrá.

JÁ: Je něco, co byste ráda vzkázala lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

VEDOUCÍ: Tak jako pokud jde o zaměstnance naší skupiny, v současné době máme plný stav. Ale samozřejmě se nebráníme spolupráci s dalšími vzdělávacími institucemi v regionu i mimo něj, tedy alespoň s těmi, které o spolupráci s námi dosud zájem neprojevíly. V tom případě bych je asi odkázala na naše internetové stránky nebo požádala o návštěvu v naší kanceláři. Snažíme se svižně a pružně reagovat na veškeré podněty.

## **7 Analýza rozhovorů**

Níže bude představena analýza všech pěti výše uvedených řízených strukturovaných rozhovorů metodikou otevřeného, axiálního a selektivního kódování.

### **7.1 Výzkumné otázky a hypotézy**

Výzkumné otázky se v této práci shodují s deseti otázkami, které byly položeny pracovníkům MAS Západní Krušnohoří. Zde je pro přehlednost znovu uveden jejich výčet:

- 1) Co vás ve vašem sdružení vůbec vedlo ke zřízení místní akční skupiny?
- 2) Domníváte se, že vedení takové skupiny je náročné?
- 3) Jakému projektu vy osobně přikládáte největší význam?
- 4) Nedávno Váš projekt přecházel již do třetího programového období. Řekl/a byste, že všechny výzvy byly za minulá období naplněny?
- 5) Je něco, co byste obzvláště vychválil/a, a naopak něco, co by se příště dalo udělat lépe?
- 6) Jak byste podrobněji zhodnotil/a již proběhlé programové období?
- 7) Když byste se měl/a zamyslet nad nějakými slabinami projektu, co byste třeba obecně uvítal/a i v jeho nastavení pro jeho zlepšení?
- 8) Stojí před vámi nějaké výzvy do dalších let?



9) Jak vypadá váš běžný pracovní den?

10) Je něco, co byste rád/a vzkázal/a lidem, kteří by stáli o spolupráci s vámi a vaší skupinou?

Na tyto otázky mělo být ve všech rozhovorech zodpovězeno. Současně byly ještě před formulací výzkumu položeny tři základní předpoklady / teze, které bude možno na základě analýzy potvrdit nebo vyvrátit. Ty jsou následující:

H1: Výzvy za minulá období se podařilo naplnit alespoň částečně.

H2: Strategické období 2014-2020 bylo pro místní akční skupinu úspěšné.

H3: Místní akční skupina se nesečkala s žádnými komplikacemi ani slabiny projekktů.

## 7.2 Otevřené kódování

Níže bude představena tabulka, do níž byly dle podobnosti podle jednotlivých číslovaných otázek (1-10) vsunuty jednotlivé koncepty označené písmeny a) až e) (protože se jednalo o 5 respondentů). Podobné koncepty jsou dále rozděleny dle užší analogie do jednotlivých kategorií podle legendy pod tabulkou.

Tabulka 2 – Přiřazení kódů k jednotlivým výrokům

Otázka č. / Respondent č.	1	2	3	4	5	Nejčastější odpověď
1	a)	b)	a)	c)	d)	a)
2	a)	b)	b)	a)	c)	a) + b)
3	a)	b)	a)	a)	c)	a)
4	a)	b)	c)	b)	d)	b)
5	a)	b)	c)	a)	e)	-
6	a)	a)	b)	c)	d)	a)
7	a)	b)	a)	c)	a)	a)
8	a)	a)	b)	c)	d)	a)
9	a)	b)	c)	d)	e)	-
10	a)	a)	b)	a)	c)	a)

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2022)

*Legenda:*

Otázka č. 1:

- a) využít všech možností přes EU (kraj nic moc pro obce nedělá, nedostatečná podpora projektů a je na ni těžké dosáhnout, propojení ostatních vesnic); b) málo práce, chtěli se nějak zaměstnat (přišla až v r. 2017), hodně se toho změnilo; c) inspirace ostatními MAS z okolí; d) oslovena v souvislosti s podřízenou MAP nadřazeným projektem.

Nejčastěji, 2x zaznamenanou odpovědí je zde odpověď a). Užší kategorií zde může být chápána spolupráce s EU se zapojením spolupráce regionu, nedostatek pracovních příležitostí a kooperace jednotlivých MAS a MAP.

Otázka č. 2:

- a) ano nebo určitě (projekt není jen o financích, ale také o výsledcích, náročné seřízení celého projektu, aby vůbec dostali peníze); b) jak co nebo jak kdy, ale není to úplně jednoduché, slevování z některých požadavků, náročná příprava na další programové období; c) ani ne, štěstí na lidi, dobrý kolektiv.

Nejčastěji zaznamenanými odpověďmi jsou zde 2x stejně zastoupené koncepty a) + b). Užšími kategoriemi se zde dají chápat náročnější seřízení a příprava celého projektu bez ohledu na finance se slevováním z některých vytýčených cílů.

Otázka č. 3:

- a) projektů více – žádný není upřednostňován na úkor jiných (regionální značka, komunitní rozvoj venkova, místní trhy, málo se toho dělá pro venkov na úkor velkých měst); b) žádný neupřednostňuje, zaměřuje se na aktuální program; c) veškeré akce MAP, vzdělávací akce a hlavně sympózia.

Zde je 3x zastoupen koncept a). Hlavní kategorií je zde neupřednostňování žádného projektu před ostatními, a tedy vzájemná kooperace mezi jednotlivými složkami místní akční skupiny.

Otázka č. 4:

- a) menší průšvih, jinak se podařilo cíle naplnit z 95 %; b) asi nebo v zásadě ano (nikdy se nestal žádný větší průšvih, poučení se z minulých chyb); c) jak v čem – jiná očekávání, jiná realita, ale v zásadě ano, nedoladění některých detailů s regionální značkou;

d) ano. U této otázky je nejčastěji 2x zastoupen koncept b). Užší kategorií je zde možno chápat v zásadě naplnění veškerých cílů organizace s menšími problémy či nedotažením některých chyb, z nichž se MAS poučila do budoucna.

Otázka č. 5:

- a) pořádání trhů, kulturní akce; b) náročné vyplňování tabulek a dokládání nedůležitých věcí; c) jiná realita než ideje, ale dělají rok od roku pokroky a poučují se z minulých chyb; d) chtěl větší počet registrovaných značek, ale doufá, že se ještě podaří;
- e) nízká úroveň některých vzdělávacích akcí (asi z 10 %), špatný výběr témat, selhání techniky.

U této otázky nepřevažuje nad ostatními žádný koncept. Hlavními kategoriemi je zde vzhledem i k dalšímu textu z rozhovorů možno chápat náročnou administrativu a zbytečné dokládání nepodstatných záležitostí, dále nedotažení některých projektových předpokladů či vizí na 100 %.

Otázka č. 6:

- a) druhé programové období nejlepší, teď horší (bylo to lepší než teď, v r. 2015 nejvíce akcí); b) více stimulovat, podněcování obecného zájmu, nedotažení některých ambicióznějších projektů; c) více vycykat některé chyby, ale nemá smysl hořekovat nad minulostí, ale dívat se do budoucna; d) lepší jsou kratší programová období, nutnost další finanční podpory mimo MAP.

Zde je celkem dvakrát zastoupen koncept a). Hlavní kategorií je lamentování nad současným stavem věcí a zhodnocení minulosti jako lepšího stavu, než je teď, na druhou stranu není potřeba hořekovat a dívat se do budoucna. Znovu se zde také objevuje nedotažení některých projektů.

Otázka č. 7:

- a) svízelná komunikace s ministerstvem, byrokracie, administrativa, zdlouhavé vyřizování a schvalování, dokladování zbytečností; b) na práci sama, uvítala by kolegyni, náročná komunikace s úřady, hodně papírování; c) neměnil by nic, dobře nastavené.

Tady se celkem třikrát objevuje odpověď a). Hlavní kategorií je tu náročná komunikace s úřady, s čímž souvisí přebujelá byrokracie a administrativa s dokládáním “zbytečností”.

Jsou zde také zmíněny delší lhůty pro vyřizování a schvalování, přičemž MAS potřebuje fungovat pružně. Jen jeden respondent je se statutem quo spokojen a nic by neměnil, protože vše vnímá jako optimálně nastavené.

Otázka č. 8:

- a) nejsou si jistí, zda jít do dalšího programového období, chybí mladší lidé a energie mezi zaměstnanci, ale chtějí zůstat, dokud to půjde; b) dotáhnout projekt alespoň do r. 2027, rovnoměrné rozfázování projektů; c) výzev je spousta, ale jiná realita nebo větší umění je realizovat; d) rozšířit působnost i do větších měst a založit další MAP.

Zde se dvakrát objevil koncept a). Převažuje tu nejistota, zda bude projekt prodloužen i o další programové období, protože zaměstnancům dochází dech a potřebovali by mladší kolegy, kteří jsou však zpravidla problémoví a nemají zkušenosti (objevuje se i v textu rozhovorů jinde). Každopádně chtějí setrvat, dokud to půjde. Zároveň se zde opět naráží na problém idejí a jiné reality. Rozšíření působnosti se zde za celé rozhovory objevuje jen jednou, přestože v rozhovorech i na jiných místech zaznělo, že kooperace alespoň s dalšími místními subjekty nebo obyvateli je nutná.

Otázka č. 9:

- a) kontrola e-mailů, výjezdy; b) práce na počítači, telefonování, při akcích sbírání strvzenek, schůze; c) výjezdy, komunikace s lidmi; d) vyjednávání, obchodní schůzky, nabídky, spolupráce s místními lidmi, aktivní účast na trzích; e) příprava akcí, která zahrnuje veškeré zajišťování s tím spojené a veškerý servis, jinak kancelář nebo komunikace s lektory a dalšími institucemi.

Přestože se zde žádný koncept neobjevuje vícekrát, jednotlivé výstupy jsou si velmi podobné a zahrnují jednak práci v kanceláři, jednak výjezdy za nejrůznějším účelem, přičemž je zde znovu kladen hned několikrát důraz na spolupráci a komunikaci s místními obyvateli nebo obchodními partnery.

Otázka č. 10:

- a) komunikace, můžou přijít kdykoli takřka a s čímkoli je kontaktovat, skvělý kolektiv, poradí a pomohou všem nebo najdou řešení pro každého, naklonění jakékoli spolupráci či návrhu; b) pokusí se najít řešení pro každého, kdo přijde, ale neslibuje, že vyřeší vše; c) nebrání se spolupráci s dalšími vzdělávacími institucemi, které se doposud spolupráci bránily, snaží se reagovat na veškeré podněty.

Ačkoliv se zde celkem třikrát objevuje koncept a), v zásadě i ostatní výstupy jsou si velmi podobné a zahrnují otevřenost, s jakou se pracovníci snaží působit na veřejnost takovým způsobem, aby se na ně neváhali obrátit v podstatě s jakýmkoli návrhem, pro nějž se budou snažit najít také adekvátní řešení.

Mimo to se v textu také velmi často objevuje problematika umírajícího a chátrajícího venkova, v němž ubývá mladých lidí, kteří se za práci a kvalitnějším životem stěhují do měst. S tím souvisí i ubývání a stárnutí populace a marný nebo zbytečný pocit, že rok od roku je situace horší a že není již vlastně pro koho pořádat jednotlivé aktivity.

Ne však názory všech respondentů jsou jednoznačné, a zatímco jedni si na tuto skutečnost stěžují, jiní jsou s tímto stavem smířeni, v obci se jim líbí anebo mají pocit, že jejich činnost je smysluplná i nadále přes tento nežádoucí efekt.

### **7.3 Axiální kódování**

Poté, co byly sloučeny některé koncepty a kategorie, je možné provést další analýzu. Kategorie, která nejvíce propojuje ostatní (a pokud zůstaneme u hlavní výzkumné otázky, která se pídí po naplnění cílů za strategické období 2014-2020), je možné tvrdit, že veškeré cíle strategie byly naplněny s drobnými nedostatky, jakými například byly nečekaná kontrola z ministerstva, nedotažení některých projektů do úplné dokonalosti nebo fenomén, který má na svědomí vymírající obec, z níž odcházejí mladí lidé za lepším či kvalitnějším životem a prací do větších měst. I z toho důvodu někteří respondenti považovali toto strategické období za nejlepší v celé historii MAS, v němž bylo dokonce uspořádáno nejvíce akcí nebo projektů. Vše jim navíc podle všeho komplikuje práci obtížná komunikace s úřady a dokládání každé “zbytečnosti”.

Hlavním fenoménem je tedy skutečnost vysídlování regionu, příčinnou podmínkou je související a klesající nezáměr o dění v obcích (resp. není již pro koho akce pořádat), přičemž strategií by mohlo být větší propojení ostatních MAS skupin se sledovanou skupinou takovým způsobem, aby navzájem propojovaly a více podněcovaly zájem o kulturní a jiné dění v regionu, stejně jako ještě více zvýšit atraktivitu nabízených služeb nebo podporovat další podnikatelské příležitosti. Následkem by pak mohl být alespoň částečný návrat původních obyvatel nebo příliv nových, což by mohlo mít další následek pokračovat i v

dalším programovém období po r. 2027, resp. aby k němu MAS ještě měla elán a chuť. Posílení těchto aktivit by mohl podpořit náběr nových, předem vyškolených mladších zaměstnanců do jednotlivých projektů, které by se daly dále rozšířit.

## **7.4 Selektivní kódování**

V předchozím textu již byly definovány hlavní kategorie, z nichž je potřeba vybrat tu hlavní, aby bylo možno vytvořit ústřední teorii. Tvrzení, že převážnou většinu cílů strategie za programové období 2014-2020 se podařilo až na malé detaily naplnit, je možno podpořit i axiálními výstupy, které berou v potaz nedotaženost některých projektů, jako je třeba regionální značka. S tím souvisí potvrzení či naopak vyvrácení hypotéz, které byly stanoveny na začátku analýzy:

H1: Výzvy za minulá období se podařilo naplnit alespoň částečně.

Tuto teorii je možno de facto potvrdit s tím, že výzvy za minulá období se podařilo naplnit větší měrou a ne jen částečně.

H2: Strategické období 2014-2020 bylo pro místní akční skupinu úspěšné.

Tuto teorii je možno potvrdit stoprocentně.

H3: Místní akční skupina se nesešla s žádnými komplikacemi ani slabinami projektů.

Toto tvrzení je možno potvrdit jen částečně, protože nejen během programového období 2014-2020 došlo k několika málo komplikacím, i když ne výrazným.

## **8 Analýza strategických dokumentů**

Hlavním zdrojem následující tematické analýzy, která spadá do nejstarších metod obsahové analýzy při kvalitativním výzkumu, budou jednotlivé evaluační dokumenty, které vyhodnocovaly strategii programového období 2014-2020.

Na evaluaci tohoto období se dá přitom dívat hned z několika hledisek:

- a) z hlediska přípravy výzev;
- b) z hlediska vyhlášení výzev a příjmu žádostí;
- c) z hlediska hodnocení žádostí o dotaci a výběru projektů;
- d) z hlediska konkrétních animačních činností.

Tyto vlastně předfáze (až na bod d) však nejsou pro výslednou evaluaci příliš důležité, takže je potřeba se zamyslet ještě nad dalšími otázkami, jako třeba do jaké míry odpovídají cíle a opatření SCLLD aktuálním problémům a potřebám území MAS, do jaké míry byly alokovány finanční prostředky na jednotlivá opatření programových rámců a zda to bylo dostatečné pro vyřešení identifikovaných problémů a potřeb v území MAS, do jaké míry obsahují jednotlivé programové rámce právě taková opatření, o něž je ze strany potenciálních žadatelů zájem, do jaké míry přispěla realizace jednotlivých opatření programových rámců k dosažení hodnot jednotlivých indikátorů (jak z hlediska věcného, tak finančního pokroku realizace SCLLD), do jaké míry byly finanční prostředky na intervence vynaloženy účelně (tj. do jaké míry intervence splnila svůj účel), do jaké míry byly finanční prostředky na intervence vynaloženy účinně a do jaké míry přinesly i neplánované (pozitivní i negativní) účinky, do jaké míry vedly intervence v jednotlivých programových rámcích k dosahování specifických cílů opatření nebo programových rámců, do jaké míry vedly intervence v jednotlivých programových rámcích k dosažení přidané hodnoty LEADER/CLLD a konečně do jaké míry podpořily intervence Programu rozvoje venkova místní rozvoj ve venkovských oblastech.

Odpovědi téměř na všechny tyto otázky je možno najít v evaluačním dokumentu strategie na internetových stránkách MAS Západní Krušnohoří.

Samozřejmě není v možnostech této práce zahrnout podrobněji všechny, proto nyní pro začátek bude alespoň zmíněno, jak v jedné ze svých SWOT analýz pojmenovalo výskyt a posun jednotlivých problémů souvisejícího regionu díky své činnosti přímo Sdružení Západní Krušnohoří:

- a) v regionu jsou patrné velké rozdíly mezi některými obcemi – jsou zde mimořádně bohaté obce, na druhé straně však i velmi chudé obce. Mimořádně bohatými se rozumí ty, jež leží v katastrech důlní činnosti. Ty extrémně chudé jsou poté ty, jež postiženy důlní činností nejsou a nedisponují tedy větší pracovní nabídkou a dalšími příležitostmi pro rozvoj obce.

Občané bohužel vnímají tyto rozdíly negativně, takže dochází jak k větší roztržiténosti jednotlivých obcí, tak narušení užší spolupráce mezi nimi;

- b) ať již se jedná o podnikatelskou činnost nebo aktivity ve veřejné správě, dochází neustále k dalšímu nárůstu byrokracie a administrativní náročnosti;
- c) situace na trhu práce se zlepšila, což znamená, že obce v regionu se již tolik nepotýkají s nedostatkem vhodných pracovních příležitostí, ale spíše nejsou vhodné uchazeči, kteří raději odcházejí za prací do větších měst. Tím však současně místní podnikatelé přicházejí o možnost levné pracovní síly přímo z regionu;
- d) z výše uvedeného důvodu již není ze strany MAS důvod k tomu, aby dále aplikovala aktivní politiku pro posílení dalších pracovních míst;
- e) stále však trvá, a to i přes sníženou úroveň nezaměstnanosti oproti minulému programovému období, vysoký podíl osob, které jsou ohroženy sociální exkluzí;
- f) došlo v tomto programovém období k výraznému zlepšení situace, pokud se jedná o vybavení propojených obcí prostorami, které jsou vhodné pro aktivity související se spolkovým životem v obcích, a to v průběhu celého roku;
- g) místní školy sice nabízejí nejrůznější technické obory, ale není o ně zájem ze strany žáků;
- h) trvají i nadále problémy v místním školství spojené s inkluzí. Z dosavadní praxe přitom vyplývá, že dosavadní aplikace této inkluze ve školství spíše generuje více problémů než pozitivních efektů;
- i) jsou ohroženy některé možnosti vyššího využití alternativních nebo obnovitelných zdrojů z důvodu instalace vojenských radarů v okruhu oblastí, které znemožňují další výstavbu článků obnovitelných zdrojů energie;
- j) v době tohoto programového období se podařilo území posunout tím způsobem, že již nebylo ohroženo ekonomickou recesí, ale naopak spíše využívalo výhod konjunktury;



k) v tomto období již se téměř ¾ obyvatel naučily třídít odpady, ale ve výsledku se stále daří takto šetrně ekologicky zpracovávat jen 40 % odpadů, přičemž jejich produkce je zvyšována úměrně zvyšující se životní úrovni obyvatel (Sdružení Západní Krušnohoří, online. 2019).

Pro další obrázek, jak vypadá evaluace takové strategie, je připojena následující tabulka, která definuje výsledky animační činnosti za toto období.

Tabulka 3 - Příklady procesu animační činnosti za programové období 2014-2020

4. Proces: Animační činnost (animace a komunikace)			
Činnost	Pozitiva (příklady dobré praxe; klíčové faktory s pozitivním vlivem na danou činnost)	Negativa: příčina + důsledek (příklady špatné praxe; klíčové faktory s negativním vlivem na danou činnost)	Opatření (Jak se může MAS uvedeným negativům v budoucnu vyhnout?)
	náklad 500 ks, distribuce po všech obcích území působnosti MAS, elektronická forma distribuována přes web a sociální síť velkému množství příjemců  Akce pro veřejnost – směrem do území animujeme prostřednictvím akcí Venkovské farmářské trhy (8x ročně), Okresní dožínky (1x ročně), Krušnohorský regiofest (1x ročně)		
<i>Příprava informačních článků/tiskových zpráv apod. (příp. schvalování)</i>	PR články připravují v případě potřeby projektoví manažeři, kontroluje (schvaluje) vedoucí pracovník pro realizaci SCLLD	Nedostatečná časová dotace pro PR MAS formou článků v regionálním tisku  Finanční náročnost PR článků v regionálním tisku	nedefinována
<i>Uveřejňování na webu MAS (v jiných médiích)</i>	MAS dokumenty uveřejňuje podle svých potřeb sama (projektoví ma-	Media nejsou ochotna žádné informace zveřejnit jinak, než formou placených	nedefinována
	nažeři)	PR článků	
<i>Získávání informací od potenciálních žadatelů – komunikace</i>	V případě potřeby využíváme on-line formuláře (dotazníky) googlu.  Nejcennější informace získáváme osobním kontaktem, taktéž samozřejmě e-mailovou komunikací.	Je snaha o co nejvyšší využívání techniky a elektronické formy komunikace, tím se ale zase na druhou stranu MAS vzdaluje, i když imaginárně, svému území.  Žádoucí by byly osobní kontakty, přátelské osobní rozhovory, být i neformální, kdy se člověk dozví nejvíce informací. Na to ovšem nemá MAS dostatečnou personální kapacitu (časová náročnost).	Podle možností víc osobních setkávání a to jednak členů MAS, jednak na veřejných akcích různých forem. Bohužel, MAS na to nemá kapacitu.  Zlepšení stavu by bylo možné snad vyšším podílem využívání vlastního volného času ve prospěch MAS. Což už asi není reálné. MAS v současné době je v pořádání takovýchto aktivit pro veřejnost velmi aktivní a je na vrcholu svých kapacit. Akce pro veřejnost – směrem do území animujeme prostřednictvím akcí Venkovské farmářské trhy (8x ročně), Okresní dožínky (1x ročně), Krušnohorský regiofest (1x ročně)

Zdroj: (Sdružení Západní Krušnohoří, 2019)

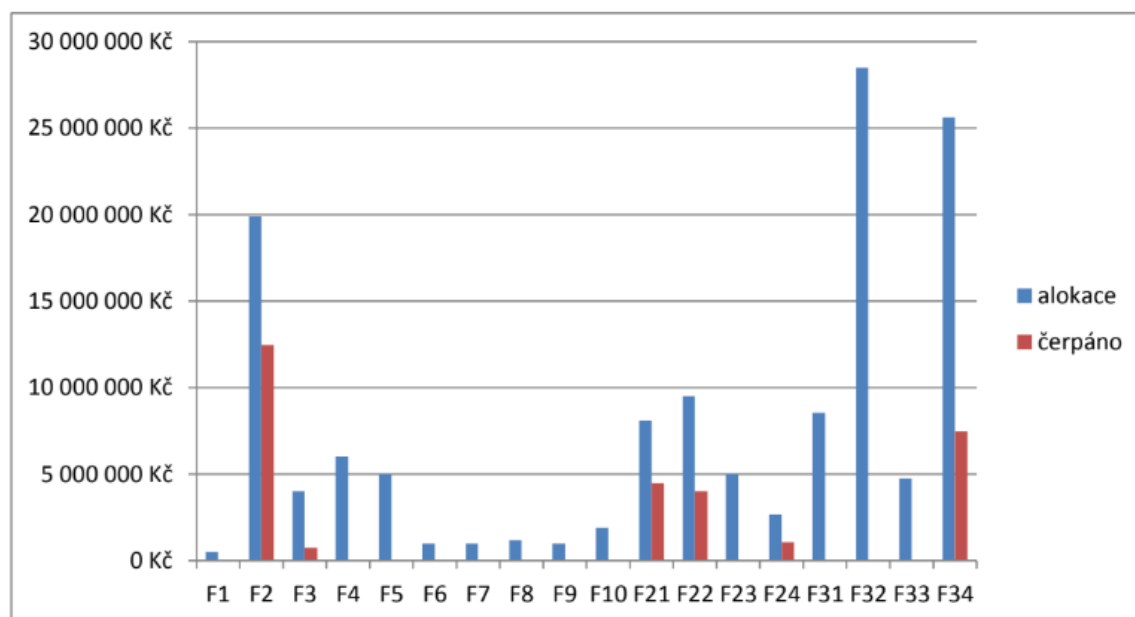
Z tabulky lze jasně vidět i podporu místních komunitních akcí, jaké jsou trhy, které se ve zmínce objevují i v jednotlivých rozhovorech a jež jsou pořádány celkem dokonce 8x ročně, stejně jako Okresní dožínky (1x ročně) nebo Krušnohorský regiofest (také 1x za rok), který se zřejmě coby zmínka objevuje rovněž u jednoho z respondentů.

Z tabulky je však možno také vyčíst problémy s vyplacením časové dotace související se zveřejněním článků v regionálním tisku, který je ochotný veškeré upoutávky na tyto akce zprostředkovat jen za úplatu, jež navíc MAS samotná považuje za předražené.

Nicméně je škoda, že v příslušném evaluačním dokumentu již není možné odpovědět na otázky finančního charakteru, do jaké míry se podařilo prostředky vynaložit efektivně, nebo jaké konkrétně cíle MAS naplnila v rámci své intervence, protože internetové stránky této MAS obsahují jen střednědobou evaluaci, která byla vypracována v r. 2019 a ještě tedy nezahrnovala závěrečné zhodnocení za celé minulé programové období. Přes opakované výzvy autorce tohoto textu dokument nebyl doručen, je tedy otázkou, zda byl vůbec vypracován.

Snad tedy postačí v těchto záležitostech alespoň následující graf, který přináší přehled čerpaných a alokovaných zdrojů k datu vydání dokumentu v jednotlivých programech, resp. opatřeních, která představují písmena F1-F34.

Graf 4 - Alokace a čerpání zdrojů podle jednotlivých opatření k r. 2019



Zdroj: (Sdružení Západní Krušnohoří, 2019)

Pro odpovědi na další otázky je třeba odkázat případné zájemce přímo na tento dokument dostupný na internetových stránkách organizace.

A jaké vyplývají z výše uvedených výstupů kategorie? Zatímco některé cíle strategie se podařilo naplnit ze 100 % a víceméně i překročily hranice jejich očekávání, jiné se podařilo naplnit jen parciálně a některé vůbec, což ale není nutné přikládat za vinu sdružení (např. skutečnost, že kvůli vojenským radarům se nesmí v určitém okruhu stavět další kanály pro obnovitelné zdroje). Souběžně i s rozhovory přímo výstupy z této strategie, resp. její evaluace upozorňují na přibývání administrativní náročnosti a nárůst byrokracie.

Řešení nezaměstnanosti je pak dalším problémem, s nímž ale místo nedostatku pracovních míst souvisí spíše nedostatek zájemců, tedy odliv mladých lidí z regionu, kteří nemají zájem ani o studium technicky zaměřených oborů, jichž je v místním školství dostatek a jichž zejména se budoucí pracovní uplatnění v oblasti týká. I toto bylo několikrát zmiňováno v uskutečněných rozhovorech. Stejně tak je zde zmíněn pozitivní směr, pokud jde o podporu kulturního komunitního života a možnosti jeho alokace i kvality v jednotlivých obcích. Nově je zde vnímána za toto období ekonomická konjunktura regionu a nikoli již minulý negativní trend ekonomické recese. Problém třídění odpadů a jeho nastavení v recyklačním procesu je však spíše záležitostí dlouhodobou a neustále se v souvislosti se zvyšováním životní úrovně vyvíjí, ale i v tomto nastalo jisté zlepšení. Na základě obou vyhotovených analýz autorka navrhuje míru zhodnocení naplnění cílů stanovených organizací z 80 %, tedy se přiklání k převažujícímu pozitivnímu výsledku rovnajícímu se 4 kladným bodům ku 1 zápornému.

Pro zájemce o další evaluaci výsledků sledované MAS je možno dále odkázat na bakalářskou i diplomovou práci ředitelky tohoto sdružení, dnes již paní Hany Dufkové, která se v těchto textech příslušnou MAS zabývala poměrně zevrubněji a s níž měl být původně také uskutečněn jeden z rozhovorů, z něhož leč pro nedostatek času a její pracovní vytíženost nakonec sešlo (Dufková, 2016, 2018).

## 9 Návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu ve sledované oblasti

Je bohužel velkou škodou, že ani na internetových stránkách sdružení se neobjevují kompletní patřičné evaluace za příslušné období, díky nimž by bylo možno podat komplexní obraz a relevantní výstupy, stejně tak se to týká i regionální značky, o níž nebylo možno až na pár obecných informací o její podstatě najít vůbec nic, a to stejně jako o jiných projektech, a příslušná MAS na výzvy autorky pro zaslání těchto dokumentů opakovaně nereagovala.

Přesto je možné na základě předchozí kusé dvojité analýzy přijít na možné návrhy a doporučení, jak sledované MAS pomoci v dalších letech, aby její činnost zdárně pokračovala a případně byla prodloužena o další období, což někteří respondenti rozporovali.

- 1) najmout jako nové kolegy mladší zaměstnance, kteří vnesou do skupiny “nový vítr” a kteří budou předem vyškoleni tak, aby se v jejich případě neopakovaly chyby z minulosti týkající se malých či nezralých zkušeností;
- 2) upozornit taktně patřičné úřady (Ministerstvo pro místní rozvoj a jiná ministerstva atd.), aby komunikace byla svižná, pružná a flexibilní a aby nepřibývalo byrokracie a náročné administrativy, popřípadě aby se po letech zkušeností a delší vzájemné spolupráci již nemusely vždy doklášat nepodstatné věci;
- 3) podporovat další podnikatelské aktivity v regionu, tzn. nejen ty, které se primárně týkají technických nebo dělnických profesí.

Dodržením výše tří uvedených kroků, jež by se implementovaly postupně, by mohla společnost alespoň časem docílit návratu původních či přílivu nových obyvatel. Současně by se našel smysl pro pokračování projektů v dalším programovém období, tedy pokud stárnoucím vedoucím pracovníkům a koordinátorům jednotlivých programů dochází dech. Mimo jiné toto přání bylo vysloveno minimálně u dvou respondentů v analyzovaných rozhovorech, kteří se ovšem báli právě absentujících zkušeností u mladých kolegů, kteří již společností prošli. Z toho důvodu by bylo dobré uspořádat kvalitní nábor, během něhož se noví zaměstnanci vyškolí takovým způsobem, aby se riziko jejich selhání do budoucna pokud možno eliminovalo.

V neposlední řadě je třeba přistoupit k podpoře takových podnikatelských či zaměstnavatelských aktivit, které budou pro mladé lidi atraktivní jak náplní práce, tak v podobě finanční a jiné odměny. I to by mohlo časem mimo první krok posílit další nový nárůst obyvatel ve stárnoucích a vymírajících, tedy hlavně těch chudých vesnicích, protože jak je patrné z obou analýz, kulturní život v regionu je jinak na tak malé obce poměrně pestrý a svědčí jak o dostatečném množství pořádaných akcí v pravidelných frekvencích, tak o patřičném zázemí pro tyto aktivity, vybudovaném již za minulá programová období.

## **Závěr**

Před teoretickou částí této práce byly nejprve definovány hlavní a dílčí cíle práce, které se snad podařilo beze zbytku naplnit. Stejně tak byla na počátku definována metodika, jež se měla aplikovat na praktickou část práce. Teoretická východiska obsahovala na základě hloubkové literární rešerše v odborných netriviálních zdrojích definice regionu a regionální politiky, typologie regionů, členění území a tzv. regionů soudržnosti. Součástí kapitoly o regionech byly i statě o regionální politice, její definici a cílech či jednotlivých typech, stejně jako o jejích nástrojích. V další kapitole teoretické části bylo pojednáno o programu LEADER a místních akčních skupinách, v níž byly popsány jednotlivé přístupy těchto strategických projektů. Popsány byly místní akční skupiny i z pohledu záznamů v zahraniční literatuře a proces vzniku těchto skupin. Dále byla determinována jejich právní forma, historie a standardizace. Následoval popis strategie komunitně vedeného místního rozvoje, ještě hlouběji byl vymezen proces standardizace, načež byly definovány jednotlivé orgány a organizační struktura místních akčních skupin podle nejčastějšího modelu. V neposlední řadě se teoretická část textu zmiňovala také o členech těchto skupin, tedy za jakých okolností v nich mohou působit, co je jejich posláním i náplní práce.

Praktická část textu se týkala popisu konkrétní místní akční skupiny, v tomto případě MAS Sdružení Západní Krušnohoří. Popsány byly její dva hlavní stěžejní projekty – MAP Chomutovsko a Ochranná známka Krušnohoří regionální produkt. Analytická část se pak týkala dvou vlastních kvalitativních výzkumů, z nichž první byl věnován řízeným strukturovaným rozhovorům s pěti klíčovými pracovníky sledované MAS, jež byly následně zpracovány metodikou otevřeného, axiálního a selektivního kódování – ještě před samotnou analýzou však bylo definováno 10 výzkumných otázek a 3 hypotézy, jež byly následně všechny alespoň částečně potvrzeny. Následně byla provedena druhá tematická analýza, která měla za úkol zevaluovat strategické dokumenty vydané sledovaným sdružením se stále převažující hlavní výzkumnou otázkou, do jaké míry se podařilo naplnit vytýčené cíle místní akční skupiny za již proběhlé programové období 2014-2020. Z obou analýz následně vyplývaly návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu v oblasti, kde byly určeny celkem 3 doporučující kroky, které by měla v dalším časovém horizontu MAS uskutečnit, aby jednak posílila svou životaschopnost a dále rozvíjela život na venkově. Míra zhodnocení naplnění

cílů stanovených organizací byla stanovena na 80 %, tedy ve prospěch převažujícího pozitivního výsledku (resp. 4:1).

Za sebe doufám, že veškeré cíle se v této práci podařilo naplnit už jenom z toho důvodu, že jsem text na závěr posílala také ředitelce MAS, paní Haně Dufkové, která se po jeho přečtení jevila více než spokojená.

## Seznam bibliografických a webových zdrojů

BARKE, Michael, NEWTON, Michael. The EU LEADER initiative and endogenous rural development: The application of the programme in two rural areas of Andalusia, Southern Spain. [online] [cit. 2022-08-08] USA: Journal of Rural Studies, Volume 13, Issue 3, 2019, s. 319-341.

Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016797000272>

BINEK, Jan, Ondřej KONEČNÝ, Zdeněk ŠILHAN, Hana SVOBODOVÁ a Markéta CHALOUPKOVÁ. *Místní akční skupiny: leadeři venkova?*. V Brně: Mendelova univerzita, 2020. ISBN 978-80-7509-755-2.

BOGGIA, Antonio, DE BONI, Annalisa, GOVINDAN, Kannan et al. *Local Action Groups and Rural Sustainable Development. A spatial multiple criteria approach for efficient territorial planning*. [online] [cit. 2022-08-08] Perugia: University of Perugia, Volume 59, 2016, s. 12-26. Dostupné z:

[https://scholar.google.it/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=it&user=x0f-oxkAAAAJ&citation\\_for\\_view=x0f-oxkAAAAJ:wbdj-CoPYUoC](https://scholar.google.it/citations?view_op=view_citation&hl=it&user=x0f-oxkAAAAJ&citation_for_view=x0f-oxkAAAAJ:wbdj-CoPYUoC)

ČEPELKA, Oldřich, Kateřina ELIÁŠOVÁ, Tomáš CHMELA, et al. *Veřejná správa a místní akční skupiny: studie k rozvoji venkova*. Zlín: Sdružení místních samospráv ČR, 2015. ISBN 978-80-270-3661-5.

Dotace EU. [online] [cit. 2022-08-08] Praha: Národní orgán pro koordinaci (NOK), 2022.

Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/uvod>

DUFKOVÁ, Hana. *Místní akční skupiny a participace občanů malých obcí*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Bakalářská práce. Bez ISBN.

DUFKOVÁ, Hana. *CLLD - významný nástroj rozvoje venkova v programovém období 2014-2020*. Most: Vysoká škola finanční a správní, 2018. Diplomová práce. Bez ISBN.



ELLERMAN, A. Denny, Frank J. CONVERY a Christian de PERTHUIS. *Pricing carbon: the European Union Emissions Trading Scheme*. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0521196475.

ESPARCIA, Javier, ESCRIBANO, Jaime, SERRANO José J. *Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local: An analysis of social capital approach and its contribution to the study of local development processes*. [online] [cit. 2022-08-08] Španělsko: Asociación Española de Ciencia Regional, Investigaciones Regionales, Číslo 34, 2016, s. 49-71. Dostupné z: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/289/28945294003/movil/index.html>

European leader association for rural development. [online] [cit. 2022-08-08] Brusel: Elard, 2022. Dostupné z: <http://elard.eu/>

Euroskop. [online] [cit. 2022-06-06] Praha: Euroskop, 2022. Dostupné z: <https://euroskop.cz/>

GRANBERG, Leo, Kjell ANDERSSON a Imre KOVÁCH. *Evaluating the European approach to rural development: grass-roots experiences of the LEADER programme*. Burlington, VT: Ashgate, [2015]. ISBN 978-1472443762.

KUBEŠ, Vladimír. *Dějiny myšlení o státu a právu ve 20. století se zřetelem k Moravě a zvláště Brnu 1*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-1143-2.

KUBEŠ, Vladimír. *Dějiny myšlení o státu a právu ve 20. století se zřetelem k Moravě a zvláště Brnu 2*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-1144-0.

MAJEROVÁ, Ingrid a Pavel NEZVAL. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. Brno: Computer Press, 2011. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 978-80-251-3421-4.

MAJEROVÁ, Ingrid. *Ekonomické a politické aspekty vývoje zemí LDC a jejich perspektivy v rámci světové ekonomiky*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-703-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. [online] [cit. 2022-08-08] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/uvod>

Ministerstvo vnitra České republiky. [online] [cit. 2022-08-08] Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/>

Ministerstvo zemědělství České republiky.[online] [cit. 2022-08-08] Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, Portál eAGRI, 2022. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/>

Místní akční plán Chomutovsko [online] [cit. 2022-08-08] Droužkovice: MAP Chomutovsko, 2022. Dostupné z: <https://www.mapchomutovsko.cz/>

Místní akční skupina Sdružení Západní Krušnohoří. [online] [cit. 2022-08-08] Droužkovice: MAS Sdružení Západní Krušnohoří, 2019-2022. Dostupné z: <https://www.maskaszsk.cz/>

Národní síť místních akčních skupin. [online] [cit. 2022-08-08] Hradec nad Moravicí: Národní síť MAS, z. s., 2022. Dostupné z: <https://www.nsmascr.cz/>

SERVILLO, Loris, DE BRUIJN Martijn. *From LEADER to CLLD: The Adoption of the New Fund Opportunities and of Their Local Development Options*. [online] [cit. 2022-08-08] Brusel: European Structural and Investment Funds Journal, Volume 6, Issue 3, 2018, s. 223-333. Dostupné z: <https://estif.lexxion.eu/article/ESTIF/2018/3/5>

SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.

SKOKAN, Ladislav. *Hospodářský zeměpis 1 a 2: pro obchodní akademie a obchodní školy*. 3., přeprac. vyd., ve Fortuně 2., přeprac. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-593-3.

SKOKAN, Ladislav. *Úvod do teorie geografie*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 1998. ISBN 80-7044-174-7.

SLOVÁKOVÁ, Hana, Jana JURAJDOVÁ, Tomáš ŠULÁK, Oldřich ČEPELKA, Stanislav JÄGER, Jakub LYSEK, Pavel ŠARADÍN a Tomáš CHMELA. *Metodika spolupráce obcí v místních akčních skupinách*. Zlín: Sdružení místních samospráv ČR, 2015. ISBN 978-80-270-3660-8.

Státní zemědělský investiční fond. [online] [cit. 2022-08-08] Praha: SZIF, 2022. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs>

*Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-086-4.

WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (výchozí regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.