

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**Role místních akčních skupin v rozvoji venkova:
případová studie Místní akční skupiny
svatého Jana z Nepomuku**

Bc. Jiří Kozák

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jiří Kozák

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role místních akčních skupin v rozvoji venkova: případová studie Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku

Název anglicky

The role of local action groups in rural development: the case study of the Local Action Group svatého Jana z Nepomuku

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza působení MAS svatého Jana z Nepomuku v regionu a nastínění role MAS po roce 2020 v souladu s principy komunitně vedeného místního rozvoje.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude čerpat ze studia odborné literatury a dalších dokumentů souvisejících s danou problematikou. Empirická část diplomové práce bude založena na analýze dat, která budou sbírána kombinací výzkumných technik.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Rozvoj venkova, místní akční skupiny, místní partnerství, CLLD, LEADER

Doporučené zdroje informací

BINEK, J. *Synergie ve venkovském prostoru : paradoxy rozvoje venkova : kritické zhodnocení bariér, nástrojů a šancí rozvoje venkova*. Brno: GaREP, 2011. ISBN 978-80-904308-6-0.

ČEPELKA, O. *Místní akční skupiny v ČR v roce pět*. Liberec: Tima, 2008.

LOŠŤÁK, M., HUDEČKOVÁ, H. Preliminary impacts of the LEADER+ approach in the Czech republic. *Agricultural Economics*. 2010, vol. 56, no. 6, 249–265.

PĚLUCHA, M. *Venkov na prahu 21. století : venkov a jeho rozvoj na přelomu milénia, územní dopady znalostní ekonomiky na venkov, souvislosti vztahů měst a venkova v globalizované ekonomice*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-87197-49-3.

SVOBODOVÁ, H. *Synergie ve venkovském prostoru*. Brno: GaREP, 2011. ISBN 978-80-904308-8-4.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Jiří Hrabák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 08. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Role místních akčních skupin v rozvoji venkova: případová studie Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval RNDr. Jiřímu Hrabákovi, Ph.D. za vedení práce. Velký díky patří také aktérům v území MAS a zaměstnancům MAS svatého Jana z Nepomuku, kteří si udělali čas na zodpovězení mých dotazů.

Role místních akčních skupin v rozvoji venkova: případová studie Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na působení Místní akční skupiny sv. Jana z Nepomuku a nastínění role MAS po roce 2020. Teoretická část se věnuje historii vzniku MAS, zejména pak důvodům pro jejich vznik, principům jejich činnosti a stručnému zhodnocení jejich činnosti do roku 2020. Vysvětleny jsou základní pojmy spojené s trvale udržitelným rozvojem, charakteristikou jednotlivých aktérů regionálního rozvoje na venkově a vzájemné vazby mezi těmito aktéry.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zkoumání oblastí spolupráce vybrané skupiny aktérů Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku, které splňují reálné předpoklady pro realizaci rozvojových projektů po roce 2020. Kvalitativním šetřením, formou polostandardizovaných řízených rozhovorů, byly zjišťovány existující vazby mezi jednotlivými aktéry včetně dosavadní spolupráce se samotnou místní akční skupinou. Analýzou skutečných potřeb respondentů a možností účasti místní akční skupiny v realizaci projektů spolupráce byly navrženy konkrétní postupy vzájemné spolupráce po roce 2020.

Klíčová slova: CLLD (Komunitně vedený místní rozvoj), místní akční skupiny, rozvoj venkova, místní partnerství, LEADER

The role of local action groups in rural development: the case study of the Local Action Group svatého Jana z Nepomuku

Abstract

Diploma thesis focuses on the work of the Local Action Group (LAG) svatého Jana z Nepomuku and outlines the LAG's role after 2020. The theoretical part is dedicated to the history of LAGs, particularly the reasons for their formation, their activities' principles and a brief assessment of their activities until 2020. Explained are also basic terms related to sustainable development, characteristics of the individual participants' regional development in the countryside and mutual relations between these participants.

The practical part of the thesis is focused on exploring the cooperation areas between the selected participants of the LAG svatého Jana z Nepomuku, which realistically meet the implementation prerequisites for development projects after 2020. Qualitative investigation, carried out in the form of semi-standardized managed interviews, surveyed existing links between participants, including existing cooperation with the given local action group. By the analysis of the actual needs of respondents and the possibility of the local action group participation in the implementation of cooperative projects, specific procedures for mutual cooperation after 2020 were proposed.

Keywords: CLLD (Community-led Local Development), Local Action Groups, Rural Development, Local Partnership, LEADER

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní principy rozvoje území.....	14
3.1.1 Regionální rozvoj.....	14
3.1.2 Trvale udržitelný rozvoj.....	14
3.2 Aktéři rozvoje venkova	17
3.2.1 Obec	20
3.2.2 Dobrovolné svazky obcí.....	20
3.2.3 Mikroregiony	21
3.2.4 Sociální skupiny obyvatel žijící na venkově.....	21
3.3 Místní akční skupiny	22
3.3.1 Místní akční skupina	22
3.3.2 Historie MAS	24
3.3.3 Metoda LEADER.....	26
4 Vlastní práce	30
4.1 Metodologická část.....	30
4.1.1 Základní východiska pro terénní výzkum.....	32
4.1.2 Výzkumný vzorek	37
4.1.3 Metody sběru dat.....	38
4.1.4 Metody analýzy dat.....	40
4.1.5 Etika výzkumu	40
4.2 Analytická část	41
4.2.1 Prostorové vymezení.....	41
4.2.2 Aktéři v území MAS SJN	45
4.2.3 Spolupráce a síťování.....	46
4.2.4 Regionální rozvoj v území MAS SJN.....	56
4.2.5 Příklady dobré praxe	68
4.2.6 MAS po roce 2020	75
5 Výsledky a diskuse	80
6 Závěr.....	90
7 Seznam použitých zdrojů.....	91

8 Přílohy 96

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vazby mezi aktéry regionálního rozvoje.....	17
Obrázek 2 Vyhodnocení 5 vybraných tematických oblastí pro spolupráci obcí	28
Obrázek 3 Alokace finančních prostředků MAS SJN na období 2014 - 2020	31
Obrázek 4 Vývoj čisté pozice ČR vůči rozpočtu EU v letech 2004 - 2019.....	32
Obrázek 5 Skladba půdního fondu území MAS SJN sv. Jana z Nepomuku	35
Obrázek 6 Mapové znázornění širších vztahů území MAS SJN	43
Obrázek 7 Mapové znázornění užších vztahů MAS SJN pro cestovní ruch	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura aktérů regionálního rozvoje dle územní úrovně	19
Tabulka 2 Charakteristika endogenní a exogenní regionální politiky	61

Seznam příloh

Příloha 1 Rámcový okruh otázek pro realizaci terénního výzkumu	96
Příloha 2 Příklady dobré praxe	99
Příloha 3 Finanční výkazy MAS SJN	104

Seznam použitých zkratk

CLLD	Community-led Local Development (komunitně vedený místní rozvoj)
EU	Evropská Unie
MAP	Místní akční plán rozvoje vzdělávání
MAS	Místní akční skupina
MAS SJN	Místní akční skupina svatého Jana z Nepomuku
LEADER	Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale

1 Úvod

Základní myšlenkou diplomové práce je zhodnocení propojenosti komunitní práce místní akční skupiny (dále jen „MAS“), komunitního rozvoje a kvality života v regionech s aktivitami místních aktérů. Zdrojem hospodářského oživení v regionu je optimální využití vnitřních zdrojů území, vztah k regionu a důraz na udržitelný rozvoj regionu.

Pro rozvoj lokálních a regionálních ekonomik je nezbytné využívat příznivé podmínky a zdroje (přírodní podmínky, atraktivita pro cestovní ruch atd.), disponibilitu pracovní síly, která nemusí nutně cestovat daleko za prací, posílení regionální identity, šetrné využití disponibilních zdrojů (půda, vodní zdroje, ovzduší), realizovat trvale udržitelné projekty (např. ekologické zemědělství).

Nástrojem k naplňování těchto podmínek jsou projekty spolupráce zaměřené na přednostní uspokojování potřeb místní komunity, místních zdrojů, místní poptávky, spolupráce místní akční skupiny s důležitými místními aktéry a uplatňování inovativních přístupů a řešení. Základním principem lokalizace je koordinovaná spolupráce, sdílení a výměna nejrůznějších činností a zkušeností mezi aktéry v určité lokalitě. Výstupem pak může být počet společně realizovaných projektů, počet zapojených osob, zvýšení počtu zákazníků/návštěvníků v regionu, objem získaných externích zdrojů, ale např. i počet nebo poměr předložených a podpořených žádostí o podporu z dotačních zdrojů. Ve vztahu k naplňování role místních akčních skupin po roce 2020 může být indikátorem výstupu počet poskytnutých poradenských služeb, počet akcí setkávání pro aktéry v území, počet podpořených projektů, nebo objem získaných peněžních prostředků ve prospěch území MAS.

Analýza všech potenciálně možných tematických oblastí spolupráce místních akčních skupin s partnery v území přesahuje možnosti této diplomové práce. Prvotním úkolem bylo volit konkrétní tematickou oblast spolupráce v rámci tohoto výběru realizovat terénní výzkum, na jehož základě se provede vyhodnocení cílů diplomové práce. Základní hypotézou je, že MAS jako nositel místních akčních plánů plní roli systémového integrátora v lokálním rozvoji formou zajištění spolupráce a koordinace a naplňování cílů rozvojových strategií.

Hlavní tematickým okruhem diplomové práce je jakou roli budou MAS v rozvoji regionů plnit v období po roce 2020 a jak dojde k jejich dlouhodobému zajištění. Potenciál pro realizaci rozvojových aktivit v území Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku (dále jen „MAS SJN“), díky existujícím přírodním a kulturním podmínkám, vykazují oblasti zemědělství a cestovního ruchu.

Pro ověření základní hypotézy bylo nutné provést hlubší rozbor vybrané tematické oblasti hloubkovými rozhovory s vybranými aktéry v území. Za tímto účelem byly sestaveny rámcové okruhy otázek pro realizaci terénního výzkumu s cílem ověření motivace respondentů ke spolupráci, vnímání současného stavu regionálního rozvoje, konfrontace s realizací projektů spolupráce na vybraných příkladech dobré praxe a vyhodnocení vlastní zkušenosti s činností MAS SJN.

V rámci úvodních konzultací tématu diplomové práce se zástupci Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku byl zaznamenán názor, že oblast zemědělství není aktuálně oblastí, které by byla věnována zvláštní pozornost k vzájemné spolupráci, neboť jde aktuálně o soběstačný a prosperující sektor, který si dokáže sám poradit. Mnohem více je aktuálně pozornost věnována např. oblasti školství, ve které je realizován projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání (MAP), který systémově zaměřen na budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území.

Diplomová práce si klade za cíl ověřit si potenciál, a především motivaci vybrané skupiny aktérů o spolupráci, s místní akční skupinou, který by potvrdil její potřebnost i po roce 2020.

Využití potenciálu rozvojových oblastí a existující praxe činnosti místních akčních skupin bude ověřena na příkladu případové studie Místní akční skupiny sv. Jana z Nepomuku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza působení místních akčních skupin v regionech a nastínění jejich role po roce 2020 v souladu s principy komunitně vedeného místního rozvoje.

Zdrojem informací pro zhodnocení přínosu MAS v regionu bude analýza úspěšných projektů realizovaných jednotlivými MAS v ČR. Vyhodnocení přínosů úspěšných projektů bude interpretováno formou příkladů dobré praxe, které mohou být inspirativním vzorem pro činnost MAS pro následující období po roce 2020.

Dílčím cílem diplomové práce bude prozkoumání možností realizace projektů, které budou splňovat nároky na vlastní samofinancovatelnost bez vazby na přímé využití integrovaného nástroje komunitně vedeného místního rozvoje – Community-led Local Development (dále jen „CLLD“).

Dalším dílčím cílem diplomové práce bude zmapování činnosti aktérů v území, kteří mají podobné prostorové a funkční zaměření, to bude zjišťováno na území Místní akční skupiny sv. Jana z Nepomuka.

Na základě zpracovaného indikativního přehledu příkladů dobré praxe se bude diplomová práce podrobněji věnovat vybrané oblasti vhodné pro implementaci v území vybrané MAS. V této části se bude diplomová práce detailněji zabývat konkrétní aplikací jejího využití v území a návaznostmi na působení dalších aktérů v území. Podmínky uplatnění ve vybrané oblasti MAS budou testovány v návaznosti na připravenost MAS z pohledu technického, odborného a administrativního zázemí, absorpční schopnosti území, zainteresovanosti přímých aktérů v území a také ve vazbě na ostatní subjekty, které mohou danou oblast přímo nebo nepřímo ovlivňovat.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce bude čerpat ze studia odborné literatury a dalších dokumentů souvisejících danou problematikou.

Nejdůležitější témata budou věnována popisu role MAS v regionech, přístupů LEADER, charakteristice principů spolupráce založené na principech komunitně vedeného místního rozvoje, strategickému plánování, cílům, nástrojům a trendům, jak úspěšně řídit region.

V teoretické části se diplomová práce zaměří na identifikaci a popis rolí nejdůležitějších aktérů místního rozvoje. Praktická část bude zaměřena na analýzu úspěšných projektů stávající sítě a činnosti MAS v rámci vybrané MAS. Významným zdrojem informací příkladů dobré praxe budou internetové stránky jednotlivých MAS, databáze projektů financovaných ze zdrojů EU realizovaných za účasti MAS a další veřejné internetové zdroje prokazující absorpční kapacitu MAS v regionech. Cílem je širší zhodnocení možných oblastí spolupráce na základě příkladů dobré praxe.

Výstupem této části diplomové práce bude popis úspěšných projektů na celonárodní úrovni, které mají potenciál přesahu do budoucího fungování MAS po roce 2020. Vybrané typy projektů budou dále podrobeny zkoumání jejich budoucí realizovatelnosti a vyhodnocení, zda se jedná o projekty, které naplní novou roli MAS po roce 2020. Toto bude ověřeno prostřednictvím kvalitativního výzkumu v regionu vybrané MAS.

Na úvod druhé části bude popsána základní charakteristika vybrané MAS. Následně bude navržena a podrobněji analyzována vhodná oblast pro implementaci v daném regionu. Dále bude provedeno kvalitativní šetření formou polostandardizovaných řízených rozhovorů přímo v území vybrané MAS. Cílovou skupinu budou tvořit zástupci soukromého sektoru podnikající ve zvolené oblasti podnikání, kde lze v dalším období očekávat potenciál pro realizaci rozvojových projektů a prostor pro spolupráci s MAS. Okruh otázek se rozšíří o konkrétní otázky související s implementací vybrané oblasti v území MAS.

Závěrem diplomové práce bude zhodnocení a diskuse současné i budoucí role MAS v rozvoji regionů jako koordinátora, nositele absorpční kapacity a řešitele specifických problémů daného území v podmínkách komunitně vedeného územního rozvoje, vyhodnocení přístupů, způsobů působení a prolínání funkcí jednotlivých aktérů v území.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní principy rozvoje území

3.1.1 Regionální rozvoj

Cílem regionálního rozvoje je zlepšování podmínek v regionu, růst životní úrovně obyvatelstva. Regionální rozměr určuje hospodářský nebo sociální potenciál, kterým dané území disponuje.

Dle Maiera jsou pro regionální rozvoj důležité takové charakteristiky, které se týkají především ekonomických, ale i sociálních vlastností regionu, nebo charakteristiky administrativní. Za regiony se například označují území se společnou zvláštní specializací, třeba na těžká průmyslová odvětví, na zemědělství, na turistiku. „Regionální rozvoj zahrnuje různé složky – hospodářský rozvoj, sociální rozvoj, či rozvoj jednotlivých dílčích složek, jako např. rozvoj dopravy, rozvoj podnikání apod., i když ve většině případů realizace rozvojových aktivit některé části nebo složky převažují. Jednotlivé složky regionálního rozvoje jsou spolu propojeny, takže v případě důrazu na ekonomický rozvoj je třeba se zabývat také jeho sociální dimenzí“ (Maier, 2012, str. 171).

Co si můžeme představit pod termínem udržitelný rozvoj území? Co jsou vlastně místní akční skupiny? Proč vznikly a kdo stojí za jejich vznikem? Čím se tato uskupení odlišují od jiných subjektů, které působí ve stejných regionech a zabývají se podobou činností? Toto je jen pár otázek, kterými se bude zabývat teoretická část diplomové práce před tím, než budou v rámci terénního průzkumu zkoumány konkrétních oblasti a příležitosti ke spolupráci, díky kterým mohou místní akční skupiny přispět k rozvoji venkovského prostoru.

3.1.2 Trvale udržitelný rozvoj

V souvislosti s nebývalým čerpáním přírodních zdrojů „ve prospěch“ prudkého rozvoje společnosti a vzrůstajícími dopady na znečištění životního prostředí je v období posledních cca 50 let velmi diskutována otázka tzv. trvale udržitelného rozvoje. Dodržování principů trvale udržitelného rozvoje musí být jedním ze základních pilířů v plánování rozvoje území.

Definice trvale udržitelného rozvoje ze zprávy Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj (tzv. Zpráva Brundtlandové) z r. 1987 zní takto: „Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů“ (Brundtland, 1987, str. 1).

Bývalý československý ministr životního prostředí a hlavní propagátor trvale udržitelného rozvoje v polovině 90. letech Josef Vavroušek definuje trvale udržitelný rozvoj jako „komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy“ (Naše společná budoucnost, 1991).

Evropský parlament používá následující definici udržitelného rozvoje „Udržitelný rozvoj znamená zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace“ (Hák, Kolářová a Moldan, 2002, str. 14).

Dle § 18 odstavce 1 zákona číslo 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavebního zákona) spočívá udržitelný rozvoj ve „vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území, a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích“ (Stavební zákon č. 183/2006, 2006).

Čtrnáct obecných principů udržitelného rozvoje z práce Jepson a Edwardse z roku 2010 je současně jakýmsi návodem pro výběr potenciálních rozvojových oblastí regionu:

- 1. Vyváženost obytné a pracovní funkce**, jejich vzájemné přiblížení směřující k vyšší produktivitě a efektivitě činností, při současném snížení spotřeby přírodních zdrojů a vzniku odpadů.
- 2. Prostorové propojení aktivit dopravou**, kdy dostupnost dopravních systémů zlepšuje propojitelnost funkčních systémů a umožňuje kontakt mezi jednotlivci a společenstvími.

3. **Promísení činností v urbanizovaném území**, zprostředkující příležitost setkávat se a spolupracovat a snižovat dopravní náklady.
4. **Využití místních obnovitelných energetických zdrojů**, jejichž zátěž nepřesahuje jeho únosnost a schopnost obnovy, posilovat menší závislost na vnějších zdrojích a snižovat tak zátěž životního prostředí.
5. **Budovy a zástavba energeticky úsporné a šetrné vůči přírodním zdrojům** řešené od okamžiku navrhování staveb a uspořádání zástavby přes užívání až po odstranění a náhradu. Preference udržitelné spotřeby zdrojů, jako je nízká spotřeba tepla vody či možnost recyklace stavebních materiálů.
6. **Dostupnost pracovišť, vybavení a volnočasových aktivit nemotorovou dopravou**, snižující náklady na dopravu, menší nároky dopravních infrastruktur na území, spotřeby energií vozidly a menší znečišťování emisemi. Preference pěší a cyklo dopravy pozitivně ovlivňuje zdraví lidí.
7. **Dostupnost přiměřeného (všeobecně dostupného) bydlení pro všechny sociální skupiny obyvatel**, jako prostředek ochrany proti ztrátě soudržnosti komunity jako celku a sociálnímu vyloučení.
8. **Různé formy, typy a vlastnické druhy bydlení**, které lépe vyhoví různým požadavkům, nárokům, potřebám a možnostem jednotlivých skupin obyvatel.
9. **Vyšší obytné hustoty**, kde kompaktní formy bydlení podporují úsporu pozemků pro výstavbu, snižují tlak na ekosystémy a na zemědělskou půdu jako zdroj potravin. Tento přístup umožňuje efektivněji řešit vybavenost a obsluhu obytného území a snížení energetických ztrát budov.
10. **Ochrana přírodních funkcí a biologických procesů**, pro zachování jejich funkčnosti a udržitelnosti pro společenství.
11. **Účast občanů a jejich podíl na rozhodování a zodpovědnosti za vývoj území**, posilující organizační funkci občanů a schopnost včas reagovat na měnící se podmínky a změny.
12. **Kvalitní veřejná prostranství**, posilující soudržnost komunity a vytvářející příležitost pro kontakty mezi obyvateli.
13. **Identita místa**, která posiluje pocit přináležitosti, posiluje ochotu komunity organizovat se a reagovat na měnící se podmínky.

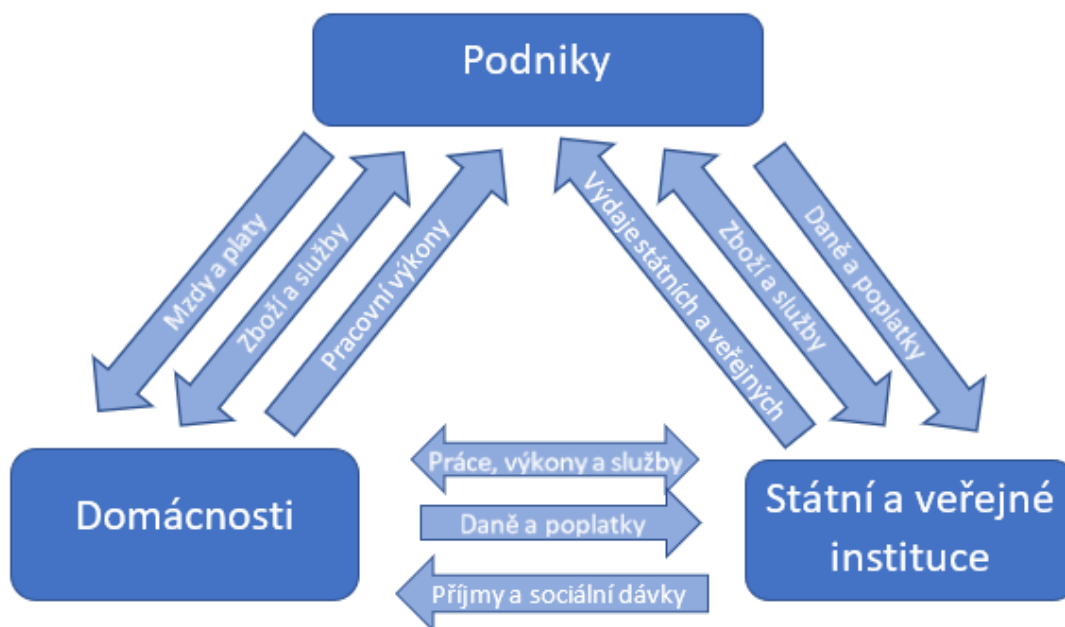
14. Propojení mezi různými dopravními systémy, umožňující snazší a častější styk mezi příslušníky společenství a snižující závislost na ekologicky náročnějších dopravních prostředcích (Jepson a Edwards, 2010:421-422).

3.2 Aktéři rozvoje venkova

Regionální rozvoj v území se v podstatné míře odvíjí od aktivit jednotlivých aktérů v území. Nejzákladnější členění je možné definovat na úrovni podniků, soukromých domácností a veřejného sektoru (státu). Mezi jednotlivými skupinami existují vzájemné vazby, jejichž rozhodování více či méně ovlivňuje další směřování regionu z pohledu regionálního rozvoje.

Níže uvádím jednoduché schéma vazeb mezi jednotlivými aktéry prostorového (regionálního) rozvoje.

Obrázek 1 Vazby mezi aktéry regionálního rozvoje



Zdroj: Blažek a Uhlíř, 2020, str. 6

Na základě inspirace vazeb mezi aktéry regionálního rozvoje, jak uvádějí Blažek a Uhlíř (2020), mají největší vliv na regionální rozvoj podniky,

kteře prostřednictvím svých rozhodnutí o umístění svých podnikatelských aktivit v regionu přímo ovlivňují zaměstnanost a oblast příjmů domácností. Z prostorového hlediska je lokalizace podniku v regionu významná z pohledu soustředění pracovní síly, vytváření nákupních, odbytových a skladovacích sítí. Rozhodnutí podniků ovlivňují další podniky a aktéry regionálního rozvoje.

Domácnosti, resp. jednotlivci jsou na jedné straně spotřebiteli zboží a služeb v regionu a na straně druhé nositeli pracovní síly. V případě domácností je, stejně jako v případě podniků, velmi významné jejich rozhodování o lokalizaci svého stanoviště. Rozhodnutí o tom, kam budou jezdit za prací, kde budou nakupovat a kde budou trávit svůj volný čas, jsou v přímé interakci s dostatečnou nabídkou pracovních příležitostí regionu, nákupními kapacitami i dostatečně atraktivními příležitostmi pro trávení volného času. Současné vysoká mobilita domácností spojená s rozvojem dopravy umožňuje koncentrovat celou řadu pracovních i nákupních příležitostí do větších center, což může být na jedné straně příležitostí pro rozvoj regionu, pokud se zde podaří takové centrum vybudovat, nebo hrozbou v případě existence velkých center s nesrovnatelně lepší nabídkou mimo region z důvodu významného odlivu jak pracovních, spotřebitelských a často i volnočasových aktivit mimo vlastní region.

Poslední skupinou aktérů je veřejný sektor. V širším měřítku pak stát, v užším obce, které ovlivňují lokalizaci celé řady veřejných zařízení, jako jsou školy, zdravotnická zařízení, úřady, atd. Na úrovni rozhodování veřejného sektoru je významné rovněž rozhodování o vybavenosti územní infrastrukturou – dálnice, silnice, železnice, vodovody, kanalizace atd. Kvalita této vybavenosti, včetně např. kvality školských zařízení nebo míra vybavenosti pro volnočasové aktivity jejich obyvatel rovněž velmi významně ovlivňuje rozhodování jak domácností, tak podniků.

Místní akční skupiny jsou, z pohledu prostorové a vazební skladby, jedním z aktérů regionální politiky na mikroregionální úrovni. Další úrovně, ve kterých můžeme identifikovat aktéry regionálního rozvoje, jsou úrovně lokální (obecní), krajské, národní a evropské působící napříč veřejným, podnikatelským a neziskovým sektorem. Strukturu těchto aktérů si můžeme shrnout pomocí následující tabulky.

Tabulka 1 Struktura aktérů regionálního rozvoje dle územní úrovně

Úroveň	Sektory		
	Veřejný	Podnikatelský	Neziskový
Lokální	Obce, obcemi zřizované organizace (školy, kulturní a sportovní zařízení, ...)	Podnikatelé (především ti významní – dle počtu zaměstnanců, dle vlivu na krajinu	Zájmová sdružení
Mikroregionální	Dobrovolné svazky obcí, mikroregiony, MAS		
Krajské	Kraj, vysoké školy – státní	Podnikatelská sdružení, vysoké školy – soukromé	Nezisková sdružení
Národní	MMR + ostatní ministerstva, chráněné krajinné oblasti	Celostátní zájmová uskupení (Hospodářská komora, Agrární komora)	Spolky, svazy, Svaz měst a obcí
Evropské	Evropská komise, Společná zemědělská politika EU	Svazy	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely této diplomové práce se budeme blíže věnovat strukturám a aktérům regionálního rozvoje, které přímo ovlivňují činnost místních akčních skupin. Z podstaty činnosti MAS založené na zapojení aktérů regionálního rozvoje směrem „zdola nahoru“ nás budou nejvíce zajímat úrovně lokální a mikroregionální. Pro činnost MAS je významný dopad rovněž z širší úrovně aktérů regionálního rozvoje, a to zejména z pohledu zajištění koordinační role a zajištění přímé podpory činnosti MAS, prostřednictvím zapojení dalších zdrojů. Z těch nejvýznamnějších můžeme jmenovat samozřejmě finanční zdroje v podobě čerpání dotačních zdrojů a dále zdroje materiální či lidské.

V další části se tato diplomová práce zaměří na stručnou charakteristiku nejvýznamnějších aktérů na lokální a mikroregionální úrovni.

3.2.1 Obec

Obec je základní územně samosprávné společenství občanů a nejmenší územní celek. Dle zákona o obcích pečuje obec o rozvoj svého území a potřeby svých občanů a při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem (Zákon o obcích, 2000). Význam a vliv aktérů z veřejného sektoru, tak jak jej interpretuje Maier, je dán nejen kompetencemi v jednotlivých oblastech, které s regionálním rozvojem souvisí, a které vyplývají z příslušných právních úprav, ale také rozdíly v kompetencích a poskytování služeb obcemi, kraji nebo státem (Maier, 2012).

V ČR existuje poměrně velké množství převážně malých obcí, které hospodaří často s omezeným rozpočtem nebo nedostatečným personálním zabezpečením. Toto je velmi limitující v celé řadě rozvojových aktivit a řešením bývá spolupráce napříč jednotlivými obcemi, např. sdružováním do dobrovolných svazků obcí, mikroregionů nebo místních akčních skupin.

3.2.2 Dobrovolné svazky obcí

Možné formy spolupráce obcí na základě členství v dobrovolném svazku obcí za účelem ochrany a prosazování svých společných zájmů blíže upravuje zákon č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení)

Podle zákona o obcích č. 128/2000 Sb. jsou předmětem činnosti svazku obcí zejména:

- A. úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata,
- B. zabezpečování čistoty obce, správy veřejné zeleně a veřejného osvětlení, shromažďování a odvozu komunálních odpadů a jejich nezávadného zpracování, využití nebo zneškodnění, zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod,
- C. zavádění, rozšiřování a zdokonalování sítí technického vybavení a systémů veřejné osobní dopravy k zajištění dopravní obslužnosti daného území,
- D. úkoly v oblasti ochrany ovzduší, úkoly související se zabezpečováním přestavby vytápění nebo ohřevu vody tuhými palivy na využití ekologicky

vhodnějších zdrojů tepelné energie v obytných a jiných objektech ve vlastnictví obcí,

- E. provoz lomů, pískoven a zařízení sloužících k těžbě a úpravě nerostných surovin,
- F. správa majetku obcí, zejména místních komunikací, lesů, domovního a bytového fondu, sportovních, kulturních zařízení a dalších zařízení spravovaných obcemi (Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.).

3.2.3 Mikroregiony

Mikroregion je víceméně geograficky vymezené území, ve kterém jsou začleněny obce za účelem dosažení společného cíle. Nejde o státem nařízené administrativní členění území, ale o sdružení vzniklé na základě vlastní iniciativy zapojených obcí. Výhodou těchto uskupení je, že mohou být žadateli o finanční dotace. Kromě obcí se v rámci mikroregionů mohou sdružovat také občanská sdružení nebo obecně prospěšné společnosti.

Nejbližší tomuto pojmu odpovídá český termín spádové území. Jde o poměrně malé území vymezené buď přírodním reliéfem krajiny nebo historicky danými oblastmi jako jsou chráněné krajinné oblasti, turisticky zajímavá místa či historicky existující různá seskupení obcí (Ryglová, Burian a Vajnerová, 2011, str. 40).

3.2.4 Sociální skupiny obyvatel žijící na venkově

Místní instituce a spolky zahrnují také neziskové organizace, které vytváří kulturní a společenský život na venkově. Významnou roli zde hrají např. dobrovolní hasiči, chovatelé, včelaři, zahrádkáři, tělovýchovné jednoty a mnoho dalších zájmových spolků. Akcentem sociální komunikace je především setkávání obyvatelstva, společné řešení problémů a zapojení širokých skupin obyvatelstva.

Podnikatelské subjekty jako významní zaměstnavatele v regionech, poskytovatelé výrobků a služeb a v neposlední řadě také subjekty přímo ovlivňující prostředí v regionech (pozitivní i negativní dopady např. na přírodu a krajinu, dopravní infrastrukturu). Významnou roli hrají ve venkovském prostoru zemědělství podnikatelé přímo ovlivňující stav přírody a krajiny v obcích, ale samozřejmě také

další podnikatelé z oblasti výroby, služeb. Na významu nabývá také angažovanost podnikatelů v oblasti rozvoje cestovního ruchu.

Obyvatelé

- starousedlíci s úzkou vazbou k regionu danou historickými kořeny,
- noví obyvatelé – přicházející do regionu, v našem případě venkovského prostoru za účelem uspokojení svých potřeb (vhodné podmínky k bydlení, nové příležitosti pro zajištění příjmů,),
- rekreanti, chataři a chalupáři – přijíždějící do regionu za účelem krátkodobého pobytu obvykle bez zájmu na aktivní zapojení se do veřejného života.

3.3 Místní akční skupiny

Pro nalezení adekvátního řešení stanoveného cíle diplomové práce je nezbytné správně identifikovat a pochopit základní termíny týkající se role, poslání, motivace a možností místních akčních skupin v rozvoji venkova a pochopení základních principů komunitně vedeného místního rozvoje. V tomto ohledu jde o spojené nádoby, které se vzájemně doplňují a podporují.

3.3.1 Místní akční skupina

Místní akční skupina (dále jen MAS) je subjektem nezávislým na politickém rozhodování, který svoji činnost vykonává na bázi partnerství veřejného, soukromého a neziskového sektoru, prostřednictvím zástupců veřejných institucí, samospráv, podnikatelů a nestátních neziskových organizací. Primárním cílem činnosti je koordinace činností směřujících k rozvoji venkova, zemědělství, zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech, často s využitím finanční podpory ze zdrojů EU, národních programů. V současné době plní MAS rovněž významnou roli jako zprostředkující orgán při získávání a přerozdělování dotačních prostředků ve svých regionech.

MAS je subjektem s vlastní právní subjektivitou, zpravidla jako zapsaný spolek (z.s.), obecně prospěšná společnost (o.p.s.), zájmové sdružení právnických osob (z.s.p.o.) nebo zapsaný ústav (z.s.). Členská základna musí být tvořena

minimálně z 50 % soukromým sektorem (podnikatelé, nestátní neziskové organizace nebo aktivní fyzické osoby).

Široká struktura členů a zástupců místních akčních skupin pozitivně ovlivňuje rozmanitost a specifika jednotlivých regionů a požadavků aktérů místního rozvoje, jejichž rozvoj se realizuje formou strategického plánování ve venkovských oblastech.

MAS představují vhodnou absorpční strukturu pro čerpání finančních prostředků z Evropské unie, což se historicky stalo i prvním impulsem pro jejich vznik. V současné době se MAS staly již nedílnou součástí systému rozdělování evropských dotací, což s sebou přináší celou řadu pozitivních, ale v některých ohledech možná také negativních dopadů souvisejících se zachováním existence Místních akčních skupin i po případném ukončení této role.

V současné době programového období EU 2014 - 2020 je v MAS uplatňován nástroj, který se nazývá komunitně vedený místní rozvoj – Community-led Local Development (CLLD). Cílem je zapojit obyvatele a další aktéry v území do plánovacích procesů a rozvojových aktivit. Toto se v zásadě neodlišuje od samotné definice metody LEADER (Liaison Entre Actions Développement de l'Economie Rurale neboli Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku), jež je základní metodou uplatňovanou v rámci činnosti MAS od samého počátku.

Společnou myšlenkou všech charakteristik MAS jsou následující charakteristiky klíčové pro realizovaný terénní výzkum:

- A. lokální úroveň nejlépe vytváří a využívá rozvojový potenciál,
- B. podpora rozvoje venkova a zemědělství,
- C. sdílení zkušeností a poznatků (příklady dobré praxe),
- D. setkávání a spolupráce aktérů místního rozvoje.

3.3.2 Historie MAS

Období 2004 - 2006

Ministerstvo zemědělství ČR se připojuje k Evropským aktivitám a poskytuje podmínky pro deset vybraných MAS. Vypisuje i realizuje LEADER + 2004-2006 dotovaný z EU.

Období 2007 - 2013

Přehled postupné podpory MAS v období 2007 – 2013 přehledně shrnuje publikace LEADER – budoucnost venkova (2009, str. 6): „V roce 2007 byl vypsán LEADER ČR 2007 a poskytnuta dotace 24 místním akčním skupinám. Tento krok byl pro hnutí MAS velmi významný. Rozšířil se tak výrazně okruh fungujících MAS. Následoval LEADER ČR 2008. 102 MAS podalo v roce 2007 žádost do LEADER 2007-2013. V roce 2008 pak bylo vybráno v I. kole 48 MAS. V roce 2008 proběhlo II. kolo MAS. Žádost podalo 84 MAS. Počátkem roku 2009 bylo vybráno 32 MAS, a tím byl naplněn předpokládaný limit 80 MAS, které měly působit v letech 2007-2013 na území ČR. Hned následně došlo k velmi záslužnému rozhodnutí ministra zemědělství Mgr. Petra Gandaloviče. Ve II. kole bylo vybráno ještě dalších 32 MAS a celkový počet MAS působících v letech 2007-2013 na území ČR se ustálil na počtu 112. Ostatní nepodpořené místní akční skupiny budou těmito vybranými MAS podporovány.“

Bc. František Winter, předseda NS MAS ČR shrnuje celé období z pohledu územní působnosti MAS následovně: „...*hnutí Leader má v České republice již sedmiletou tradici a od roku 2003, kdy u nás byla zakládána první místní partnerství, se tento demokratický a vysoce efektivní způsob využívání dostupných zdrojů k podpoře rozvoje venkovských regionů rozšířil téměř po celé republice. Místní akční skupiny (MAS) působí na 73 % území ČR. V současné době u nás působí celkem 149 místních akčních skupin, které zahrnují území 4 325 obcí a měst České republiky.*“ (LEADER – budoucnost venkova, 2009, str. 2)

Období 2014 - 2020

Na základě zkušeností z programového období 2007-13 byla ze strany Ministerstva zemědělství (MZe) a Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) zpracována Metodika pro standardizaci MAS, která byla dne 21. 5. 2014 schválena Vládou ČR.

Citace z úvodního popisu metodiky: „*Zejména je kladen důraz na to, aby MAS byla otevřeným místním partnerstvím a aby všechny činnosti MAS vykonávané vůči platební agentuře, Řídícím orgánům, žadatelům i široké veřejnosti v území byly maximálně transparentní a nediskriminační.*“ (Metodika MMR, 2015)

Uvedená metodika stanovuje požadované standardy, které musejí MAS splnit pro programové období 2014-2020 a prokázat tak schopnost podílet se na přerozdělování finančních zdrojů z evropských a investičních fondů. Na základě splnění podmínek standardizace mohou MAS následně předkládat tzv. SCLLD (Strategie komunitně vedeného místního rozvoje – Community-led local development strategy) ke schválení Ministerstvem pro místní rozvoj. SCLLD je uceleným rozvojovým dokumentem, popisující subjekty, záměry a zdroje vztahující se k danému území MAS.

Komunitně vedený místní rozvoj si lze představit jako systémové vedení aktivit za účelem splnění cílů a potřeb na regionální úrovni, které jsou koncipovány a prováděny místní akční skupinou.

Podle Metodiky pro standardizaci MAS je pro komunitně vedený místní rozvoj charakteristické:

- A. zaměření se na konkrétní subregionální území,
- B. vedení místními akčními skupinami složenými ze subjektů, které zastupují veřejné a soukromé místní socioekonomické zájmy, v nichž na rozhodovací úrovni, ani veřejné orgány definované podle vnitrostátních předpisů, ani žádná z jednotlivých zájmových skupin nepředstavují více než 49 % hlasovacích práv,
- C. uskutečňuje se na základě SCLLD,
- D. je koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a případně spolupráci.

(Metodika pro standardizaci MAS, 2016, str. 4)

Nejvýznamnějším aspektem existence místních akčních skupin zůstává do budoucna princip budování komunitního způsobu života na venkově a možnost přímého podílení se obyvatel na rozhodování o dění v regionu a zabezpečení účasti na plánování jeho rozvoje.

3.3.3 Metoda LEADER

Metoda, která je užívána v souvislosti s tzv. komunitně vedeným místním rozvojem, tedy zapojením partnerů na místní úrovni při vytváření a provádění místních rozvojových strategií.

Stěžejními principy metody LEADER, ukotvenými v Nařízení Evropské komise č. 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV/EAFRD), článek 61 jsou:

- **strategie místního rozvoje** podle jednotlivých oblastí, určené pro řádně vymezená subregionální venkovská území,
- **partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem** na místní úrovni –tzv. místní akční skupiny (MAS), partnerství veřejných a soukromých subjektů, kteří společně tvoří místní rozvojové strategie
- **přístup zdola** spojený s tím, že rozhodovací pravomoc týkající se vypracování a provádění strategií místního rozvoje náleží místním akčním skupinám, veškerá iniciativa vychází z myšlenek a podnětů místních aktérů v samotném venkovském prostoru, nikoliv formou nařízení shora, tedy z úrovně krajské, národní nebo evropské politické moci
- **víceodvětvové** navrhování a provádění strategie založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství, může se jednat například o propojení investičních a vzdělávacích aktivit.
- uplatňování **inovačních přístupů** ve smyslu zavádění nových služeb, produktů nebo přístupů
- provádění **projektů spolupráce**, výměna zkušeností a síťování jednotlivých aktérů rozvoje, a to včetně spolupráce při realizaci společných projektů napříč regiony (státu, EU, ale i dalších zemí mimo EU)
- vytváření **sítí místních partnerství**.

V České republice se tato metoda začala uplatňovat od roku 2002 v souvislosti s realizací Programu obnovy venkova a od roku 2004 zejména ve vazbě na národní programy LEADER ČR (LEADER+ realizovaný v rámci Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Jednalo se o programy spolufinancované Evropskou unií. Činnost MAS byla monitorována a dále rozvíjena v rámci různých projektů financovaných z veřejných zdrojů. Z tohoto důvodu vychází tato diplomová práce z dosažených výsledků předchozích studií a materiálů, které dále logicky rozvíjí tak, aby reagovaly na současné i budoucí podmínky a potřeby zapojených cílových skupin uživatelů.

Problematikou a významem činnosti místních akčních skupin pro rozvoj území se zabývalo již mnoho projektů a studií a další neustále vznikají. I z toho je patrné, že jejich role, a zejména potenciál pro další tzv. udržitelný rozvoj území je bezesporu významný. Úspěšnost naplnění těchto předpokladů závisí samozřejmě na celé řadě předpokladů – velikost území, počet obyvatel, celková atraktivita a aktivita v území, počet aktivních subjektů a jistě mnoho dalších daných lokalizací území v rámci jeho postavení vůči ostatním regionům, a to nejen v národním, ale i přeshraničním přesahu. Velmi důležité je však disponovat vhodnou strukturou a velikostí realizačního týmu místní akční skupiny, která bude disponovat potřebným tvůrčími a odbornými schopnostmi, aktivizovat existující potenciál v území.

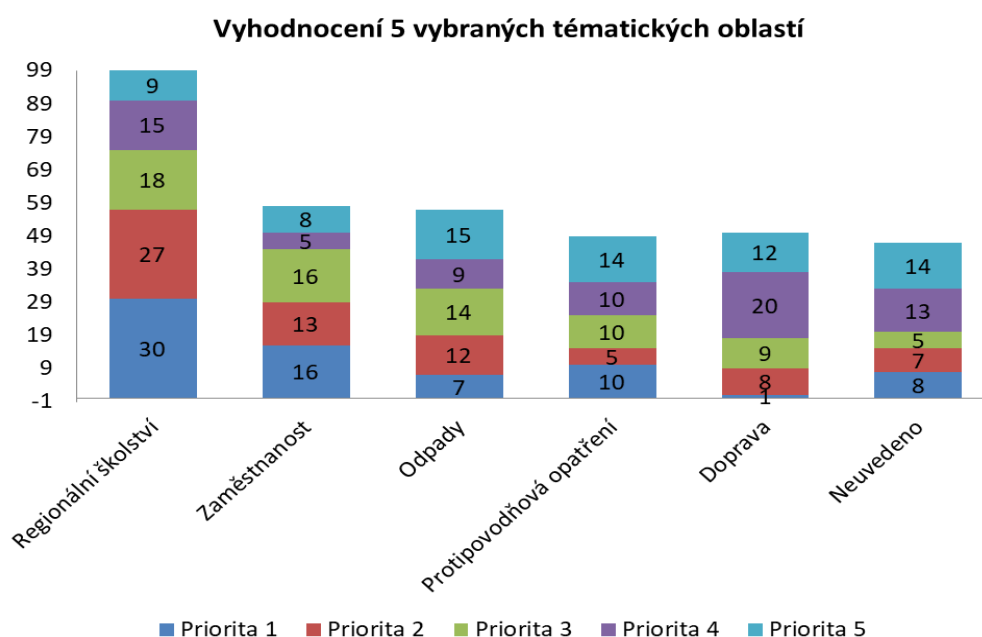
Dále je uvedeno několik projektů, které se zabývaly hodnocením a významem MAS, a které byly prvotním zdrojem informací pro orientaci v oblastech působnosti MAS. Nejdůležitější tematické oblasti spolupráce byly dále stručně graficky vyhodnoceny.

Projekt „**MAS jako nástroj spolupráce obcí pro efektivní chod úřadů**“, financovaný ze zdrojů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/86.00043 v rámci, které bylo zapojeno 72 MAS z deseti krajů ČR. Nositelem projektu bylo Sdružení místních samospráv v ČR (SMS ČR). Cílem projektu bylo podpořit spolupráci obcí s využitím platformy MAS, jak také vyplývá, již ze samotného názvu projektu. Samotná realizace projektu probíhala v období let 2014 až 2015.

Jedním z prvních monitorující činnosti místních akčních skupin od okamžiku jejich vzniku až do období přípravy na programové období 2007 – 2013 byl dvouletý výzkumný projekt „**Klíčové faktory úspěchu a efektivity intervencí místních akčních skupin jako nástroj pro obnovu a rozvoj venkova**“ realizovaný Centrem pro komunitní práci západní Čechy s finanční podporou Ministerstva pro místní rozvoj v rámci programu WD – Výzkum pro řešení regionálních disparit. Projekt byl realizován v období duben 2007 – prosinec 2008. Výstupem projektu se stala zpráva z výzkumného projektu s názvem Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice. Publikace shrnuje důvody vzniku místních akčních skupin, principy fungování na bázi spolupráce veřejné a soukromé sféry a zejména se zaměřuje na zhodnocení jejich činnosti. Publikace je velmi cenným materiálem zejména proto, že vznikla na základě poznatků z praxe, zhodnocením dosavadní činnosti a projektů šesti vybraných místních akčních skupin se zkušenostmi s realizací programů typu LEADER.

Následující obrázek č. 2 je shrnutím jednoho z výstupů projektu „MAS jako nástroj spolupráce obcí pro efektivní chod úřadů“, který dokumentuje vyhodnocení pěti různých tematických oblastí spolupráce obcí na platformě MAS, z pohledu jejich zastoupení a prioritizace zapojených respondentů (72 českých MAS).

Obrázek 2 Vyhodnocení 5 vybraných tematických oblastí pro spolupráci obcí



Zdroj: Slováková a kol., 2015, vlastní zpracování

Z uvedeného přehledu vyplývá, že největší zájmovou oblastí spolupráce s MAS je oblast regionálního školství, které má také největší zastoupení projektů s nejvyšší prioritou. Následující nejfrekventovanější oblastí byly uváděny projekty z oblasti zaměstnanosti, které se úzce týkají i vybraných oblastí řešené v praktické části diplomové práce (zemědělství a cestovní ruch), následuje oblast odpadů, protipovodňových opatření a dopravy. Další projekty s nejvyšší prioritou byly vyhodnoceny v oblastech zaměstnanosti a protipovodňových opatření. Uvedená statistika ve zjednodušeném přehledu dokumentuje širší tematických okruhů, které lze začlenit pod činnosti koordinované MAS.

V praktické části se bude diplomová práce blíže věnovat dopadům činnosti MAS na jednotlivé aktéry. Zkoumat budeme také přesahy a prolínání činností jednotlivých aktérů v území. V rámci předpokládaného rozsahu diplomové práce se nelze detailně věnovat všem potenciálně řešeným tematickým oblastem spolupráce v rámci regionálního rozvoje. Z tohoto důvodu bude v praktické části vlastní práce řešena pouze jedna oblast typická pro konkrétní vybrané území MAS, která bude splňovat předpoklady pro úspěšný rozvoj po roce 2020.

4 Vlastní práce

4.1 Metodologická část

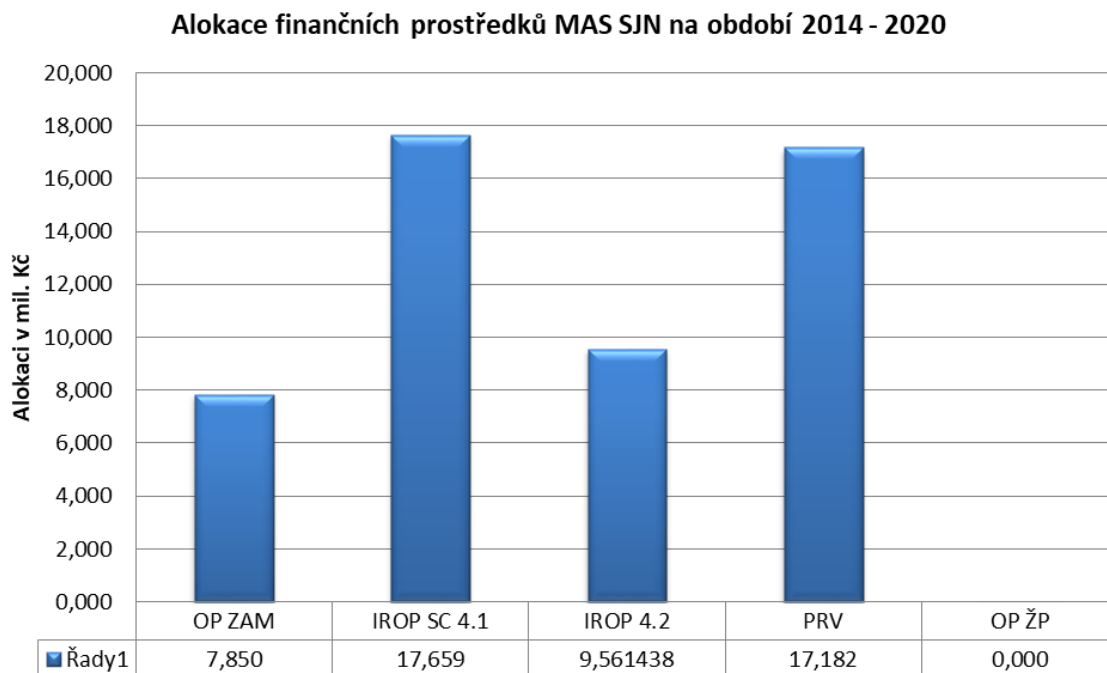
Úvodní část diplomové práce detailně popisuje historii a cíle činnosti místních akčních skupin v regionech. Rozsah činností a aktivit místních akčních skupin byl od počátku jejich existence v České republice do současné doby a podle všech předpokladů bude i do budoucnosti významně ovlivněn tím, zda je MAS zapojená do činností spojených s přerozdělováním evropských zdrojů.

V počátečním období byla činnost MAS navázána na Program LEADER ČR, dále pak na Program rozvoje venkova. V současné době jde o následující spektrum operačních programů pro období 2014 – 2020 se zaměřením na oblast venkova.

- Program rozvoje venkova – řeší podporu provádění místní rozvojové strategie a činností MAS, rozvoj zemědělských podniků
- Integrovaný regionální operační program (IROP)
- Operační program Zaměstnanost (OPZ) – řeší otázky kolem zaměstnanosti, sociálních služeb, situace kolem osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených
- Operační program Životní prostředí (OPŽP) – řeší posílení biodiverzity, energeticky úsporná opatření
- Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání (OP VV) – podpora školství prostřednictvím projektů MAP I, II, šablony

Následující obrázek č. 3 zobrazuje alokaci finančních prostředků MAS SJN z operačních programů EU na období 2014 – 2020.

Obrázek 3 Alokace finančních prostředků MAS SJN na období 2014 - 2020



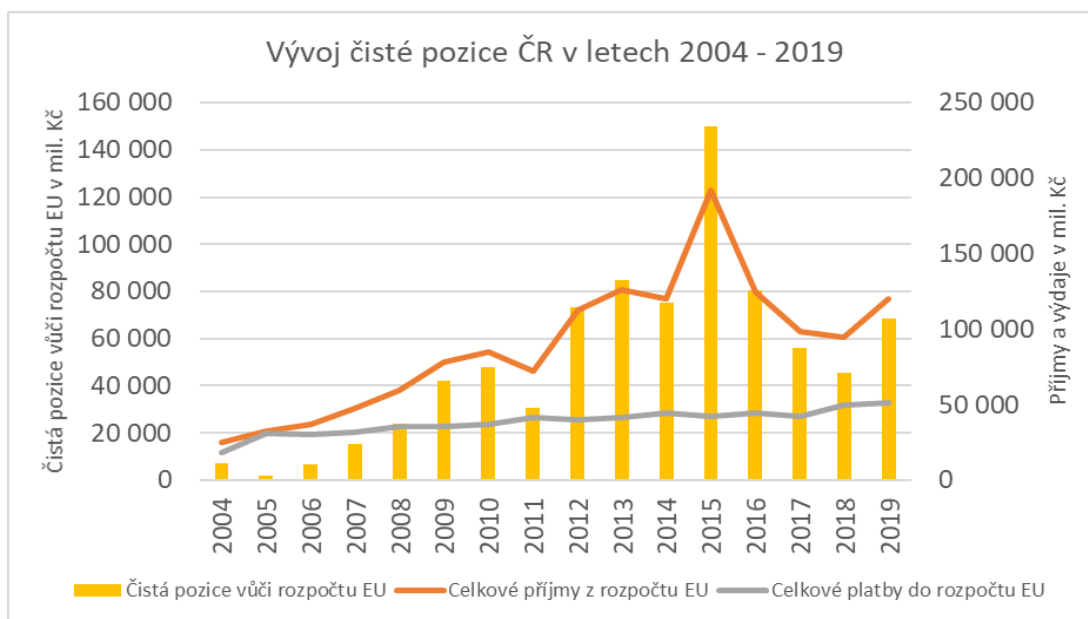
Zdroj: AKTUÁLNÍ INFORMACE PRO MAS V OP, 2015

Zapojení do těchto programů umožnilo místním akčním skupinám vytvořit si nejen potřebně administrativně-technické zázemí pro činnost MAS, ale rovněž také personální a institucionální ukotvení v oblasti jejich působnosti. Realizace projektů s podporou externích zdrojů financování umožnilo plánovaný rozvoj regionů v souladu s předem vytvořenou strategií projednanou napříč zapojenými aktéry a principy LEADER. Za dobu celé historie, od roku 2003, kdy začaly vznikat první MAS, do současné doby, bylo realizováno mnoho projektů, které se staly příklady dobré praxe pro jejich využití napříč všemi regiony.

Možnost čerpání zdrojů z Evropské unie bylo, a zcela jistě bude i pro následující období jedinečnou příležitostí podpory rozvoje regionů. Toto bylo v prvotním období před vstupem ČR do EU a následně i po vstupu do EU umocněno tím, že ČR byla tzv. čistým příjemcem, neboť ze společného rozpočtu formou různých programů a politik dostávala více peněz, než do něj odváděla. Obecně platí, že největší podíl peněz z EU dostávají ty země, které mají hodnotu HDP pod průměrem EU. Tak, jak postupně dochází v ČR ke zlepšování tohoto ukazatele i díky vstupu dalších méně rozvinutých zemí do EU, dochází zcela logicky k situaci, kdy se tento poměr otočí a možnosti čerpání finančních

prostředků ze zdrojů EU se pro ČR omezí. Konkrétní vývoj čisté pozice ČR v letech 2004 – 2019 dokumentuje níže obrázek č. 4. Významným zdrojem financování pro venkovské území, ve kterém MAS působí, bude zřejmě i nadále financování prostřednictvím společné zemědělské politiky.

Obrázek 4 Vývoj čisté pozice ČR vůči rozpočtu EU v letech 2004 - 2019



Zdroj: Ministerstvo financí ČR, vlastní zpracování

Tak, jak budou ubývat možnosti čerpání finančních prostředků ze zdrojů EU, bude nezbytné zajistit financování z dalších zdrojů. Větší důraz bude kladen na provozní udržitelnost, výstupy a ekonomický užitek pro zapojené subjekty. Externích zdrojů bude do budoucna výrazně méně než doposud a lišit se bude také jejich zaměření.

Je zcela logické, že vedle „jednoduchých“ podnikatelských projektů, které mají předem odhadnutelné investiční a provozní výdaje, ale také příjmy za prodané výrobky či služby, budou i nadále existovat projekty realizované ve veřejném zájmu.

4.1.1 Základní východiska pro terénní výzkum

Teoretická východiska uvedená v kapitole 3 diplomové práce vytvořila základ, pro definování postupu k dosažení cíle diplomové práce. Tato část

diplomové práce shrnuje všechny podstatné skutečnosti, které jsou zásadní pro výzkum realizovaný v rámci zpracování diplomové práce.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza působení místních akčních skupin v regionech a nastínění jejich role po roce 2020 v souladu s principy komunitně vedeného místního rozvoje.

Nalezení odpovědi na to, zda mají MAS šanci přežít rok 2020, lze úspěšně interpretovat na principu základní ekonomické teorie vztahu nabídky a poptávky. Základem střetu nabídky a poptávky je vždy produkt a očekávaný užitek spojený s jeho spotřebou. Stranu nabídky v našem modelu zastupují místní akční skupiny, stranu poptávky subjekty působící v regionu vedené snahou a maximalizací svého užítku, ekonomické prosperity. Míra uspokojení očekávaných potřeb je závislá na množství a kvalitě statků nebo služeb. Existencí motivace místních aktérů ke spolupráci, míry absorpční kapacity ve formě smysluplných projektů a efektivními postupy spolupráce s MAS se tato diplomová práce zabývá ve své praktické části.

Produktem je v našem případě očekávaný regionální rozvoj a synergické efekty, které přinášejí očekávaný užitek na straně poptávky. Stranu poptávky reprezentují potřeby aktérů v území, kde MAS působí. Nelze samozřejmě opomenout ani přesahy za hranice regionů, které také mohou ovlivňovat stav v území a na straně druhé kapacity, které dokážou tuto poptávku za odpovídající hodnotu uspokojit. Poptávka je založena na aktivitě aktérů regionálního rozvoje v území a ochotě zapojovat se do projektů spolupráce, na kterých je existence a činnost MAS stavěna.

Stranu nabídky reprezentuje místní akční skupina ve smyslu identifikace, či aktivizace poptávky tak i následně schopnost její uspokojení.

Přesto, že hlavním otázkou, kterou se snaží diplomová práce zodpovědět je budoucnost MAS po roce 2020, je nutné celou situaci zhodnotit ve vztahu k současnosti, kdy MAS v území již poměrně dlouhou dobu v území působí. Za dobu své existence měly MAS možnost vybudovat si nejen materiální a personální zázemí, ale především si vytvářely sociální vazby s jednotlivými aktéry v území.

Jakým způsobem vnímají jednotliví aktéři v území roli MAS v současné době a jakou by si jí představovali do budoucnosti, byl jeden z klíčových okruhů dotazování jednotlivých respondentů.

Konkrétně se jedná o empirický výzkum v rámci, kterého byl realizován systematický proces shromažďování dat, která byla následně analyzována, uvedena do kontextu s odbornou stránkou dané problematiky a konfrontována s běžnou každodenní praxí uplatňovanou v území.

Každý region, v našem případě i region vymezený územím MAS, je vždy charakterizován určitými specifickými charakteristikami, kterými vzájemně odlišují. V případě MAS hovoříme vždy o tzv. venkovském prostoru. Jedná se o spojitě území, které je v případě MAS působících v ČR vymezené hranicemi obcí, které jsou pod dané MAS začleněny. Vzhledem k tomu, že se jedná v případě MAS vždy o venkovský prostor, můžeme říci, že jednou z hlavních charakteristik území MAS je skladba půdního fondu a s tím souvisejících možnosti pro zemědělskou činnost nebo využití území pro cestovní ruch.

Jako příklad můžeme uvést například následující MAS:

- s vysokým podílem vinic – MAS Mikulovsko o.p.s (22,1 %), MAS Lednicko-valtický areál, z.s. (14,7 %) nebo MAS Hustopečsko, z.s. (11,5 %),
- s vysokým podílem vodních ploch – MAS Mikulovsko, o.p.s. (29,9 %), Místní akční skupina Třeboňsko, o.p.s. (18,6 %), Místní akční skupina Bohumínsko, z.s. (17,2 %),
- s vysokým podílem chmelnic – Rakovnicko, o.p.s. (5,1 %), MAS Vladař o.p.s. (3,6 %),
- s vysokým podílem lesních ploch – Místní akční skupina Vlašsko – Horní Vsacko, z.s. (90,4 %), RÝMAŘOVSKO, o.p.s. (89,6 %), MAS Frýdlantsko-Beskydy, z.s. (88,7 %),
- s vysokým podílem orné půdy MAS Hrušovansko, z.s. (95,5 %), Mladoboleslavský venkov, z.ú. (93,6 %), MAS Vyškovsko, z.s. (93 %)

Zdroj: ČSÚ, Územně analytické podklady, 2020

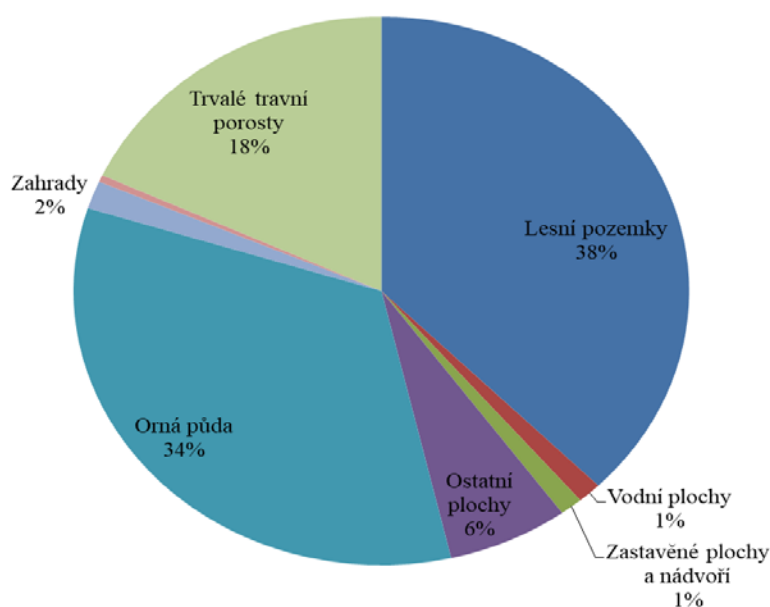
Výše uvedené MAS jsou příklady, jež jsou, ve srovnání všech MAS v ČR, v TOP 5 s největším podílem v uvedených kategoriích půdního fondu. Území

MAS SJN není krajně vyhraněné nějakou významně odlišnou charakteristikou, jako je tomu u výše uvedených příkladů. Přesto lze samozřejmě identifikovat charakteristiky území, které lze úspěšně využít v regionálním rozvoji.

Území MAS SJN je charakterizováno jako mírně zvlněná pahorkatina s nadmořskou výškou okolo 500 m.n.m. s vysokým podílem zemědělské a lesní půdy a relativně nízkým podílem vodních ploch. Skladba půdního fondu je detailně zobrazena na následujícím obrázku č. 5.

Obrázek 5 Skladba půdního fondu území MAS SJN sv. Jana z Nepomuku

Skladba půdního fondu MAS SJN Nepomuk



Zdroj: ČSÚ, Územně analytické podklady, 2020, vlastní zpracování

Diplomová práce vychází z hypotézy, že nalezení dostatečného počtu všemi stranami akceptovaných témat a projektů spolupráce místních akčních skupin s místními aktéry s výsledným pozitivním dopadem do regionálního rozvoje je ve spojení se schopností místní akční skupiny realizaci těchto projektů odborně podporovat a koordinovat aktivity vedoucí ke vzájemné spolupráci, základním předpokladem pro zachování existence MAS v regionech v podobě, jak je známe dnes. Lze objektivně předpokládat, že zjištění provedená v rámci dané oblasti terénního výzkumu, bude to možné v menším nebo i větším rozsahu aplikovat i na další činnosti realizované v území MAS.

V rámci vybraného sektoru se výzkum zaměřuje na to, které oblasti činností budou pro MAS v následujících obdobích klíčové. Nalezení odpovědi na dané otázky spočívá v identifikaci skutečných potřeb tak, jak je vnímají samotní aktéři v území MAS, v jejich očekávání, ochotě se do možných aktivit aktivně zapojit a schopností naplnit jejich očekávání ze strany MAS. Identifikace potřeb v regionu je podpořena využitím příkladů dobré praxe, kterou mohou nejen ověřit použití této metody v reálných situacích, ale také mohou přímo poukázat na konkrétní typové projekty vhodné pro aplikaci v daném území a ověřit jejich využitelnost v území.

Terénní výzkum se zaměřuje také na analýzu existujících personálních (osobnostních a odborných) kapacit výkonných pracovníků MAS. Existence sociálního kapitálu a sociálních vazeb je klíčová pro udržení chodu organizace po roce 2020. Postoj aktérů a jejich aktivita ve vztahu k regionálnímu rozvoji významně ovlivňuje úspěšnost procesu regionálního rozvoje a realizaci konkrétních projektů v území MAS.

Základní východiska pro empirický výzkum v terénu:

Jsou místní akční skupiny, jak je známe v dnešní podobě, těmi vhodnými subjekty, které mohou pomoci řešit předpokládaný budoucí stav v realizaci nových rozvojových projektů či celých strategií v rámci své územní působnosti? Bude třeba nějak změnit jejich strukturu? Jaké činnosti a projekty budou těmi stěžejními pro následující období. Existují nějaké jiné alternativy – jiné subjekty, bude vůbec potřeba zachovat tyto struktury do budoucna nebo si regiony nějak pomůžou sami? Jsou identifikované příležitosti pro další rozvoj v území MAS z pohledu tazatelů reálné a budou ochotni jejich realizaci podpořit?

Zde je uvedeno jen několik základních otázek, kterými se bude tato diplomová práce zabývat ve své praktické části, a které budou v kontextu předchozích analytických postupů tvořit základ pro řízené rozhovory s vybranými aktivními subjekty v území MAS svatého Jana z Nepomuku. Cílem bude získání zpětné vazby k odpovědím získaným analýzou provedenou v souladu s navrženým postupem vlastního zpracování této diplomové práce.

Ve fázi plánování výzkumu jsem si předem určil rámcový okruh otázek, který naznačuje, co je třeba do terénního výzkumu zahrnout a jaká témata budou

prakticky řešena. Jedná se o jednoduchého průvodce, který je sestaven tak, aby se nezapomnělo na důležité skutečnosti. Některé otázky či okruhy se však pro všechny respondenty nemusí vždy použít, pokud nebudou v dané situaci relevantní. Přehled rámcových okruhů otázek je uveden v Příloze č. 1 této diplomové práce

4.1.2 Výzkumný vzorek

Výchozím předpokladem diplomové práce bylo identifikovat takovou oblast nebo sektor, které disponují potenciálem pro další rozvoj. Cílem terénního průzkumu bylo ověřit skutečné rozvojové možnosti a zhodnotit možnosti zapojení MAS do případných rozvojových aktivit.

Území MAS SJN nabízí dostatek příležitostí pro rozvoj téměř všech odvětví zemědělské činnosti, od rostlinné až po živočišnou produkci. Přesto, že se nejedná o oblast primárně předurčenou pro rozvoj masivního cestovního ruchu, což je ale v dnešní době turisticky přetížených lokalit, jako je např. Šumava, svým způsobem i výhodou, nabízí území řadu možností pro trávení volného času. Jedná se klidovou rekreační oblast se zdravým životním prostředím. Z pohledu cestovního ruchu disponuje území MAS ideálními přírodními podmínkami, rozlehlými lesy, několika významnými dominantami území a celou řadou nemovitých památek místního významu. Výhodou je i poloha území v blízkosti Plzně, hlavního města Plzeňského kraje, předurčuje lokalitu jako ideální rekreační oblast pro obyvatele města, a naopak pro návštěvníky regionu poskytuje příležitost k návštěvě a využití turistických možností největšího krajského města.

Výzkumný vzorek byl složen z 9 respondentů, kteří působí na území MAS SJN. Primárně byl terénní výzkum zaměřen na zemědělce splňující charakter malého a středního podniku, tedy podniků s místním významem. Všichni účastníci museli splňovat kritérium podnikat v území MAS min. 3 roky. Cílem tohoto kritéria byla snaha zajistit relevantní povahu odpovědí respondentů, využít jejich znalost regionu, zkušeností a vědomostí v dané oblasti podnikání. Dalším kritériem byla ochota zapojit se do výzkumu, což bylo základním předpokladem pro získání relevantních a hodnotných informací.

V území MAS SJN působí celá řada zemědělců - farmářů, kteří dokázali propojit svojí zemědělskou činnost s aktivitami v cestovním ruchu a realizovat

produkcí, která má reálný potenciál přesahu za hranice regionu. Tyto aktivity pozitivně ovlivňují šíření dobrého jména regionu a směřují ke zvýšení zájmu o něj. Propojení místní produkce tradičních regionálních produktů a tradic s celou řadou možností přírodních, historických a kulturních atraktivit obecně spojených s cestovním ruchem je růstovou příležitostí území. Často se jedná o spojitě nádoby, kdy zákazník – spotřebitel se současně stává návštěvníkem, a naopak návštěvník se stává spotřebitelem. Spojení zemědělské činnosti s aktivitami v cestovním ruchu byly dílčím kritériem zajišťující reprezentativnost vybraného vzorku respondentů. Minimálně jedna polovina dotazovaných musela splňovat podmínku, přesahu zemědělské činnosti do oblasti cestovního ruchu tak, aby bylo možné vyhodnotit příslušné synergické efekty s tím spojené.

Kontaktování vybraných respondentů probíhalo napřímo telefonickým oslovením, kdy jsme si domluvili místo a čas provedení rozhovorů. Rozhovor proběhl vždy v místě působení zemědělce, což považuji za jednu z výhod terénního šetření, neboť jsem měl možnost poznat prostředí, které jsem v rámci diplomové práce řešil, a které se zároveň stalo předmětem mého pozorování. V území MAS SJN jsem v předchozích letech působil jako odborný poradce v oblasti dotačního managementu. Výhodou tak bylo, že jsem se s některými z respondentů znal již z minulosti a rozhovor tak mohl probíhat na bázi důvěry a otevřenosti.

Hovory trvaly cca od 45 min. do maximálně 1,5 hodiny.

4.1.3 Metody sběru dat

Diplomová práce využívá tzv. metodu hloubkového rozhovoru. Jedná se o kvalitativní metodu sběru dat, jež se od dotazování (příp. dotazníkového šetření) liší výrazně menší standardizací, je otevřenější vůči odpovědím respondentů, ponechává jim větší prostor na vlastní vyjádření. Výhodou je, že na rozdíl od dotazníkového šetření mohou být zjištěny i informace, které výzkumník neočekával (a do dotazů nezařadil).

Rozhovory s respondenty byly polostrukturované, kdy jsem si s respondenty dopředu domluvil okruh otázek, které jsem s nimi chtěl v průběhu rozhovoru zodpovědět. Otázky byly rozděleny do tří tematických celků.

Úvodní část se týkala samotné podnikatelské činnosti respondentů, struktury zákazníků, konkurenčního prostředí, míry spolupráce v odvětví i mimo něj. Cíleně jsem se zaměřil na zhodnocení výhod a nevýhod prostorového umístění v regionu způsob komunikace s obchodními partnery i propagace vlastní činnosti, resp. vlastních produktů.

Další oblastí, byly otázky týkající se pojmu regionální rozvoj. Konkrétně jsem se dotazoval na míru zapojení do procesu regionálního plánování, identifikaci nejvýznamnějších aktérů regionálního rozvoje včetně zhodnocení zkušenosti a spolupráce s MAS SJN, míru ochoty se do procesu regionálního plánování zapojit. Závěrem tohoto okruhu dotazování jsem se snažil zjistit, jaké problémové oblasti v území mimo svůj okruh podnikání vnímají a jaká témata by pro ně byla pro následující období zajímavá k řešení. Pokud je bylo možné, snažil jsem se identifikovat jejich postoj k financování MAS i bez využití dotačních zdrojů.

Posledním významným okruhem dotazování byly otázky cílené na využití příkladů dobré praxe. Na vybraných příkladech dobré praxe z jiných regionů, ale ve stejném oboru zaměření činností, jsem se snažil zjistit jejich využitelnost v území.

Všemi tematickými celky se prolínala otázka, jakou roli v území pro spolupráci představují MAS v současnosti, jak současnou pozici MAS v regionu vnímají, co nejvíce na činnosti MAS oceňují a co od MAS do budoucna očekávají.

V období let 2010 do 2019 jsem v regionu MAS SJN působil jako odborný poradce v oblasti dotačního poradenství a s vybranými aktéry i samotnou MAS SJN jsem dlouhodobě spolupracoval. Při zpracování jsem tak využil i tradiční etnografickou metodu sběru dat. Jedná se kvalitativní metodu, kde je výzkumník neoddělitelnou součástí výzkumu a zkoumá objekt výzkumu v jeho přirozeném prostředí. Snažil jsem se maximálně využít znalost prostředí, ve kterém jednotlivý aktéři působí, způsob rozhodování jednotlivých subjektů v situacích, které se vztahují k výzkumným otázkám, tedy význam a míru spolupráce s MAS (Trampota, Vojtěchovská, 2010, str. 84).

4.1.4 Metody analýzy dat

Zvolenou metodou analýzy dat byla tematická analýza. Po absolvování rozhovorů s vybranými respondenty jsem veškerá získaná data přepsal do tištěné podoby. Díky tomu jsem získal ucelený přehled všech řešených témat a odpovědí, které jsem mohl následně vyhodnotit. Při přepisování záznamů z jednotlivých rozhovorů jsem si průběžně zaznamenával i své vlastní poznatky a zhodnocení získaných informací.

Detailní písemný záznam všech rozhovorů mi umožnil maximálně využít získané informace a orientaci při analýze. Mnohdy jsem si až zpětně uvědomil všechny podstatné informace, které v průběhu rozhovoru zazněly, a které bych nebyl pouhým poslechem schopen v průběhu rozhovoru zaznamenat.

4.1.5 Etika výzkumu

Již při sjednání schůzky s jednotlivými respondenty jsem je stručně seznámil se záměrem a charakterem plánovaného výzkumu. Před samotným zahájením rozhovorů jsem zástupce společnosti, vždy šlo o majitele jednotlivých firem, informoval o podrobnostech výzkumu a požádal o jejich souhlas. Všichni účastníci znali cíle a povahu výzkumu. Dále jsem respondenty požádal o souhlas s nahráváním rozhovoru na záznamové médium a zpracování získaných informací. Všem zúčastněným jsem také nabídl možnost seznámení s obsahem finální podoby diplomové práce.

Rozhovory byly realizovány v přátelské atmosféře s tím, že jsme se domluvili na pravidlech, že v případě, kdy nebude chtít respondent na položenou otázku odpovídat, budu jeho přání plně respektovat.

Kromě toho, že jsem se zúčastněnými domluvil, že z důvodu zachování anonymity nebudou v diplomové práci uváděna konkrétní jména respondentů nebo jejich organizací, tak nebudou ani uváděny konkrétní informace, které respondent sám označí jako nezveřejnitelné. V textu diplomové práce byla v kontextu uvedených dohod zaměněna skutečná jména.

4.2 Analytická část

Vzhledem k tomu, že diplomová práce řeší otázku role místních akčních skupin v rozvoji venkova formou případové studie Místní akční skupiny sv. Jana z Nepomuku (dále MAS SJN), bude úvodu této kapitoly krátce představena tato organizace.

4.2.1 Prostorové vymezení

Místní akční skupina svatého Jana z Nepomuku je zapsaný spolek sdružující podnikatele, obce, neziskovky a aktivní fyzické osoby, které spojuje zájem o rozvoj venkova na území Spálenopoříčska a Nepomucka. Místní akční skupiny existují po celé České republice i v ostatních zemích Evropy. MAS SJN má aktuálně 33 členů a působí na území 27 obcí.

MAS je součástí systému rozdělování evropských dotací.

První finanční prostředky MAS získala z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství – osvojování schopností při realizaci rozvojových strategií a využila je k přípravě strategického rozvojového plánu Leader „Budoucnost založená na tradici“. Tento plán byl naplňován prostřednictvím realizace menších investičních projektů, jejichž realizátory byly nejen obce a jejich svazky, ale také zemědělci, podnikatelé, neziskové organizace včetně církví, které na území MAS působí. Většinu získaných dotačních prostředků MAS přímo nespotebovává, ale přerozděluje je v rámci předem stanovených pravidel a priorit ve svém území. Za tímto účelem zpracovává tzv. strategický plán. Pro období 2014-2020 to je Strategie komunitně vedeného rozvoje. Peníze se rozdělují na základě dlouhodobé Strategie (SCLLD), jejíž přípravy se mezi roky 2014-2017 zúčastnilo 150 lidí z území MAS.

Vize MAS svatého Jana z Nepomuku pro území Spálenopoříčska a Nepomucka:

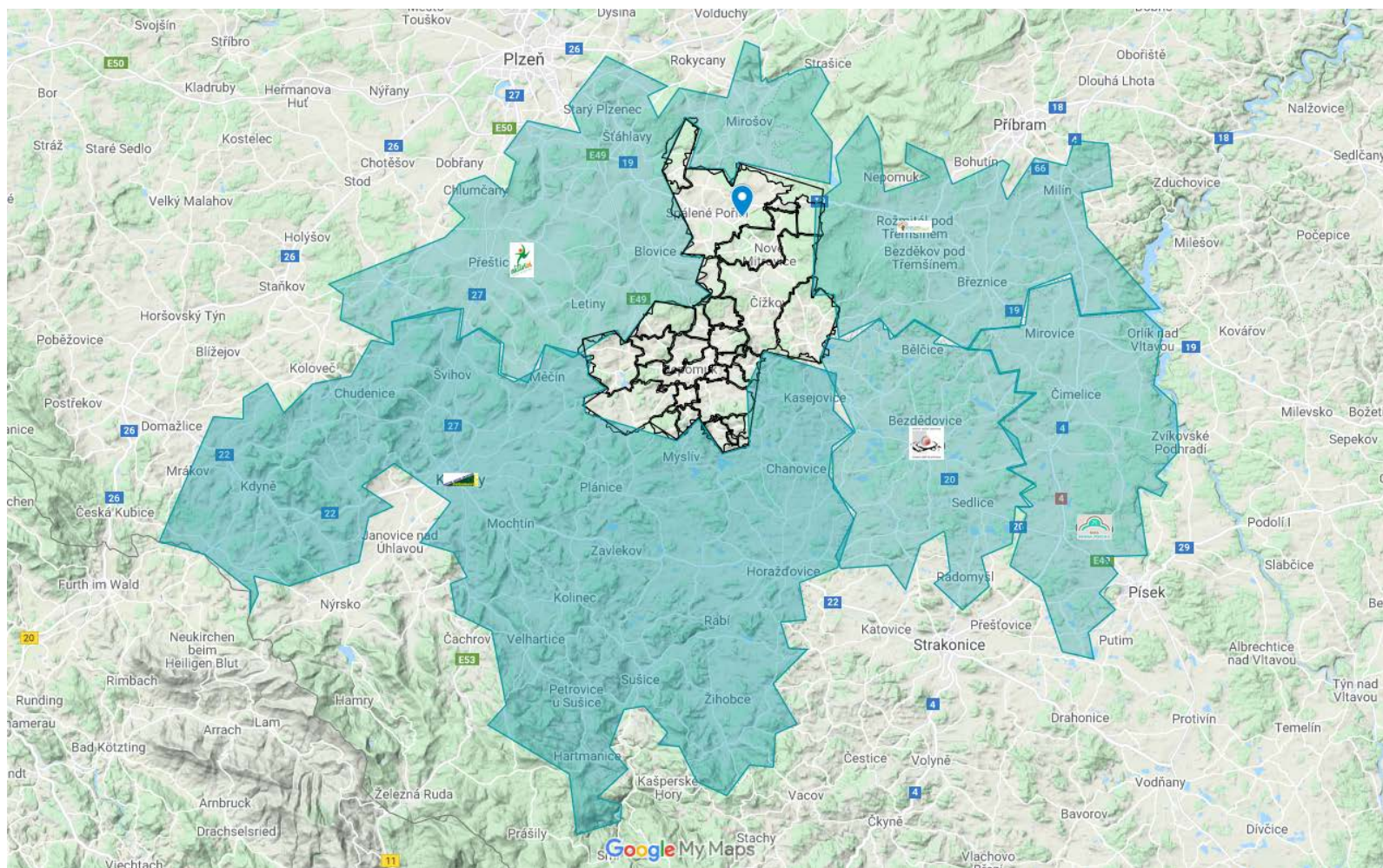
„Území působnosti Místní akční skupiny svatého Jana z Nepomuku je rezilientní¹ venkovský region, který staví do popředí kvalitu života místních obyvatel, vědomě podporuje lokalizaci ekonomických aktivit a uplatňování netradičních způsobů řešení místních problémů, chrání a udržitelně využívá přírodní zdroje a soustředí se na rozvíjení sociálního kapitálu, který zvyšuje angažovanost a vzájemnou spolupráci obyvatel“ (Výroční zpráva, MAS svatého Jana z Nepomuku, 2016).

Mezi roky 2007 - 2013 MAS svatého Jana z Nepomuku přerozdělila v rámci svého území působnosti 30 miliónů Kč na realizaci 85 projektů. Na období 2014-2020 bylo MAS přiznáno k přerozdělení 45 miliónů Kč. Provoz kanceláře MAS je podpořen projektem "Zlepšení řídicích a administrativních schopností MAS" z Integrovaného regionálního operačního programu a Plzeňským krajem.

Území MAS SJN není specificky vyhraněným regionem, které by jej předem předurčovalo k využití pro intenzivní zemědělství. Není ani natolik turisticky atraktivním regionem, který by byl přetížen velkým množstvím turistů. Díky rovnoměrně rozloženým příležitostem nabízí region široké spektrum příležitostí pro spolupráci. Krajinu tvoří zvlněná pahorkatina s nadmořskými výškami okolo 500 m n. m. Výhodou území MAS SJN je vysoký podíl zemědělské a lesní půdy, které jsou v zemědělství využívány nejen pro rostlinnou, ale také pro živočišnou výrobu.

¹ *Rezilientním územím rozumíme území, kde žijí a působí lidé, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám, schopni se přizpůsobit měnícím se podmínkám, houževnatí a vytrvalí v dosahování vytýčených cílů a kteří se dokážou poučit se svých předchozích zkušenostech.*

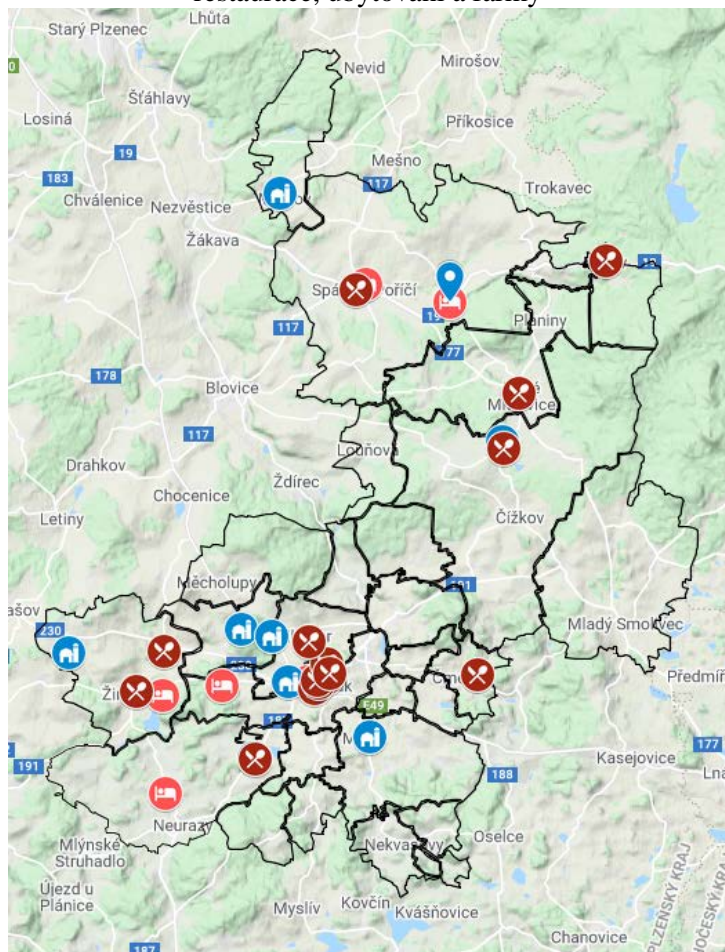
Obrázek 6 Mapové znázornění širších vztahů území MAS SJN



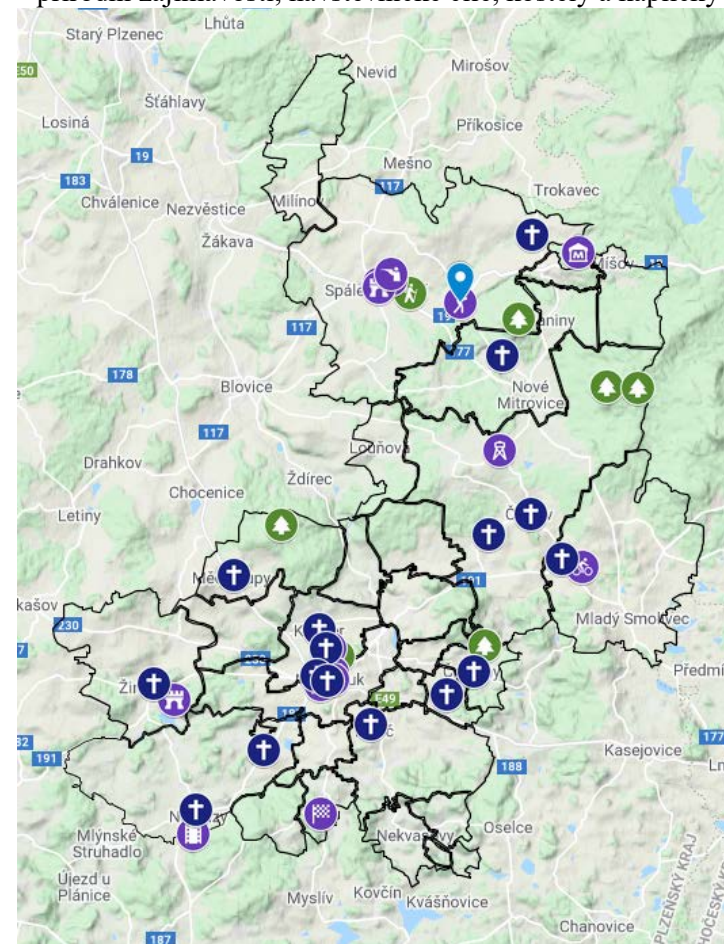
Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google Maps

Obrázek 7 Mapové znázornění užších vztahů MAS SJN pro cestovní ruch

restaurace, ubytování a farmy



přírodní zajímavosti, návštěvní cíle, kostely a kapličky



Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google Maps

4.2.2 Aktéři v území MAS SJN

Cílovou skupinou respondentů tvořily malé firmy, zemědělské podnikatelé, často s přesahem činností do oblasti cestovního ruchu. Většinou se jednalo o menší rodinné farmy. Všichni dotazovaní provozují svoji činnost na území MAS SJN.

Tato část diplomové práce se zaměřuje na popis hlavních činností oslovených respondentů, nabízených produktů a služeb, konkurenčního prostředí a dalších sociálních vazeb a modelů spolupráce mezi aktéry v území. Jde o zásadní charakteristiky, které mají vliv na rozhodování aktérů o investicích v území a zapojení do projektů spolupráce. Charakteristiky, které jsou klíčové nejen ve vztahu k MAS, ale samozřejmě i k ostatním aktivitám subjektů v území, kteří mají přímý nebo nepřímý vliv na regionální rozvoj v území.

Podniky, které se výzkumu účastnily, hospodaří na rozloze od cca 20 do 200 ha. Většina dotazovaných kombinuje podnikání v oblastech rostlinné a živočišné výroby (6 podniků). V oblasti živočišné výroby se jedná zejména o chov skotu, stáda od 50 do 200 kusů s produkcí plemenných zvířat, ve dvou případech jsou zemědělci zaměřeni také na chov ušlechtilých koní. Na samostatný chov ovcí, koz, prasat je zaměřen jeden podnik. Dobytek je celoročně odchováván pastevně. Pouze jeden z dotazovaných zemědělců se zabývá pouze rostlinnou výrobou. Struktura zaměření chovů předurčuje produkci rostlinné výroby, jejímž produktem jsou zpravidla trvalé travní porosty, pastva, seno, přičemž je převážná většina této produkce je použita v rámci vlastní farmy. Orná půda je využívána pro pěstování obilovin, které většinou slouží jako krmivo pro vlastní chov. Kombinace živočišné s rostlinnou výrobou nabízí širší spektrum možností pro vzájemnou spolupráci.

Předmětem podnikání jednoho z dotazovaných zemědělců je výroba moštů, ciderů a octů. V tomto případě se jedná o pouze zpracovatele prvotních surovin, který v rámci okolí své působnosti vykupuje od sadařů a dále zajišťuje jejich vlastní zpracování. Vlastní pěstování zajišťuje pouze v případě speciálních plodin, jako jsou např. třešně. Další z účastníků výzkumu provozuje zahradní centrum, které je jeho hlavním zdrojem příjmů a zemědělská činnost je v jeho případě pouze doplňkovou a podpůrnou činností.

Většina dotazovaných svoji činnost zahájila bez předchozích vazeb na hospodaření svých rodičů. Pouze dva z respondentů navázali svoji činnost na hospodaření svých rodičů nebo prarodičů. Pozitivním ukazatelem tohoto zjištění je, že hospodaření ve venkovském prostoru je vnímáno jako skutečná investiční příležitost, kterou jsou díky nabízeným možnostem podnikatelé ochotni přijmout, v regionu investovat a nové příležitosti dále rozvíjet. Zakládání nových podniků s sebou přináší rovněž možnost inovací, přenos zkušeností a dynamiku v rozvoji, která by v případě působení pouze tradičních zemědělských producentů byla zcela jistě menší. Tím, že se jednalo především o malé rodinné farmy, zabezpečoval chod farmy v cca polovině případů pouze majitel s manželkou a dalšímu rodinnými příslušníky bez dalších zaměstnanců. Jeden z podnikatelů funguje jako sociální podnik. Celkem zaměstnává do 10 zaměstnanců se zdravotním postižením + 1 asistenta. Dva z dotazovaných, kteří své aktivity významným způsobem zaměřují vedle zemědělství také na aktivity v cestovním ruchu, mají v rozmezí 5 až 20 zaměstnanců nezbytných k zabezpečení poskytovaných služeb v oblasti cestovního ruchu (ubytování, stravování, provoz farem).

Všichni dotazovaní byli velmi dobře zorientovaní ve svém oboru podnikání. Patrné však byly rozdíly ve vnímání komplexnosti řešené problematiky, která se lišila s ohledem na předchozí zkušenosti, šíři realizovaných aktivit a samozřejmě schopností komunikovat se svým okolím. Minimálně tři z dotazovaných jsou angažovaní nejen ve sféře svého podnikání, ale svými aktivitami úspěšně kooperují jak s neziskovým, tak s veřejným sektorem, včetně aktivní spolupráce s MAS. Tato informace je důležitá pro získání nezbytných a možná i vůdčích partnerů schopných komunikovat a vytvářet prostředí důvěry mezi jednotlivými aktéry v dané oblasti podnikání a zástupci MAS. Ostatní respondenti se na věci dívají někdy možná jednoduše, ale docela promyšleně.

4.2.3 Spolupráce a síťování

Zemědělství se nachází ve fázi přechodu z čistě produktivistického období v tzv. multifunkční zemědělství, čímž dochází i k proměně celého venkovského prostoru (Wilson, 2001). Tento trend je v ČR typický pro období posledních dvou

desetiletí. S těmito změnami jsou úzce propojené i vývojové tendence v rozvoji regionů a lokalit. Důvodem těchto změn je přechod na tzv. tržní hospodářství a také vstup ČR do EU. Zemědělská činnost se stává diversifikovanou, na úkor poklesu zemědělské produkce, omezení živočišné výroby a postupnému zmenšování orné půdy dochází k rozvoji nových nevýrobních aktivit souvisejících s jiným podnikáním a volnočasovými aktivitami. Dochází k rozvoji cestovního ruchu a proměně venkova v turisticky oblíbené výletní cíle. Na významu získává téma řízená koordinace aktérů ve venkovském prostoru. Své místo si v této oblasti vybuďovala celá řada Místních akčních skupin, které díky schopnosti redistribuce finančních prostředků z EU obhájily svůj význam v regionálním rozvoji. Co však není zcela jednoznačné, je, do jaké míry je využíván sociální kapitál v regionu a jakou roli v řídicích pozicích MAS zaujímá a především, jak dokáže naplnit roli ve zprostředkování interakce mezi místními aktéry regionálního rozvoje. Aktivizace činnosti je založena na tzv. neo-endogenním místním rozvoji, tedy na využití místního potenciálu (lidé, místní zdroje, síťování).

Na čem jsou tedy ve skutečnosti založeny vzájemné vztahy mezi obyvateli, podnikateli a zástupci veřejného sektoru. Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že není až tak významné, zda se spolupráce a participace odehrává na pomezí veřejného a soukromého sektoru, ale mnohem důležitější je osobní angažovanost a ochota ke spolupráci konkrétních lidí. Motivace ke spolupráci je obvykle založena na realizaci nových rozvojových projektů, zajištění jejich udržitelnosti, propojení činností a zlepšení kvality života v regionu. Často dochází ke vzniku nových forem partnerství založených na sdílení zákazníků, výrobních prostředků nebo i služeb za účelem zvýšení ekonomické výnosnosti, zvýšení atraktivity nabídky vlastní produkce. Výhodou spolupráce je vždy využití vnitřního potenciálu a aktivit v regionu.

Spolupráce mezi podnikateli

Významná část spolupráce mezi podnikateli je založena na čistě ekonomických aspektech vyplývajících z vnitřních úspor. Jedná se o úspory získané zvětšením objemu produkce, což snižuje jednotkové náklady, neboť část nákladů má fixní povahu (např. cena používané technologie). Typickým a v praxi často

využívaným typem spolupráce mezi zemědělci je sdílení investičně náročné zemědělské techniky, kdy spolupráce funguje na bázi zápůjček nebo společným pořízením.

Další forma spolupráce se odehrává na bázi tzv. vnějších úspor, tedy úspor získané na existenci jiných aktérů. Za hlavní mechanismus pro dosažení lokalizačních úspor je považován pokles transakčních nákladů díky vzájemné blízkosti firem různých odvětví (Blažek, Uhlíř, 2020, str. 44).

Samostatnou kapitolou spolupráce mezi podnikateli jsou samozřejmě konkurenční a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Možná trochu překvapujícím zjištěním bylo, že dotazovaní zemědělci mezi sebou nevnímají vzájemnou konkurenci nijak negativně. Ne vždy to tak bývá v případě větších zemědělských podniků. Tomuto tématu se bude diplomová práce věnovat později.

Kvalita a míra spolupráce mezi podnikateli kategorie malých a středních podniků v oblasti zajištění odbytu své produkce se odvíjí od předmětu jejich činnosti a nabízených služeb a produktů. Analýza vztahů vyplývá z několika konkrétních příkladů dokumentujících podnikatelskou činnost dotazovaných respondentů.

Prvním příkladem je společnost aktuálně nabízející komplexní služby v oblasti zakládání a údržby zeleně (od projektů po realizace), arboristické služby (péče o dřeviny, řezy a kácení stromů pomocí stromolezeckých technik) a provozuje zahradnictví (maloobchod i velkoobchod). Cca 10 let zpátky realizovala vlastní malou prodejní plochu (zahradní centrum), s tím spojené investice do nového oplocení pozemku, demolice nepotřebných budov, sadových úpravy části dvora, stavebních úprav stodoly, zavedení elektrického proudu a internetu, stavby fóliového krytu, automatických závlahových systémů pro prodejní i pěstební plochy, kapkové závlahy pro fóliový kryt a další. Od stejné doby se začal intenzivně zabývat prodejem přes internet-prodej sazenic a obdobného materiálu.

Díky realizovaným investicím a rozšíření svého předmětu podnikání se mu podařilo navázat spolupráci s více než 20 českými školkaři a zahradníky včetně místních pěstitelů, což mu zajišťuje široký sortiment sazenic. Okrajově nabízí i zahraniční produkci z ostatních evropských školek (především Německo

a Holandsko). Zahradnická činnost, péče o zeleň a produkce sazenic sice plně nespadá pod obor zemědělství, kterému se díky této činnosti věnuje nyní již pouze okrajově alespoň z pohledu celkového obratu společnosti (cca 5–10 %). Aktuálně zaměstnává 3 zaměstnance na plný úvazek a další zaměstnance na dohodu na sezónní práce. Většinu zakázek realizuje společnost formou prodeje přes internet (e-shop) cca obrat 80 %, 5 tis. ks balíků/ročně. Růst e-komerce je v posledních letech skokový v nárůstech několika desítek % ročně. V porovnání s prodejem přes internet je obrat prodeje přes zahradní centrum minimální, většinu zbývajících obratu představují zakázky typu údržba zahrad, zakázky pro místní obce, kácení, prořezávky, výsadby. Vhodně nastavená marketingová strategie zajistila společnosti velmi dobrý odbyt své produkce. V území MAS SJN konkurenci vnímá pozitivně a podnikatelé jsou schopni vzájemně spolupracovat. Jako příklad lze uvést spolupráci s místním pěstitelům trvalek, se kterým dlouhodobě kooperuje v doplnění sortimentu nebo nákupem zahradního materiálu (např. mulčovací kůra).

Díky pestrému sortimentu má firma zákazníky i ze vzdálenějších lokalit (Praha, Prachatice, České Budějovice). Pro menší zákazníky nabízí propojení nákupu s obědem, výletem, návštěvou místních turistických atrakcí. V tomto směru je prostor pro vzájemnou kooperaci s poskytovateli služeb v oblasti cestovního ruchu a jde o zcela nový inovativní prvek, který rozšiřuje prostor pro spolupráci mezi podnikateli.

Ačkoliv je firma ve svém podnikání aktuálně více než úspěšná, existuje zde prostor pro zlepšení a spolupráci s MAS. V současné době je celá řada zakázek zahradních projektů v regionu často realizována firmami, které jsou zcela mimo území MAS, a to i přes to, že jsou na to v regionu dostatečné kapacity ve vysoké kvalitě. Místní firmy nejsou ke spolupráci ani osloveny. Situaci by napomohlo zlepšení informovanosti o nabídce místních služeb a produkce, kde by mohla MAS tuto roli velmi dobře naplnit.

Druhým příkladem kvalitně navázané spolupráce jsou aktivity výrobce ciderů, který kromě vlastních výrobků nabízí také výrobky ostatních výrobců ciderů nejen z regionu, ale i ze vzdálenějších oblastí včetně zahraničních. Díky kvalitě vlastní produkce však hlavní objem prodejů tvoří stále vlastní produkce (cca 90 %).

Vedle poměrně kvalitně rozvinutých vztahů mezi jednotlivými podnikateli však existují i výjimky, kterým je zemědělec zabývající se čistě rostlinnou výrobou (hlavními plodinami jsou pšenice, řepka, hrách, oves a brambory), který vzájemnou spolupráci realizuje pouze na úrovni sdílení zemědělské techniky a vzájemnou pomocí v obhospodařování svých polí. Odbyt veškeré produkce realizuje pouze přes zemědělský velkoobchod.

V další části se diplomová práce věnuje vztahům malých a středních podnikatelů k velkým zemědělským podnikům, které nejsou vždy zdaleka tak ideální jako vztahy mezi malými a středními podniky navzájem. Tyto problémy jsou spojené zejména s omezeným přístupem k disponibilním přírodním zdrojům (půdě). Ta je stále ve velkém rozsahu ve vlastnictví jednotlivců a tvoří velké zemědělské celky. Ti pohlížejí na malé farmáře, kteří se snaží hospodařit co nejvíce ekologicky, s jistým despektem. Nedostupnost pozemků za přijatelnou cenu či obecně nedostatek disponibilní zemědělské půdy, je pro malé podniky bariérou, která jim omezuje další rozšíření zemědělské činnosti. Zlepšení situace ve využití zemědělské půdy by farmáři zcela jistě uvítali a bylo by to jistě impulsem pro rozvoj malého a středního selského stavu v regionu a podpoře regionálního rozvoje. Obecně lze konstatovat, že velkokapacitní zemědělství není schopno vytvořit takový sortiment v takové kvalitě jako menší farmář. Podpora malých farmářů má také velký společenský význam. Lze předpokládat, že s růstem počtu menších farmářů ve venkovském prostoru dojde ke zvýšení zájmu o život na vesnici, budou zde vznikat nové rodinné generace a dojde k obnovení společenského života, znovuosídlení, růstu spotřeby a regionálnímu růstu se všemi synergickými efekty. Podporou pro dané tvrzení je fakt, že min. polovina z dotazovaných svou zemědělskou činnost v území sama nově zahájila a v tuto chvíli je v území pevně zakotvena, v některých případech již ve spolupráci se svými potomky. Základem je však vytvoření pracovních příležitostí na venkově, kterému může lepší přístup k půdě významně pomoci.

Většina producentů/malých farmářů hovězího masa nemá v současné době problém s odbytem své produkce. Důvodem je to, že si lidé začínají uvědomovat, že je dobré konzumovat maso z kvalitních zdrojů založených na tradičním chov zvířat na statcích a farmách, kde se nepoužívají umělá hnojiva, chemické postřiky,

hormony ani jiné umělé látky. Farmáři nechávají dobytek volně pást na pastvách. Zvířata mají dostatek pohybu, přirozeně rostou a jsou bez stresu.

Zemědělství je poměrně specifickou oblastí podnikání, které je přímo závislé na půdě. Problémem velkých zemědělských producentů je to, že půda je často zmáhána velkou zemědělskou mechanizací a použitím průmyslových hnojiv a pesticidů s cílem maximalizovat produkci a zisk.

Za vše hovoří statistiky zveřejněné týmem Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR z roku 2019, ze kterého vyplývá významný podíl velkých zemědělských podniků vlastněných právníky osobami a také velký podíl subjektů hospodařících na pronajaté půdě. Velké podniky s více než 50 hektary obdělávané zemědělské půdy v ČR obhospodařují cca 90 % z celkové výměry zemědělské půdy. Pozitivním trendem současného zemědělství je růst ekologicky obhospodařované půdy v ČR, která je aktuálně na předních místech země na světě s největším podílem ekologicky obhospodařované půdy. Ke konci roku 2017 ekologicky hospodařilo cca 10 % zemědělských podniků v ČR na celkové výměře 520 tis., což představuje 12,38 % podíl na celkové výměře zemědělské půdy ČR. Průměrná velikost ekofarmy přitom činila 119 ha. S ekologickým zemědělstvím úzce souvisí též výroba biopotravin; na konci roku 2016 bylo v ČR registrováno 603 výrobců biopotravin (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019).

Velikostní struktura zemědělských producentů vypovídá také o vlivu velkých podniků na přerozdělování evropských dotací. Snahou EU je alokovat stále větší finanční zdroje ve prospěch malých farmářů, na druhé straně jsou zřejmé loby velkých zemědělských podniků, které se těmto změnám často úspěšně brání.

Konkrétním příkladem, který dokumentuje výše uvedená omezení je příklad farmáře, který realizoval investici do zařízení na pasterizaci mléka s cílem navázat spolupráci s dalšími producenty mléka v blízkém okolí. Předpokládal, že dojde ke vzájemné dohodě o odkupu mléka a vytvoření nového regionálního produktu. Spolupráce však velmi rychle skončila na tom, že producenti mléka z blízkého okolí, kteří byli oslovení ke spolupráci, nadále realizují prodej mléka velkému průmyslovému zpracovateli. Důvodem je opatrnost a nedůvěra ve stabilitu malého farmáře a v neposlední řadě především obava ze ztráty vazeb na průmyslového

zpracovatele. Raději tak volí cestu zavedeného výkupu, i s faktem nižší výkupní ceny nabízené velkou mlékárnou. Toto je opět jeden z příkladů, jak velké podniky mohou negativně ovlivňovat místní podnikání. S tímto příkladem je spojen jeden z problémů dnešní společnosti, kdy se řada podnikatelů, ale i běžných občanů není schopna vymanit ze zaběhnutých pravidel a standardů. Nejsou schopni přizpůsobit se změnám vnějšího a vnitřního prostředí podniku/okolí a reagovat změnou svého podnikatelského chování, využít těchto změn ve svůj prospěch a dokázat v nových podmínkách prosperovat. Je třeba si uvědomit, že ekonomické zájmy nemohou být vždy tím jediným kritériem k dosažení prosperity, ale také to, že dnešní trhy jsou definovány společenskou potřebou.

„Oni odmítají přijmout cokoli nového, oni přijdou za tím Honzou a řeknou dej mi tady jednu ovečku na opékání a Honzík potom přijde a řekne, pronajmi mi ty pozemky, vždyť já tam pasu ty ovce, co tady opejkáte na tom ohni, víš Honzíku my to tady dáváme už léta tady tomu zemědělskému družstvu, on to byl podnik československo-sovětského přátelství, má to pořád stejné ičo, akorát se to jinak jmenuje a pořád jim to dává a pořád to v tak v těch lidech je, to myšlení, to přežívání ty starý doby a ta bázeň o tu existenci zůstává v těch lidech a oni nechtějí dělat žádné změny. Pak tady mám ještě jednu oblíbenou vesnickou hlášku: Víš co, já jsem tady 300 let a ty jsi tady 5 minut.“ (Respondent)

Obdobný problém se týká i vlastnictví pozemků v držení jednotlivých vlastníků. Řada vlastníků pozemků ze setrvačnosti pronajímá svou půdu velkým zemědělským podnikům raději, než by ji poskytli k využití místnímu farmáři, který o ní má zájem a umožní mu, buď vytvořit nová pracovní místa, nebo ho to může motivovat začít podnikat v místě podnikat a žít. Toto jsou bariéry, které negativně ovlivňují regionální rozvoj. Domnívám se, že zde existuje prostor pro MAS, jež díky své odbornosti a organizační struktuře, může osvětovou činností a odborným poradenstvím pozitivně ovlivnit myšlení lidí, změnit jejich zažité zvyklosti/paradigmata a zapojit je do plánování a realizace regionálního rozvoje.

Paradigmata systému jsou “zřejmé pravdy“, kterým věříme a nepřemýšlíme o nich. Paradigmata se většinou mění pomalu a postupně, nicméně i hodně malá

změna na úrovni paradigmatu může mít velký vliv na celý systém. Paradigmata systému jsou důležitějším pákovým bodem než cíle, protože cíle se z nich (často nevědomky) odvozují (Pelánek, 2011, str. 199).

V případě průzkumu realizovaném ve zvoleném vzorku respondentů se vyskytuje několik chovatelů masných plemen skotu. V odbytu masných výrobků, zejména z ekologického chovu, však aktuálně převyšuje poptávka nad nabídkou. V tomto ohledu je situace příhodná ke spolupráci mezi jednotlivými farmáři s cílem sítování jejich nabídky. Chovatelé produkují plemenná zvířata, ale také velmi kvalitní maso. Ideálním postupem je nechat maso vyžrát, poté porcovat dle jednotlivých partií, vakuově zabalit a z chladicího boxu přímo nabízet zákazníkům. Cílem podnikání je orientace na vysokou kvalitu masa při zachování konkurence schopných cen ve srovnání s ostatními farmářskými producenty.

Podobným způsobem nabízí produkci svým zákazníkům cca polovina dotazovaných producentů masného chovu v regionu. Prodej se uskutečňuje v pravidelných cyklech v průběhu roku. Zákazníci jsou o prodeji informováni formou SMS zprávy. Díky pozitivním referencím se okruh zákazníků daří rozšiřovat také o zákazníky z větší měst z okolí Plzně a Prahy. Cílovými zákazníky o plemenné býky, čistokrevné jalovice jsou další chovatelé skotu z celé ČR. Bariérou dalšího rozvoje, ale současně i příležitostí pro další rozvoj chovatelů masného skotu jsou projekty spočívající ve vybudování kapacit ke zpracování masa (výstavba bourárny) vedoucí ke zvýšení produkce a uspokojení existující poptávky po regionálních produktech. Dalšími projekty souvisejícími s distribucí zboží ke spotřebiteli jsou farmářské obchody, umožňující rozšíření nabízeného sortimentu v místě prodeje a soustředit nabídku produktů z regionu do vybraných lokalit. Ze strany farmářů je zájem o spolupráci na tzv. zástavech skotu, kdy jsou vybrané kusy skotu vyčleněny k dalšímu výkrmu a následnému prodeji, což je však podmíněno vysokými požadavky farmáře na kvalitu výkrmu.

V oblasti spolupráce se daří úspěšně využívat i další vnitřní přírodní zdroje regionu. Výhodu spočívající v existenci poměrně velkého množství ovocných sadů se podařilo využít firmě zabývající se výrobou moštů, ciderů a octů. Území MAS je rozmanitý region, kde jsou dobře dostupné základní suroviny pro jejich výrobu.

Spolupráce s veřejným sektorem

Obce jsou většinou aktivní jen v rámci svého katastru. Z pohledu aktivní účasti v regionálním rozvoji jsou z pohledu tazatelů spíše pasivní a ani mezi sebou příliš nespolupracují. Aktivitu jednotlivých obcí ovlivňuje, jednak jejich velikost, a tedy i spektrum činností, které obec ve skutečnosti řeší. Rozdíl je, pokud v obci působí hasiči, je zde škola, obchody, kulturní nebo společenské prostory, zájmová sdružení atd. nebo jde o malou obec bez existence spolkových aktivit a základní obslužné infrastruktury. Stejně jako v případě MAS, ale i v případě jakéhokoliv jiného subjektu, je nositelem aktivity osobnost nebo osobnosti, které obec řídí. S potřebnou mírou zájmu, osobní angažovanosti a motivace řešit problémy obce roste i její úspěšnost. Mnohdy pomůže i jen to, že starosta obce získá kontakty na spolehlivé lidi, kteří mu s danými projekty dokáží pomoci.

Typickým příkladem, který znám ze svého aktivního působení v regionu, mohu uvést městyš Žinkovy, kterému se díky spolupráci s administrátorem žádosti o dotaci, projektantem a administrátorem veřejných zakázek podařilo úspěšně zrealizovat projekt rekonstrukce hasičské zbrojnice. Díky této pozitivní zkušenosti se podařilo realizovat další projekt související s rekonstrukcí zdejší základní školy. Toto je typický příklad úspěšné spolupráce směřující k pozitivnímu regionálnímu rozvoji. Dalším příkladem je město Spálené Poříčí, které díky schopnému vedení města a stanovené strategii, dokázalo realizovat nesrovnatelně více, i finančně významnějších, projektů oproti podobně velkým městům. Názorem většiny dotazovaných respondentů je fakt, že obce nemají zájem o spolupráci, která by přesahovala vlastní katastr obce.

„Obce si většinou žijí svým vlastním životem a je jen velmi těžké je přesvědčit k nějaké větší spolupráci.“ (Respondent)

Většina obcí si buď neuvědomuje, nebo se dosud neodhodlala využít příležitost, kterou jim aktivní zapojení do činnosti MAS mohou přinášet. Důvodem může být opět malá informovanost o činnosti a možnostech spolupráce s MAS, které mohou úspěšně plnit funkci mediátora mezi podnikateli, občany a veřejným sektorem, neboť MAS disponuje potřebnou informovaností o potřebách

jednotlivých aktérů v regionu a možnostech jejich financování. Vše je však třeba propojit v jeden komplexní celek a pověřený zástupce MAS musí disponovat argumentační schopností k obhajobě projektů podporujících regionální rozvoj v území.

Obce částečně spolupracují v rámci tzv. mikroregionů, které jsou podle zákona 128/2000 Sb. o obcích dobrovolnými svazkem obcí. Oproti MAS jsou méně otevřenými strukturami, neboť se jedná o zájmové sdružení obcí a primárně tedy řeší otázky, které tíží obce. Svým způsobem se jedná o částečné duplikování činností MAS, ale jako servisní organizace pro obce může bezesporu svojí roli v území nadále plnit. Problém mikroregionů je v tuto chvíli, že nejsou zdaleka tak materiálně a personálně vybavené jako MAS. V území MAS SJN působí mikroregion Nepomucko. Aktuální představitel mikroregionu dokázal aktivizovat činnost mikroregionu, díky kterému se podařilo realizovat několik dílčích projektů spočívajících většinou v pořízení vybavení pro členy mikroregionu (nové autobusové zastávky, kompostéry, drtiče větví, vybavení pro hasiče).

Koordinace spolupráce

Otázkou je, kde hledat vůdčí osobnost nebo osobnosti. Vůdce týmu má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili své úkoly. Jediný člověk nedokáže zpracovat a využít v praxi obrovské množství, které přináší dnešní doba. Stejně tak nelze najít jediné univerzální řešení problémů. Týmové vedení nesoustředí moc do rukou jediného člověka a členové týmu jsou si téměř rovni (Kalajová, 2006).

Dle výzkumného projektu realizovaného v roce 2015 zaměřeného na identifikaci úspěchů a neúspěchů naplňování vybraných principů leader s posouzením, proč k úspěchu či neúspěchu dochází, je nejčastěji označovanou osobou, která podněcuje aktivity i aktéry k další spolupráci, podle respondentů leader MAS, event. jiní manažeři MAS a starostové (Trantinová, 2015).

Existují však odlišnosti mezi vedením v soukromém sektoru, kde vztahy fungují více na formálních pravomocích než v regionálním rozvoji, kde lídři nejsou v pozici, aby mohli ostatní aktéry přinutit ostatní aktéry dělat něco proti jejich vůli, ale jejich cílem je podnítit je k aktivitám, které by sami nerealizovali. O to více zde

hrají schopnosti inspirovat, motivovat a koordinovat ostatní (Blažek, Uhlíř, 2020, str. 209).

Pro dosažení úspěchu je nezbytná dobrá a reálná znalost prostředí, schopnost vytvářet vize založené na reálných možnostech. Dotazováním jsem se pokusil zjistit, zda jsou v regionu vůdčí osobnosti, které disponují schopností získat pro realizaci svých projektů další partnery. Překvapujícím zjištěním terénního výzkumu byla skutečnost, že MAS nebyla oslovenými respondenty označena v rámci regionálního rozvoje jako vůdčí instituce, a to i přesto, že v území již aktivně působí od roku 2008, vytváří regionální strategii rozvoje a přerozděluje finanční prostředky ze zdrojů EU. Jako nositeli rozvoje myšlenek byly uváděny jiné individuální osobnosti, které v území podnikají. Díky podobným oblastem zájmu, šlo logicky o partnery ze stejné oblasti podnikání.

Nejčastěji zmiňované příčiny nedůvěry v MAS byla uváděna nedostatečná informovanost o její činnosti a pocit přílišné centralizace okolo místa, kde MAS sídlí, a to i přesto, že jde o velmi malé území. Dalším důvodem může být také nedostatek akcí neformálního charakteru, která by vytvářela prostředí důvěry, sdílení kontaktů, nápadů, příležitostí, které by však mnozí dotazovaní uvítali. Prostředí nedůvěry v činnost MAS je způsobena nedostatečnou interpretací činnosti MAS, úzké zaměření na grantové schéma, které ne vždy odpovídá skutečným potřebám aktérů v území. Ostře zde tak kontrastuje identifikovaný potenciál a zájem o spolupráci ze strany dotazovaných zemědělců a nedůvěra a někdy až nezáměr o spolupráci při realizaci rozvojových záměrů prostřednictvím MAS.

Projekty MAS jsou realizovány v „úzkém“ rozsahu aktuálních dotačních titulů. Zásadní problém, který v procesu regionálního plánování prostřednictvím MAS, dotazovaní vnímají je ten, že zvolené priority reflektují pouze centrálně definované dotační příležitosti a již podstatně méně řeší skutečné potřeby regionu. V jednu chvíli pak dokonce vzniká situace, kdy si v regionu více podobně zaměřených aktivit až nezdravě vzájemně konkurují.

4.2.4 Regionální rozvoj v území MAS SJN

Základním motivem pro naplňování cílů regionálního rozvoje a z toho plynoucího ekonomického rozvoje je plné využití všech výrobních faktorů. Klíčový

význam představuje využití pracovní síly a optimální rozmístění firem v území. V současné době je z pohledu rovnoměrného rozvoje regionů naštěstí preferována strategie pohybu práce za pracovníky. Je tedy překonán trend založený na přesunu pracovních sil z regionů s vysokou nezaměstnaností do míst s převahou nabídky pracovních sil, který způsoboval růst nákladů na přelidnění vysoce urbanizovaných oblastí. Na významu nabývají ekologické aspekty regionální politiky a důraz na udržitelný rozvoj území.

Dotazováním respondentů jsem se snažil zjistit, jak oni sami vnímají regionální rozvoj v území. Kdo podle jejich názoru nejvíce regionální rozvoj v území ovlivňuje a jak se sami na regionálním rozvoji v území sami reálně podílejí.

U téměř všech dotazovaných převládá názor, že aktivity v regionu nejsou příliš koordinovány ani plánovány, resp. neregistrují nějaké motivace nebo konkrétní činnosti, které by regionální rozvoj přímo systémově podporovaly. Větší význam než systémovému řízení regionálního rozvoje v rámci Strategie komunitně vedeného rozvoje MAS přikládají respondenti osobním vztahům mezi konkrétními lidmi.

Dotiční politika

Kromě již výše zmíněného problému s úzkým zaměřením grantových schémat vyplývajících z národních strategií a již méně odpovídajícím skutečným potřebám regionu vnímají dotazovaní také výši poskytovaných dotací. Objem finančních prostředků alokovaných na aktivity financované prostřednictvím MAS jsou finančně méně významné. Dle názoru některých respondentů dochází k roztržitosti zdrojů na malé částky, které nelze často využít na skutečně potřebné projekty, které by dokázaly efektivně podpořit regionální rozvoj ve smyslu zvýšení zaměstnanosti nebo atraktivity daného oboru nebo oblasti.

Přestože MAS disponuje vyčleněným objemem finančních prostředků na financování aktivit přímo v regionu, není to vzhledem k jejich výši a vázanosti na předem definované fice dostačující. Reálně tak nastávají situace, kdy nezbývají zdroje na realizaci finančně rozsáhlejších a z pohledů některých místních aktérů potřebnějších projektů. V odpovědích respondentů zazněly také názory, že se

v rámci podpořených projektů opakují stále stejní žadatelé, což následně vzbuzuje nedůvěru ve smysluplnost celého systému přerozdělování dotací. Pro posílení důvěry ve spolupráci s MAS a také posílené možností synergického rozvoje a spolupráce v území je třeba rozšířit okruh činností MAS nad rámec projektů spolufinancovaných v rozsahu schválených grantových okruhů, které mohou být zaměřeny příliš jednostranně a pouze na vybrané cílové skupiny žadatelů.

„Problém je, když se peníze rozhodí do mnoha projektů s velmi nízkými částkami a vlastně ani nejde nic pořádného udělat, na druhou stranu může být účelné i poskytnutí podpory malé soukromníkově v tom, že se mu koupí hoblík nebo vrták.“ (Respondent)

„Současná situace je tristní až do té míry, že já, kdybych požádal např. na omítku muzea, které jsem vybudoval, tak jim seberu téměř všechny prostředky, které mají na tuto oblast podpory k dispozici.“ (Respondent)

V kontrastu se stávající evropskou dotační politikou je dotační politika krajů, která je relativně jednoduchá a jde o nástroj, kterým dokáže na regionální rozvoj lépe cílit. Regionální rozvoj nemusí být vždy založen na velkých akcích. Základem mohou být i malé věci, které by se však měly řešit systematicky a dlouhodobě s ohledem na jejich logiku.

„Regionální rozvoj, resp. plánování, nemůžu hodnotit nijak pozitivně, protože se neumí dodržet. Existuje tolik rušivých elementů, kdy prostě místo plánování jsou to zbožná přání. Bylo by to potřeba, není na to, z nějakého důvodu to prostě nejde.“ (Respondent)

Aktuálně je velkým problémem všech zemědělců nedostatek vody. Reálnou potřebou zemědělců by logicky řešila finanční podpora závlah, která je však nedostatečná. Podobně je to se škůdci (myši) na polích. Opatření, která jsou nabízena, nejsou pro daná řešení vhodná. Ideální by bylo přizpůsobit způsob řešení problému danému regionu. Problémem zůstává, že dané problémy nejsou dále komunikovány, a tedy nejsou zcela logicky ani řešeny.

„Regionální plánování orientuje příliš jednostranně např. na památky, opravy jiných než zemědělských objektů, dle mého názoru není hlas zemědělce vzhledem k jejich malému počtu příliš slyšitelný.“ (Respondent)

Realizovaný výzkum byl ve své podstatné části zaměřen i na problematiku orientace respondentů v existujících dotačních schématech, potřeby externí podpory při získávání prostředků z dotačních zdrojů, míru skutečného využití těchto finančních zdrojů nejen v zemědělské, ale i oblasti cestovního ruchu. Také zde byly mezi jednotlivými respondenty identifikovány poměrně velké rozdíly, které opět souvisí se zkušenostmi, které měli možnost získat z předchozích působení i v jiných oborech podnikání, než zahájili zemědělskou činnost. Význam zde hraje i úroveň dosaženého vzdělání.

Téměř všichni dotazovaní využívají při zpracování žádostí o dotace externích poradců. Tam, kde je spolupráce na této úrovni zavedená, tak funguje poměrně dobře. Problém je však u těch dotazovaných, kterých je však menší polovina, kteří se v dotačních příležitostech dobře neorientují nebo k nim nemají důvěru.

Většina z dotazovaných se poměrně dobře orientuje v možnostech podpory svého podnikání. Příkladem může být podnikatel, který provozuje své podnikání na bázi sociálního podniku, a který si vlastní provozní zdroje doplňuje o příspěvky na mzdy zdravotně postižených zaměstnanců. V minulém roce byla společnost úspěšná se žádostí o podporu z Integrovaného operačního programu, kde se jí podařilo získat podporu na vybavení prodejního místa s vybavením na výrobu moštů. V tomto případě si respondent žádost připravil dokonce zcela sám. Umístění prodejny situovali v nedalekém městě s počtem obyvatel převyšující 100 tis., což se díky vhodnému umístění v centru města projevilo v nárůstu poptávky po finálních produktech firmy. Kromě přímých spotřebitelů, kterými jsou, kromě odbytu v nově otevřené prodejně také spotřebitelé přímo v území MAS jsou cílovými zákazníky firmy také kavárny, restaurace, a nakonec i samotní sadaři. Zde se podařila navázat velmi dobrá kooperace, kdy firma vyrobí cider nebo mošt z vlastních jablek sadaře a dodává jej sadařům nejen s označením zpracovatele, ale i s vlastní značkou konkrétního sadaře. Díky aktivnímu využití moderních marketingových prostředků, kdy vedle internetového obchodu využívají také propagaci prostřednictvím

sociálních sítí (facebook, instagram), má firma zajištěn odbyt formou zásilkového prodeje po celé ČR (Ostrava, Karviná, České Budějovice, Praha, ...). Společnost má velmi dobře propracovaný marketing. Nově společnost spolupracuje s marketingovým poradcem, jehož služby jsou společnosti poskytovány zdarma v rámci podpory sociálním podnikům prostřednictvím spolupracujícího bankovního ústavu. Díky stávajícím distribučním kanálům nemá společnost problém s odbytem vlastní produkce. Dříve se účastnili farmářských trhů, ale to již pro ně není v současné době rentabilní. Účastní se však velkých kulturních akcí s návštěvností obvykle vyšší než 1 tis. návštěvníků, v rámci kterých prodávají čerstvý mošt zpracovaný přímo v místě s využitím mobilní moštárny. Uvítali by propagaci v rámci společné nabídky regionálních produktů.

Toto je konkrétní příklad, který dokumentuje provázanost mezi úspěšným získáním finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie a promyšlenou realizací projektu, který díky zajištění odbytu své produkce reálnou udržitelnost a vytváří podmínky pro další rozvoj.

Endogenní rozvoj

Regionální rozvoj by se měl ubírat směrem podpory regionálních firem a regionální produkce. Cílem by mělo být udržení činnosti existujících a fungujících firem, podpora jejich rozvoje, zprostředkování pracovních příležitostí napříč podniky a vytváření pracovních míst na základě rozvoje stávajících firem. Příkladem může být provozní podpora výrobce ciderů, který by díky možnosti nákupu většího množství jablek mohl zvýšit objem výroby a vytvořit nové pracovní příležitosti.

„Já osobně si úspěšný regionální rozvoj spojuji s vytvoření silné střední třídy, jako motoru ekonomiky“ (Respondent)

Rozvoj postavený na firmách nacházejících se v regionu, je tzv. endogenní rozvoj. Smyslem rozvojových aktivit je v tomto případě podpora vzniku a rozvoje místních firem, jimiž jsou často malé a střední podniky (Maier, 2012).

Malé a střední podniky mají význam zejména proto, že vytvářejí značnou část pracovních míst, v reakcích na vnější podněty jsou flexibilnější a v jistém smyslu

jsou v ekonomice i stabilnější než vnější investice. Malé a střední firmy jsou považovány za motor inovací (Armstrong a Taylor, 2000).

Dále uvedená tabulka přehledně shrnuje rozdíly mezi exogenními a endogenními faktory regionálního rozvoje.

Tabulka 2 Charakteristika endogenní a exogenní regionální politiky

	Exogenní RP	Endogenní RP
Problémové regiony	Zaostalé a rozvinuté regiony	Rozdílné regionální struktury
Převažující strategie	Regionální růst	Regionální inovace
Organizační forma	Centralizovaná, státem sponzorovaná	Decentralizovaná, založená na regionální komunitě
Dominující mechanismus	Meziregionální přerozdělování	Mobilizace endogenních regionálních zdrojů
Převažující orientace	Kapitálová, materiálová	Informační a technologická
	Kvantitativní (růst)	Kvalitativní (flexibilita)
	Výroba	Služby
	Projekty	Programy
	Málo velkých firem	Mnoho malých a středních podniků
Nástroje	Pro meziregionální přerozdělování	Pro mobilizace vnitřních zdrojů
Dynamika	Geograficky stabilní problémové regiony	Rychle se měnící problémová území
	Pevná množina plánovaných růstových center	Spontánní mobilizace místních zdrojů
	Pevná množina plánovaných růstových center	Spontánní mobilizace místních zdrojů

Zdroj: Blažek, Uhlíř, 2020

Cestovní ruch

Další významnou součástí podnikání oslovené cílové skupiny respondentů, která velmi úzce souvisí s regionálním rozvojem, je oblast cestovního ruchu. Jedná se oblast, která je oproti samostatné zemědělské činnosti velmi specifická, je velmi náročná na spolupráci a koordinaci a širší je také okruh možných synergických dopadů na ostatní aktéry v území. Synergický efekt lze v obecné rovině definovat

jako efekt, který vzniká spojením několika prvků a je větší než součet dílčích efektů izolovaných prvků (Zuzák a Fejfarová, 2009, str. 168). Cestovní ruch je typickým příkladem, kde je možné dosáhnout synergického efektu rozšířením portfolia svých aktivit, čehož lze úspěšně docílit koordinací jinak samostatně provozovaných aktivit jejich nositelů. Jak jsem zjistil z provedeného průzkumu, pozitivním způsobem se spolupráce projevuje také ve snížení nákladů na jednotku výstupu, v našem případě např. na jednoho návštěvníka.

Komplexnost kooperace v oblasti cestovního ruchu lze členit do tří kategorií:

1. omezená spolupráce (limited co-operation) na bázi výměny informací,
2. mírná spolupráce (moderate co-operation) v rovině společného marketingu, nákupů, lobby,
3. široká spolupráce (broad co-operation), tj. intenzivnější zapojení v oblasti produktu, jeho distribuce a podílu na „řízení“ (Holešinská, 2012, str. 61).

Asi nejpřesnější definice, která nejlépe popisuje nejdůležitější aspektu fungování tzv. destinačního managementu je tato: „Destinační management, neboli řízení destinace, je specifická forma řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci (spolupráci) mezi jednotlivými zainteresovanými aktéry cestovního ruchu a na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (takzvaný princip 2K), přičemž klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je vzájemná komunikace (princip 3K)“ (Holešinská, 2012, str. 47).

Dobře využitý potenciál pro rozvoj cestovního ruchu významným způsobem podporuje tzv. genius loci regionu a opět tak přispívá k pozitivnímu rozvoji regionu. Poměrně výstižně vyjádřil termín genius loci ve své knize Genius Loci Clark Ashton Smith, který říká: „Je to zvláštní místo, ale stěží vím, jak vyjádřit dojem, který na mě udělalo“ (Smith, 1933).

Dotazovaní zástupci firem, realizující aktivity s přesahem do cestovního ruchu se shodují, že v regionu chybí systémová podpora cestovního ruchu. Přesto, že byly ze strany respondentů zaznamenány aktivity MAS s cílem realizovat společnou propagaci v rámci regionu prostřednictvím, nebyly příliš úspěšné a zpravidla se odehrávaly maximálně na úrovni mírné spolupráce, v rovině společného marketingu.

„O společnou propagaci regionu mám zájem, první dva roky jsem se těchto aktivit účastnil. V té době vyšly dvě brožury na propagaci regionu, poté se z toho stala až komerční záležitost v tom smyslu, že v podstatě nedocházelo k širší distribuci a šlo pouze o reprezentativní tiskový materiál v malém nákladu, který tak ztratil pro aktéry v území smysl.“ (Respondent)

V území MAS svatého Jana z Nepomuku se nachází celá řada turisticky zajímavých lokalit a v oblasti cestovního ruchu zde působí několik významných poskytovatelů volnočasových aktivit. Chybí však vzájemná informovanost o těchto aktivitách. Příliš nefunguje ani vzájemná spolupráce mezi poskytovateli služeb v cestovním ruchu v území. Dotazovaný majitel farmy s ubytovacími kapacitami se například domnívá, že hlavním důvodem nefungující spolupráce je zejména omezený časový prostor pro pravidelnou koordinaci aktivit při zajišťování společných programů pro návštěvníky. Každý je až příliš zaujatý svojí činností a vlastně ani pořádně nezná, jaké možnosti ostatní nabízejí. Již samotná neznalost nabídky ostatních poskytovatelů služeb v cestovním ruchu v regionu, je důvodem, pro který nejsou tyto možnosti dále zprostředkovány svým zákazníkům a nejsou realizovány synergické efekty spojené s prodloužením pobytu návštěvníků v regionu a zlepšování jeho image. Smutnou realitou je pak vytváření programové nabídky poskytovatelů služeb v regionu, kdy namísto regionálního muzea krojů nacházejícího se ve stejném území MAS, které je svým obsahem největším v České republice, dostane návštěvník doporučení k návštěvě muzea v Plzni nebo Blovicích, která se nacházejí mimo zájmové území.

Tři z devíti dotazovaných, kteří své aktivity v oblasti cestovního ruchu aktivně nabízejí, již nyní samostatně spolupracují, buď přímo s incomingovými agenturami nebo s infocentry, které sjednávají poznávací zájezdy pro návštěvníky v regionu.

K podpoře regionálního rozvoje v oblasti cestovního ruchu chybí v území destinační agentura, kterou kraj v jejím rozsahu zdaleka neplní a jejíž roli by mohla zastoupit svou činností právě MAS.

Řada dotazovaných má nejen zájem o spolupráci v oblasti cestovního ruchu, ale také o realizaci nových rozvojových projektů. Příkladem může být projekt

výsadby ovocného sadu pro druhy, které nejsou běžně dostupné (maliny, jeřabiny, třešně) a jeho další využití pro agroturistiku – naučná stezka, ukázka moštování, ochutnávky, videoprojekce. Dalším plánovaným projektem je evropská naučná stezka výrobců ciderů připravovaná ve spolupráci s Jihočeským krajem, jejímž výsledkem mohou být organizované zájezdy.

V rámci realizovaného terénního průzkumu se diplomová práce zaměřila na zhodnocení rozvojového potenciálu v oblasti cestovního ruchu, který by bylo možné využít pro vznik destinačního managementu nebo jako příklady dobré praxe pro další rozvoj. Dále jsou uvedeny některé konkrétní realizace a projekty spolupráce zemědělců v oblasti cestovního ruchu.

Prvním příkladem je ekofarma, kde chovají ovce, kozy, krávy, koně a čínská prasata. Jedná se o rodinnou farmu, která hospodáří na cca 50 ha půdy, kde provádí ve svém chovu ruční dojení. Ovce zde chovají v ekologickém i konvenčním chovu. Stádo se používá k ekologickému spásání travních porostů v chráněných krajinných oblastech, kde má farmář celoročně jednoho zaměstnance, který má stádo ovce celoročně na starost. Na farmě se zpracovává ovčí a kravské mléko ve vlastní sýrárně. Sýry jsou určeny k přímému prodeji zájemcům. Jedná se o menšího farmáře, který by sice rád prodával své výrobky přímo ze dvora, ale vzhledem k činností, které s farmařením souvisí, není logicky schopen prodej vždy zajistit. Účastní se farmářských trhů, kde nabízí svou produkci.

Pro odborné školy z oboru agropodnikání, pro ostatní školy, organizované skupiny, ale i jednotlivce, kteří mají zájem o pohled na soukromé ekologické zemědělství, zajišťuje farmář exkurze na farmě. V rámci podpory prodeje organizuje každoročně akci pro veřejnost, které se účastní okolo 1 tis. návštěvníků. Součástí programu jsou soutěže ve stříhání ovcí, kosení kosou, divadelní a hudební vystoupení. K zakoupení jsou k dispozici domácí ovčí klobásky a kravské i ovčí sýry. V tomto případě jde o typický příklad propojení zemědělské prvovýroby s cestovním ruchem a nabídkou farmářských trhů přímo v místě realizace. Všechny tyto akce podporují nejen přímé zvýšení návštěvnosti regionu, ale současně vytvářejí prostor pro spolupráci v regionu. Vytvoření atraktivního programu ve spolupráci s dalšími aktéry v území je ideálním nástrojem pro prezentaci

a získání nových zákazníků farmářských produktů. Spolupráci s ostatními farmáři vítá nejen v oblasti nákupu, ale i prodeje.

Dalším respondent patřícímu do skupiny farmářů, kterým se daří velmi vhodným způsobem zkombinovat zemědělskou činnost s cestovním ruchem je zemědělec, který obhospodařuje cca 200 ha pastvin, lesů a rybníků. Svým charakterem jde opět o rodinnou farmu se zaměřením na chov huculských koní, masného skotu, ovcí a vodní a hrabavé drůbeže. Dobytek je celoročně odchováván pastevně. Aktuálně má farma 3 zaměstnance. Lokalitu si majitel našel z důvodu založení chovu huculských koní. Jeho prioritou byl v první fázi dostatečný prostor, min. 20 ha, pro chov a pro vyjížďky na koních. Vybraná lokalita nabízela ideální možnosti pro další rozšiřování, k čemuž v průběhu let také až do současné podoby docházelo a dochází.

Návštěvníci zde mohou využít občerstvení s nabídkou farmářských produktů. Doplňkovou činností je poskytování ubytování, které je díky existujícím kapacitám využitelné k pořádání školení, tréninků, kurzů a seminářů. Majitel sám organizuje kurzy anglického a německého jazyka a víkendové pobyty zaměřené na osobnostní rozvoj. Kromě ubytování v penzionu je nabídka doplněna ubytováním v privátní zóně. Celková kapacita je 55 lůžek. Další možností je sezónní ubytování v dřevěných chatkách s kapacitou 30 lůžek. Přenocování je možné ve vlastním stanu či karavanu. Součástí nabízených služeb je možnost využití bazénu a venkovního zastřešeného grilu, na místě se nachází i vinárna s nabídkou českých a bulharských vín.

S chovem koní pak souvisí další služby, které statek nabízí. Jde například o relaxační vyjížďky na koni, výuku jízdy na koni, hipoterapie, atd. Součástí zázemí je vybudovaná jezdecká hala nabízející maximální komfort při výcviku koní i jezdců a pořádání jezdeckých akcí. Součástí haly je stáj s prostornými boxy, mycí box, sedlovna a solárium. K dispozici je také skokový materiál. Kvalitní zázemí pro jezdeckví je vhodné pro pravidelné tréninky. Pro zájemce je možné ustájení koní v boxech 3×3 m přímo v objektu jezdecké haly se zajištěním péče o koně včetně veterinární a kovářská péče, krmení granulemi a vitamíny.

Kromě programu spojeného s chovem koní nabízí statek zajištění jednodenních či vícedenních pobytů na ekologické farmě s pestrým programem.

V nabídce jsou sportovní, pracovní, poznávací a zábavné programy. Jedná se např. teambuilding a firemní akce, možnosti rybolovu a rybářských závodů. Návštěvníci si mohou na vlastní kůži vyzkoušet, jaké je to žít a pracovat na takovéto farmě. Večerní programy jsou dle výběru, počasí či ročního období (táboráky, grilování, posezení ve vlastní vinárně).

Jedním z posledních projektů majitele farmy, který je mimochodem výsledkem křížové spolupráce veřejného a soukromého sektoru je Muzeum krojů a zaniklých řemesel Plzeňského kraje. Muzeum nabízí expozici krojů, dobové oděvy a slavnostní uniformy, které se nosily na zámcích Zelená Hora, Žinkovy, Újezd a Lnáře. Součástí je i expozice zaniklých a zanikajících řemesel (kolářství, formanství, bednářství, košíkářství, ...), bryček, slavnostního kočáru, saní a zemědělských strojů z dob, kdy se používala výhradně lidská a zvířecí síla. V muzeu jsou instalovány dvě selské jizby: jedna z období do r. 1900, druhá krátce po r. 1918. Celou expozici doplňuje výstava šicích a psacích strojů z období od r. 1900 do vzniku moderních počítačů. V období adventu a Velikonoc se v muzeu konají tematické kulturní akce. Aktuálně registruje muzeum cca 2 tis. návštěv/ročně.

Myšlenka vzniku muzea byla iniciována na základě realizace předchozího projektu rekonstrukce rodného domu Augustina Němejce, jehož nositelem bylo město Nepomuk, a kam tento farmář poskytl vlastní muzejní sbírky děl slavného nepomuckého malíře Augustina Němejce. Tento projekt byl jedním z mála, které se podařilo realizovat v úzké spolupráci města a soukromého podnikatele.

Myslím, že tahle záležitost měla velký význam vůbec, abych ty lidi poznal, protože jinak pocházím úplně odjinud a takto jsem věděl, na koho se budu moct spolehnout, na koho ne a na základě vztahů z této akce s nimi nadále spolupracuji.“
(Respondent)

Od té doby spolupracuje nejen s městem, ale např. i s provozovatelem místního hotelu a restaurace při sdílení kontaktů a programu návštěvníků obou zařízení cestovního ruchu (agroturistika, projížďky na kole). V rámci pořádání degustačních akcí a prodeje farmářských výrobků pro návštěvníky farmy spolupracuje s regionálními výrobci pálenky (Měčín, Prádlo), zemědělci dodávající

mu maso i neziskovými organizacemi např. Nepomucké kuchařinky. S výrobcí pálenky spolupracuje rovněž při výrobě upomínkových předmětů pro návštěvníky ve formě hliníkových lahviček s pálenkou, kde na obalu je uvedení výrobce pálenky a současně tak uskutečňuje propagaci regionální produkce.

Nově připravovaným projektem je výsadba jablečného sadu a výroba cideru. Vlastní produkce surovin zajistí zachování stabilní chuti. Pro dodávku technologie moštování plánuje využít dodavatele technologie přímo z regionu, se kterým se seznámil v rámci vánoční akce v galerii Augustina Němejce.

Na tomto příkladu je možné dokumentovat, jak se díky postupně se rozvíjejícím osobním vztahům daří realizovat nové rozvojové projekty.

Posledním příkladem propojení zemědělské činnosti se službami v cestovním ruchu je farmář, který na rozdíl od všech předchozích respondentů začal podnikat nejprve v oblasti cestovního ruchu a teprve později tuto činnost rozšířil o podnikání v zemědělské výrobě.

Spektrum podnikání tohoto respondenta je skutečně široké od provozování restauračního a hotelového komplexu až přes chov zvířat na vlastní rodinné farmě. S podnikáním v oblasti cestovního ruchu má zkušenosti více než 20 let. V současné době provozuje dvě restaurace z toho jednu včetně ubytování hotelového typu, aktuálně s kapacitou nad 60 lůžek, provozuje přímo v území MAS SJN. Součástí hotelového areálu je reprezentativní společenský sál využívaný pro svatby, plesy či jiné kulturní akce včetně školení nebo firemních akcí, víceúčelové hřiště s umělým povrchem včetně vybavení na fotbal, tenis, volejbal, nohejbal nebo i basketbal, dětské hřiště, součástí budovy je i předzahrádka.

Aktuálně již více než 5 let provozuje také rodinnou farmu a hospodaří na cca 200 ha. Zemědělskou činnost má zaměřenou na chov skotu včetně šlechtitelského chovu. Dobytek obvykle poráží v 1,5 - 2 letech věku dobytka, především pak volky. Kvalita masa je dána celoročním neomezeným pohybem dobytka po pastvinách a loukách. Vedle chovu skotu je součástí produkce také chov ovcí. Jehněčí maso je však spíše sezonní záležitostí. Celkem má cca 100 ks základního stáda krav, 200 kusů celkem. Reprodukce je prováděna pouze přirozenou formou. Chov splňuje kritéria ekologického zemědělství. Stejně jako

u všech předchozích farmářů je jeho prioritou kvalita produktů, které významně spotřebovává ve svých restauračních provozech.

Maso poráží na blízkých jatkách, ze kterého odebírá maso ve čtvrtích a nechává ho zrát formou suchého zrání po dobu 10-14 dnů. Následně jej bourá a balí do vakua, ve kterém maso dozrává formou mokrého zrání. Takto uchované maso dodává do domácností a do vlastních restaurací, kde se aktuálně nachází ve fázi, kde je v dodávkách hovězího masa soběstačným. Prodej masa je realizován rovněž prostřednictvím vlastních webových stránek. Individuální prodej je však vzhledem k zajištěnému odbytu do vlastních restaurací pouze marginální. Restaurace jsou zaměřeny na tradiční českou kuchyni s použitím domácích surovin z vlastní ekologické farmy. Místo je ideálním prostředkem pro firemní a teambuildingové akce spojené například s grilováním na terase a cyklo výlety. V rámci restauračního a hotelového provozu v území MAS SJN zaměstnává více než 2 desítky zaměstnanců.

4.2.5 Příklady dobré praxe

Sdílení provozních zkušeností a Best Practice jsou jedním z nejdůležitějších aspektů naplňujících aktivitu spolupráce LEADER. Jde o uplatňování postupů získaných na základě zkušeností lokálních modelů rozvoje venkova, díky kterým se podařilo dosáhnout dobrých výsledků. Příklady dobré praxe jsou tou nejlepší cestou, jak přenést dobrá řešení do dalších regionů, k dalším adresátům. Ideální je samozřejmě čerpat inspirativní příklady napříč celým světem. Tato část diplomové práce se věnuje aplikaci příkladů dobré praxe v území MAS SJN.

„Inspirace úspěšnými projekty je ta nejlepší záležitost, která může existovat.“
(Respondent)

Příkladem dobré praxe jsou např. i úspěšné franchisingové řetězce, založené na poskytování služeb franchisorem na vyzkoušeném podnikatelském projektu či myšlence umožňující rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistotu v podnikání.

Ve vztahu k obsahu diplomové práce v Plzeňském kraji a řešené problematice koordinace cestovního ruchu v regionu je příkladem dobré praxe projekt, který byl nedávno realizován v Plzni, potažmo v celé plzeňské aglomeraci pod názvem Plzeň 2015. V rámci projektu docházelo k masivní propagaci regionu v návaznosti na to, že se město Plzeň stalo Evropským městem kultury. Za dobu svého fungování prokázal projekt Evropského hlavního města kultury cenné přínosy ve zvýšení celkové návštěvnosti plzeňského regionu, a tedy i v pozitivních dopadech v oblastech ekonomického a sociálního rozvoje, nárůstu cestovního ruchu, obnovy kulturních zařízení a infrastruktury.

Na realizaci projektu bylo vidět, že jej dělali odborníci, kteří dokázali velmi efektivně propojit atraktivitu v regionu do smysluplných celků, které významně ovlivnily návštěvnost nejen v roce 2015, kdy se odehrálo největší množství doprovodných akcí, ale i v letech následujících. Nejvýznamnější dopad byl samozřejmě zejména pro samotnou Plzeň, kde došlo ke skokovému nárůstu návštěvnosti, a to nejen té okamžité, ale také ve smyslu prodloužení doby pobytu návštěvníků. Co se však v rámci projektu také projevovalo, byla nedostatečná infrastrukturní vybavenost v regionu v podobě stravovacích a ubytovacích kapacit, zejména mimo samotné město Plzeň.

K projektu Plzeň 2015 uvedla předsedkyně Výboru pro kulturu a vzdělávání Evropského parlamentu Silvia COSTA: *„Význam titulu za třicet let existence stále roste. Díky této značce dostanou města novou identitu. Dříve hlavně průmyslová Plzeň získala kulturní image díky DEPO2015, novému divadlu nebo Techmanii. Navíc se zařadí do sítě všech měst kultury, která mají větší šanci sáhnout si na různé investiční programy a mohou tak zajistit pokračování projektů do budoucna.“* Vedoucí Centra Bavaria Bohemia Hans Eibauer pak projekt hodnotil takto: *„Projekt Plzeň 2015 měl v Bavorsku obrovský úspěch. Zatímco ještě před deseti a více lety byla Plzeň vnímána jako šedé průmyslové město, dnes díky titulu získala punc otevřené evropské metropole. Mnozí návštěvníci z Bavorska se do sousední země vydali při této příležitosti poprvé. A i naopak, místní obyvatelé se seznámili s kulturou svých bavorských sousedů. Více než 30 tisíc návštěvníků společných česko-bavorských projektů nám dává naději, že navázaná spolupráce měla ohlas a bude úspěšně pokračovat.“* (Tisková zpráva Plzeň, 2015)

V rámci terénního průzkumu byly vybrány příklady dobré praxe konfrontovány s účastníky realizovaného výzkumu a následně byla vyhodnocována možnost jejich uplatnění v území MAS SJN. Výběr projektů byl zaměřen v souladu se zájmovými oblastmi, řešenými touto diplomovou prací, tj. zemědělstvím a cestovním ruchem.

Prvním typem příkladů dobré praxe byly projekty zaměřené na zkracování odbytových řetězců v potravinářské výrobě. Růst zájmu spotřebitelů o zdravý životní styl se výrazně projevuje ve spotřebě čerstvých a zdravých biopotravin. Růst zájmu je samozřejmě spojen i s rozšiřující se nabídkou ze strany jejich výrobců. Tabulka výchozích příkladů dobré praxe se zaměřením na zkracování obchodních řetězců je uvedena v příloze č. 2 této diplomové práce.

Rozhovory s farmáři trend krátkých dodavatelských řetězců jednoznačně potvrzují ve smyslu efektivního zajištění odbytu vlastní produkce, nyní téměř plně v rámci okruhu zákazníků vlastního regionu. To samozřejmě farmáře motivuje ke zvyšování kvality výroby, rozšiřování nabídky i vzájemné spolupráci, např. při realizaci místních regionálních farmářských prodejen. O realizaci podobného projektu uvažují min. 3 z 9 oslovených farmářů, přičemž i ostatní o tento typ projektů projeví zájem ve smyslu využití nově vybudovaných kapacit k prodeji vlastní produkce. Zkracování dodavatelských řetězců a prodej zemědělské produkce v místě její realizace, je jedním z efektivních opatření ke snížení zbytečných ztrát ze zemědělské produkce, vedoucí k využití rozvojového potenciálu ve venkovském prostoru a zvýšení zaměstnanosti.

Důvody pro realizaci projektů zkracování dodavatelských řetězců jsou samozřejmě i ekonomické. Často nesmyslné přepravy zemědělské produkce na velké vzdálenosti, v jejichž důsledku dochází ke znehodnocování potravin, jsou často způsobeny snahou o maximalizaci marží u distributorů se všemi negativními dopady na životní prostředí. Ztráty zemědělské produkce vznikají při skladování, přepravě a zpracování u zpracovatelů, subdodavatelů, obchodníků a dále pak v důsledku vyhazování, znehodnocení a plýtvání u spotřebitelů.

Odhaduje se, že ztráty dosahují přibližně jedné třetiny až jedné poloviny světové produkce potravin. Podle studie FAO, Organizace OSN pro výživu a zemědělství, jde ročně o 1,3 miliardy tun potravin. U rýže, pšenice a dalších

obilnin, jež patří k nejdůležitějším základním potravinám, se ztráty odhadují na 30 %, přičemž to samé platí u ryb. Odhadované ztráty ovoce a zeleniny představují 40–50 %, u olejin, masa a mléčných produktů jde přibližně o 20 % (Hoering, 2014, str. 8).

„Chtěl bych produkovat optimální množství produktu ve vztahu k půdě, protože půda je ten základní výrobní prostředek, základ bytí a podnikání v zemědělství, která má nějakou schopnost něco vyprodukovat. Z tohoto důvodu preferuji selský stav, tedy farmy do 500 ha, které lze obhospodářit i s menší mechanizací, která je úžasná a preferuji to, aby se zemědělské výrobky finalizovali a prodávali v místě.“ (Respondent)

K uvedeným příkladům dobré praxe byly zaznamenány následující poznatky:

Prodej ze dvora je v současné době farmáři využíván pouze v omezeném rozsahu, neboť je většinou spojen s několika omezeními. Zajištění pravidelné pevné otevírací doby by bylo pro farmáře většinou spojeno s příliš vysokými osobními náklady, především pak v případě, kdy hlavní pracovní náplní farmáře je zajištění provozu farmy a na zajištění prodeje ze dvora by musel vymezit samostatnou pracovní sílu. Dalším omezením prodeje produkce jednoho individuálního farmáře je omezená nabídka produktů. Poměrně často využívané varianty prodeje ze dvora je varianta prodeje v předem určený čas např. jednou za měsíc, kdy jsou zákazníci o možnosti nákupu informováni prostřednictvím SMS zpráv, sociálních sítí nebo webových stránek. Prodej následně probíhá buď přímo na místě nebo formou objednávkového systému prostřednictvím e-shopového obchodu.

Prodej ze dvora s pevnou prodejní dobou je zajišťován částečně pouze u dvou z oslovených farmářů, ve spojení s nabídkou ubytovacích kapacit, které farmář pro své zákazníky nabízí.

Tři z farmářů, se kterými byly prováděny rozhovory, aktuálně připravují projekty, jejichž cílem je soustředit prodej produktů od různých farmářů, tzv. vytváření sítí. Chovatel skotu plánuje rozšíření stávajících kapacit farmy o provoz vlastní bourárny pro zpracování masa, jejíž součástí budou i nové prodejní prostory. Otevírací doba prodejny je plánována každou sobotu, přičemž prostory budou zdarma poskytnuty pro prodej místních farmářských produktů od farmářů

z okolí. Farmáři budou moci nabídnout během jednoho dopoledne svou produkci většímu počtu kupujících, kteří budou moc využít nabídku rozšířeného sortimentu zboží. Kromě místních obyvatel si zde budou moci v sobotu nakoupit i lidé z města, kteří přijíždějí na venkov trávit svůj volný čas. MAS zde může plnit roli marketingové podpory výrobcům a zajistí propagaci podobně zaměřených veřejných akcí, kde kromě samotného prodeje probíhá samozřejmě i setkávání místních občanů.

Další farmář, také chovatel skotu, plánuje vybudování prodejny s nabídkou primárně masné produkce nejen od farmářů z regionu, ale i ze vzdálenějších lokalit v rámci ČR (Vysočina, Šumava).

Účast na farmářských trzích mimo území MAS v tuto chvíli realizuje pouze výrobce ovčích a kravských sýrů.

Dalším příkladem následování dobré praxe v regionu MAS SJN je projekt komunitní zahrady, realizovaný jedním z dotazovaných respondentů. Inspirativní příklady dobré praxe se zaměřením na komunitou podporované zemědělství jsou uvedeny v příloze č. 2 této diplomové práce. Za účelem realizace tohoto záměru koupil farmář od obce pozemek o výměře cca 0,5 ha, který nabídl místním občanům k využití pro společné pěstování zeleniny (brambory, cibule, okurky). Farmář s využitím vlastní zemědělské techniky mechanicky připravil půdu a společně se zájemci proběhlo osázení plodinami. Projekt byl zahájen před rokem a je v tuto chvíli ve fázi ověření jeho životaschopnosti. Zájem o další aktivity spojené s pěstováním se však přes počáteční nadšení o spolupráci dosud příliš nepotvrdil. Zkušenost s realizací tohoto projektu může být do budoucna návodem, jak k podobným projektům v tomto území přistupovat. Komunitní zahradnictví může být o zřejmě o něco úspěšnější v oblastech v okolí větších měst, kde toto funguje díky myšlení mladých lidí, kteří nabídku zdravého ovoce a zeleniny rádi využijí i díky tomu, že sami nemají prostorové možnosti pro pěstování zdravé zeleniny. Podílení se na provozu komunitní zahrady lze alternativně řešit vedle osobní účasti formou poskytnutí paušálních příspěvků na pěstování zeleniny a zaručení předem dohodnuté odběru produkce, tzv. bedýnkování.

U řady farmářů je zřejmý také zájem také o realizaci projektů z oblasti cestovního ruchu (naučných stezek, např. naučná včelařská stezka, stezky výroby ciderů apod.). Typické projekty z oblasti cestovního ruchu, které byly v rámci řízených rozhovorů s respondenty konzultovány jsou uvedeny v příloze č. 2 této diplomové práce. Motivací pro realizaci těchto projektů je zvýšení zájmu o nabídku farmářských produktů, představení konkrétního procesu výroby s možností nákupu finálního produktu. Farmáři obecně vítají možnost společné propagace regionálních farmářských produktů, kde může MAS dobře plnit roli koordinátora těchto aktivit.

„Já říkám, že chytrý člověk nic nevymýšlí, když něco funguje, tak se stačí podívat, proč to funguje a vzít si to z toho, prostě to opsat, ne úplně, vzít si z toho, mě se líbí, jak to funguje. Chceš mi to ukázat nebo nechceš, nebo si to mám shánět někde jinak.“ (Respondent)

Vedle zajištění odbytu vlastní produkce masa, kde aktuálně poptávka trvale převyšuje nabídku, řeší jeden z dotazovaných respondentů kromě farmářských prodejen také projekty výstavby vlastní bourárny. Kromě prodeje vlastní produkce plánují navázat spolupráci s dalšími producenty masa z regionu i vzdálenějších lokalit. Součástí připravovaného projektu nové prodejny jednoho z farmářů by měla být krytá tržnice s možností prodeje sezónních produktů od místních soukromých pěstitelů (prodejny zeleniny, brambor, cibule apod). Cílem je podpora k vytváření komunity a spolupráce na úrovni místního obyvatelstva.

Veškeré aktivity financoval dosud z vlastních zdrojů, částečně v kombinaci s využitím bankovního úvěru. Několikrát se neúspěšně pokoušel žádat o dotaci z PRV, přičemž si žádosti dosud připravoval vlastními silami. Na projekt vybudování bourárny a prodejny aktuálně připravuje žádost o dotaci z programu PRV, kde nově navázal spolupráci s MAS SJN.

Součástí dalšího podnikatelského záměru je rozšíření předmětu podnikání o vybudování dobíjecí stanice pro automobily s využitím výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie (solární panely). Alternativně by se vyrobená elektřina využívala pro provoz nově vybudované bourárny (v létě nejvíce lednice). Synergickým efektem by bylo propojení nabídky farmářských produktů nabízených

ve vlastní prodejně s možností využití dobíjecí stanice. Zde by chtěl využít znalosti syna, který se v dané oblasti dobře orientuje.

Příkladem dobré praxe v oblasti cestovního ruchu je projekt, realizovaný ve spolupráci s MAS SJN. Jedná se o organizování pravidelných letních slavností pro širokou veřejnost, aktuálně s účastí více než 1 tis. návštěvníků za den. Díky této akci se podařilo nejen podstatně posílit dobré jméno farmáře, kde se akce uskutečňuje, ale díky zapojení dalších partnerů také zviditelnění činností dalších aktérů v území. Zájem o organizaci podobně zaměřených akcí, kde se dá navázat smysluplná spolupráce nebo poznat činnost dalších aktérů v území zaznívala v podstatě ze strany všech účastníků výzkumu. Do budoucna by se MAS měly více koordinačně podílet na akcích s tematicky zajímavým obsahem, které umožní realizovat projekty spolupráce s cílem propagace regionální produkce, posilování regionální identity a také zprostředkování osobních kontaktů mezi aktéry v území.

„Když budu cider propagovat sám, tak se na mě každé vykašle, ale když můj výrobek někdo doporučí, protože bude vědět, že je dobrý a kvalitní a bude to prezentovat s náležitou regionální hrdostí tak, to bude úplně o něčem jiném.“
(Respondent)

Jedním z problémů současného venkova je, že díky mobilitě pracovní síly aktivita lidí na venkově zmizela, venkov je často pouze noclehárnou. Mladí lidé odcházejí za pohodlnější životem do měst místo toho, aby se snažili nalézt uplatnění na venkově. Dříve si lidé uměli spousty věcí udělat sami doma, a co neuměli, tak získali od souseda. Dnešní společnost je však až příliš konzumní a všechno si lze snadno nakoupit. Obnova řemesel je jednou z cest, jak pomoci venkovu.

„Soudržnost vesnice, zmizela likvidací hospod, protože lidi se nemají kde se sejít, pak se sejdou dva tři spolu, ale aby se lidé scházeli a znali se mezi sebou, to zde chybí.“ (Respondent)

Vedle úspěšného následování příkladů dobré praxe však existují i ty méně úspěšné. Jedním z projektů, který se nepodařilo úspěšně následovat, byl projekt vybudování komunitní moštárny. Jednalo se o projekt spolupráce místních akčních skupin mezi sebou = snaha o realizaci projektu komunitní moštárny – ve Dvorci, Borovnu a Sedlčanech s možností pasterizace moštu do tetrapakových obalů a jeho uchování k pozdější spotřebě. V rámci přípravné fáze byla za účasti MAS čerpána inspirace v moštárnách v Bílých Karpatech, Jižní Čechách a v Evropě – Skotsko.

V současné době existuje v Zahrádce u Nepomuku aktivita místních zahrádkářů, kteří každou sobotu v období od září do listopadu, formou brigády a za symbolický poplatek moštují ovoce pro místní zahrádkáře. Záměrem bylo navázat na tyto aktivity a s využitím dotačních zdrojů nahradit v podstatě svépomocí zbudovanou technologii pro moštování moderní technologií moštování s možností pasterizace. Tento projekt se se však nakonec nepodařilo mezi zahrádkáři prosadit a zrealizoval se pouze menší projekt pořízení mobilní komunitní moštárny (žadatelem byla MAS SJN), který má však své limity týkající se velikosti moštárny a komplikované obsluhy.

4.2.6 MAS po roce 2020

Místní akční skupina je díky struktuře své členské základny vnímána velmi pozitivně, a to především jako ideální komunikační platforma, napříč všemi aktéry v území. Z tohoto pohledu je ze strany respondentů jednoznačná shoda na dalším působení MAS v území, aniž by zde musely vznikat nějaké nové organizační struktury.

Velmi pozitivně jsou také hodnoceny také aktivity jednotlivých zástupců MAS. Nejčastěji zaznívaly pozitivní odezvy na výbornou spolupráci spojenou s odborným dotačním poradenstvím.

Někteří z dotazovaných respondentů však nedokázali současnou činnost MAS hlouběji zhodnotit, protože prostě neměli žádné informace o jejích aktivitách. Jedním z důvodů je samozřejmě skutečnost, že se o činnost MAS aktivně nezajímali a nejsou v regionu v oblasti spolupráce příliš aktivní. Zastoupení těchto respondentů bylo ve vybraném vzorku však zcela marginální. Dalším důvodem

je však také skutečnost, že MAS plošně neoslovuje ke spolupráci všechny aktéry v území a dle mého názoru nedostatečným způsobem propaguje svoji činnost.

MAS své opodstatnění v regionu jednoznačně mají, a to zejména z titulu znalosti regionu a existujících sociálních vazeb s lidmi v území. Jednou z významných aktivit, které byly pozitivně vnímány, byla organizace akcí, při kterých se mohou lidé v regionu setkávat, poznávat se, vyměňovat si zkušenosti a navazovat spolupráci pro realizaci svých aktivit. Jako pozitivní signál vnímám to, že ze strany téměř všech respondentů, byl zjevný zájem se těchto akcí ve větší míře aktivně účastnit. MAS zde může nadále plnit roli hlavního koordinátora. Organizace akcí musí být založená na partnerské spolupráci v území, od poskytnutí prostor a zázemí pro konání akce až po zajištění jeho doprovodného programu. Více by měly být podporovány samotných aktérů v území, zaměřené na podporu jejich činnosti nebo produkce, které se v ideálním případě zaměřují i na účast široké veřejnosti. V roli koordinátora může MAS pomoci se spoluorganizováním celé akce a využít nejen svoje personální kapacity, ale také kontakty a zkušenosti. Výhodou je obměna a pestrost prostředí pro setkávání, představení činnosti iniciátora akce, možnost zapojení a poznání nových partnerů, zviditelnění samotné MAS a především odstranění bariér a nedůvěry mezi jednotlivými aktéry v území.

Cestou pro zlepšení v činnosti MAS může být revize stávající členské základny. Nyní je spousta členů neaktivních, bylo by tedy ideálně pracovat primárně s těmi aktivními a pokusit se o zapojení nových členů, kteří budou mít zájem se na činnosti MAS dále aktivně podílet. Úkolem vedení MAS bude do budoucna překonat pasivní přístup lidí, který je ve finále největším problémem úspěšné komunikace a dalšího rozvoje. Bude třeba najít cesty, jak motivovat ke spolupráci.

Z dosavadní praxe je zřejmé, že klíčovou roli v úspěšnosti MAS bude hrát informační vybavenost, odbornost a vůdčí osobnost klíčových zástupců MAS, kteří dokážou formulovat jasné vize na základě, kterých dokážou realizovat konkrétní projekty, koordinovat činnosti s aktéry v území, poskytovat potřebné informace a motivovat k aktivitě.

Napříč všemi respondenty převládá zájem o poradenství v oblasti dotací. V první řadě je třeba zájemcům zprostředkovat informace o možnostech čerpání

dotací a k čerpání dotací je motivovat. Často přetrvává pasivní přístup. I když už je dotační příležitost identifikována a záměr je možné zrealizovat, není u řady potenciálních žadatelů ochota absolvovat proces přípravy žádosti o podporu. Tento stav však může vyústit nakonec v situaci, kdy v regionu zůstane pár aktivních, kteří budou schopni spolupracovat, o dotaci si požádat a být díky tomu ve svém počinání úspěšní. Přerozdělování dotací z centrálních zdrojů, mezi které lze řadit i systém evropských dotací, je vedle výrazné byrokratizace a závislosti na centrálním zdroji (dotační fondy EU), prostředím náchylným ke korupčnímu jednání. Cestou předcházení vzniku korupčních příležitostí a jednání v oblasti veřejných zakázek a dotačních programů je zlepšení komunikace s veřejností, podpory vzájemné participace a zvýšení transparentnosti činností při realizaci projektů s dotační podporou. Bez dostatečné komunikace se všemi aktéry v území, která může mít klidně i méně formální charakter, může nastat situace, při které bude přetrvávat bariéra mezi jednotlivými aktéry v území a nedůvěra v transparentnost přerozdělování disponibilních finančních zdrojů.

Jednou z cest, jak tuto situaci zlepšit je i zjednodušení administrativní náročnosti dotačních programů, rozšíření spektra dotačních příležitostí a navázání spolupráce s novými partnery na národní a krajské úrovni.

„Administrativní náročnost dotačních programů mě totálně odrázuje od toho se o něco pokoušet, neumíme v tom prostě chodit. Až byrokratická šikana je brzdou realizace projektů s dotační podporou. Chybí zde administrativní podpora pro realizaci projektů s dotační podporou.“ (Respondent)

„Pokud bych byla manažerem MAS, tak bych si udělala přehled o tom, co v území funguje, zjednodušila bych pravidla, prodloužila lhůty od vyhlášení do předložení projektu, zvýšila bych informovanost o podporovaných oblastech, ideálně jakým odvětvím se daří a jakým nedaří, snažit se propojit obory, zaměřit se na propagační a prodejní aktivity, akce pro lidi.“ (Respondent)

MAS je v tuto chvíli příliš „zanepřázdněna“ administrativní zátěží spojenou s administrací dotačních programů dle podmínek jednotlivých řídicích orgánů,

kteřá mají náročná pravidla pro hodnocení, kontrolu a udržitelnost podpořených projektů.

Budoucnost financování MAS by měla být založena na vícezdrojovém financování. Z přehledu výkazu zisků a ztrát (viz. Příloha č. 3 této diplomové práce) za posledních 6 let existence MAS SJN je zřejmé, že nevýznamnějším nákladem jsou osobní náklady na zaměstnance MAS (až 60 %), manažery, koordinátory, odborné poradce a administrativní pracovníky. Výše nákladů se vždy odvíjí od aktuálně zajišťovaného rozsahu činností, ke kterým je MAS pověřena z úrovně národních orgánů.

Financování MAS by se mělo i do budoucna přímo odvíjet od aktivit, které bude MAS v zájmu regionálního rozvoje zajišťovat.

Od období svého vzniku a zejména v období, kdy MAS získala podporu svojí činnosti z prostředků PRV, byla stabilizována personální základna MAS. Pro další období by mělo dojít rovněž ke stabilizaci zdrojů financování MAS. Ideální by bylo získat podporu činnosti MAS z úrovně jednotlivých krajů nebo MMR, které se primárně regionálním rozvojem území zabývají, a pro které by měly být MAS do budoucna v území klíčovým partnerem.

Jedním z významných zdrojů financování aktivit MAS by měly nadále projekty s dostupnými možnostmi externího financování (dotace, sponzoring). Zaměření jednotlivých projektů bude vždy závislé na specifikách daného území, zájmu, aktivitě a v neposlední řadě také připravenosti projektů k realizaci.

Jedním ze zdrojů financování provozu MAS může být do budoucna také poskytování externího poradenství a konzultací (např. dotační poradenství a strategické plánování).

Varianta financování formou paušálních příspěvků, podobně jako to dnes funguje na úrovni obcí a mikroregionů, není zřejmě tou ideální cestou. Tento systém by zákonitě vytvářel nerovnováhu mezi poskytnutým příspěvkem a získanou přidanou hodnotou každého jednotlivého účastníka celého systému. Hledání mechanismu rovnoměrného příspěvku bez vazby na konkrétní výstupy a činnosti MAS představují riziko drobení územní soudržnosti. Některé MAS, včetně MAS SJN, jsou částečně založeny i na financování formou dílčích příspěvků členských obcí MAS. Vzhledem k tomu, že činnost MAS směřuje k podpoře

rozvoje regionu, a tedy i ke zvyšování daňových příjmů, je tato varianta samozřejmě logicky správná. Musí však existovat shoda na způsobu financování napříč všemi obcemi. Zkušenost v rámci MAS SJN však ukazuje na nutnost důsledné komunikace a zdůvodnění přínosů MAS ve vztahu ke každému jednotlivému donátorovi.

Ve všech případech by měly být poměřovány přínosy s náklady na realizované aktivity a projekty. Aktuální rozsah činnosti MAS je dle odpovědí respondentů v současnosti orientován především na přerozdělování dotačních prostředků z EU a poskytování informací o dotačních titulech. To však není zcela dostatečné a MAS by měla do budoucna mnohem více prakticky naplňovat roli nositele vize a sami iniciovat projekty a změny, které budou odpovídat potřebám regionu. Tento přístup významně zvyšuje riziko závislosti MAS na existenci dotačních plánů, které se stanovují na konkrétní období. Mnohem větší iniciativa by se měla odehrát směrem k definování vlastních problémů, tedy jakýsi protipól široce definovaným oblastem rozvoje v rámci operačních programů. Osobní přístup založený ve větší míře na formálním, ale i neformálním setkávání, umožní lépe identifikovat skutečné potřeby místních aktérů, podpoří vzájemnou spolupráci a umožní realizovat projekty, které mohou být realizovány i za finanční spoluúčasti zapojených partnerů. Spolu s hledáním jiných forem kompenzací finančních nákladů MAS např. v krajských nebo státním rozpočtu může eliminovat ohrožení existence MAS po roce 2020.

*Já uvítám zejména společné setkávání „víte o těch lidech, víte co, kdo dělá, co se v regionu děje, můžete to prezentovat dál, určitě je to dobré vědět dobrá je na tom ta informovanost, víte o sobě, výborné je na tom, že se takto poznáváme“
„Nejvíce pozitivně vnímám zkušenost členů MAS, kteří dokážou aktivity v území spojovat a efektivně podporovat.“*

„MAS by měla fungovat jako organizátor setkávání, mediátor činnosti obcí, které by měly rovněž na činnost MAS přispívat když budu přispívat já, tak budu chtít kontrolovat, na co ty vydaje půjdou. Nejvýznamnější je, aby manažer MAS měl zájem a tah na bránu.“ (Respondent)

Většina respondentů by uvítala pomoc v oblasti administrace žádostí o dotace, které jsou administrativně velmi náročné.

„MAS vnímám pozitivně, protože má k lidem z regionu blíž. O případnou spolupráci, zejména při přípravě zemědělským dotací bych měl zájem, již teď funguje informovanost o existenci dotačních titulů, na společná jednání jsem však nebyl zván.“ (Respondent)

“Pozitivně vnímám fungování místní akční skupiny, a to zejména z důvodu možnosti setkávání podnikatelů, neziskových organizací a získání nového pohledu na řešení.“ (Respondent)

Na základě realizovaného průzkumu, analýzy činností a poskytovaných služeb a produktů respondentů a konfrontace s příklady dobré praxe lze zcela jednoznačně doporučit zahrnout do rozsahu činnosti MAS také aktivity na podporu rozvoje cestovního ruchu založené na principech destinačního managementu. To však v dnešní době nefunguje.

5 Výsledky a diskuse

Základním kamenem regionálního rozvoje a činnosti MAS je spolupráce s malými a středními podniky. Podpora malých a středních podniků je však velmi omezená. Nejde vždy jen o dotační podporu. V zahraničí je běžné, že malým podnikatelům je poskytována i nefinanční podpora o oblasti poradenství, kde a jak vnímat příležitosti, což souvisí se změnami světa okolo nás. V zemědělství může jít o příklady, kdy v důsledku automatizace či snižování jeho rozsahu, může docházet ke snižování zaměstnanosti žen, které se nově učí novým měkkým dovednostem a nacházejí nová uplatnění v práci na farmách. Dalšími příklady mohou být školení k získání dovednosti zaměřené na komunikaci s klientem, jak vytvořit program pro děti z okolních škol. Tato podpora malým podnikům v ČR chybí.

Jednou z forem, jak předávat zkušenosti a nově nabyté odbornosti je sdílení příkladů dobré praxe, což řeší i tato diplomová práce a dílčí pokusy se v této praxi na úrovni místních akčních skupin již odehrávají. Příklady dobré praxe lze dokumentovat v celé řadě literárních zdrojů. Jako velmi inspirativní příklad

lze uvést knihu *Regiony budoucnosti*, která prostřednictvím řady konkrétních příkladů dobré praxe z oblasti vzdělávání, životního prostředí, energetiky nebo sociální oblasti klade správné otázky a témata a současně přináší i cesty jejich řešení. Velký význam přikládají autoři rozvoji regionů, které jsou vedle rychle rostoucích měst a metropolí stále tím podstatným základem společnosti, infrastruktury, kultury a ekonomiky. Zajímavý je i pohled, jak by mohly vypadat regiony v budoucnosti, kde je velký význam přikládán nejen postupující digitalizaci, infrastrukturní a finanční nezávislosti regionů, ale také přirozené spolupráci se soukromým sektorem, návratu k tradicím a řemeslům, hledání cest, jak zabránit vyliďňování venkova, což je problém některých regionů v ČR (Pavlík, 2020).

Současný „problém“ MAS je ten, že fungují v jakýchsi cyklech od jednoho programovacího období EU k druhému, kde však není zřejmá jistota a perspektiva v udržitelnosti jejich existence. MAS ve skutečnosti nevyhodnocují skutečnou potřebu, ale víceméně se přizpůsobují nastaveným podmínkám, které jsou vytvářeny pro aktuální programové období EU, tedy i ve vztahu k tomu, jaké jsou aktuálně dotačně podporované aktivity. Podobné zjištění můžeme najít i v závěrech výzkumného projektu Ústavu zemědělské ekonomiky a informací zpracovaného kolektivem autorů kolem Marie Trantinové, který se zabýval identifikací úspěchů a neúspěchů naplňování vybraných principů Leader s posouzením, proč k úspěchu či neúspěchu dochází. Také zde byly identifikovány problémy se svázaností s nastavením specifických cílů a opatření s podporovanými opatřeními, ale také přílišná administrativní náročnost a nedůvěra uvnitř MAS. Potvrzuje se tak názor, že větší „svoboda“ v nastavení řešených opatření a výstupů projektů by významně podpořila spolupráci veřejného a soukromého sektoru (Trantinová, 2015).

Jedním z modelů, jak by MAS mohla a do budoucna i zřejmě měla v regionu působit, je především jako odborné pracoviště. Dotační poradenství je jednou z těchto odborných činností. Komplikovanost, v dnešní době až přílišná byrokracie spojená se systémem žádání o dotace, včetně samotné administrace podpořených projektů ve fázi realizace a udržitelnosti, mnoho subjektů odrazuje hned na začátku a oni se o možnost získání podpory svému projektu raději ani neucházejí.

Za dobu svého působení se MAS SJN, díky asistenci při přípravě a realizaci menších projektů a díky realizaci celé řady projektů, zasloužila o pozitivní změny v samostatnosti a nezávislosti celé řady neziskových organizací, malých podniků, ale i obcí, které pochopili, že se jejich snaha o realizaci projektů vyplatí. MAS zde sehrávají svoji nezastupitelnou roli.

Pro možnosti dalšího rozvoje však musí být naplněna zásadní podmínka dostupné personálně/odborné kapacity, zejména v oblasti složitějších projektů a současně i udržení dostatečné poptávky ze strany jednotlivých aktérů. Nastavení financování poradenské činnosti ovlivňuje především výše personálních nákladů na vstupní straně a počet řešených projektů, spolu s faktickou úspěšností při získávání dotací na straně výstupu. Díky zajištění profesionální odborné činnosti získají aktéři lepší orientaci v konkrétních problematikách, „jedno“ místo pro zodpovězení dotazů a řešení potřeb a problémů a v konečném důsledku díky úspoře času i nákladů možnost (více prostoru) pro řešení dalších potřeb. Zajištění poradenské činnosti od fázi přípravy a koordinace těchto aktivit v kontextu dlouhodobého plánování umožní realizovat projekty, které si nebudou vzájemně konkurovat a bude možné realizovat takové projekty, které budou profitovat ze synergické spolupráce mezi jednotlivými aktéry v území. Způsoby financování této poradenské činnosti ve vztahu k MAS mohou být buď čistě na komerční bázi ve vztahu mezi MAS jako zpracovatelem a žadatelem/příjemcem o podporu, nebo, a to by bylo jistě lepším řešením, spolufinancováním personálních nákladů zaměstnanců MAS z úrovně kraje. Částečným spolufinancováním personálních nákladů MAS ze zdrojů krajských úřadů by došlo v užším provázání disponibilních personálních kapacit v regionu se záměry regionálního rozvoje krajů. Možnostem nastavení tohoto systému financování se tato diplomová práce podrobněji věnuje ve své praktické části.

Již v současné době existuje spolupráce MAS s kraji. Místní akční skupiny v Plzeňském kraji realizovali s podporou Plzeňského kraje zejména menší grantové projekty s cílem aktivizace venkovské komunity a podpory komunitního života. Plzeňský kraj podpořil MAS rovněž formou poskytnutí dotace na činnost a chod MAS, které neměly dostatečné vlastní zdroje v období přípravy SCLLD.

V souvislosti s rozšířením spektra poradenských činností však existuje i další prostor pro spolupráci krajů a místních akčních skupin založený na systému financování administrativních nákladů spojených s dotačním managementem zajišťovaným z úrovně MAS. Pokud kraje přijmou skutečnost, že čím více externích finančních prostředků se MAS podaří na realizaci projektů do regionu získat, tím lepších výsledků v regionálním rozvoji může dosáhnout, bude kraj ochoten na tyto náklady místním akčním skupinám přispívat. Tato podpora může být realizována např. financováním jednoho systemizovaného pracovního místa v MAS, které bude na tyto aktivity specializované a MAS bude oproti tomu povinna kraji vykázt kolik žádostí o podporu dokázali skutečně předložit a jaká byla jejich úspěšnost. V závislosti na úspěšnosti každé jednotlivé MAS by se výše podpory pro tyto aktivity mohla přizpůsobovat skutečné potřebě a výsledkům.

Spolupráce MAS s kraji by významně rozšířila schopnost jak kraje, tak samotné MAS efektivně a zejména adresně ovlivňovat regionální rozvoj v celém území. Výhodou spolupráce s MAS by byl, na rozdíl od izolované spolupráce s obcemi, jejich územní přesah a díky existující struktuře členů MAS také přesah vedený napříč veřejným, soukromým i podnikatelským sektorem. Ve stávající struktuře a s existujícími lidskými a materiálními zdroji by bylo dobrým řešením, pokud by činnost MAS koordinovaly a metodicky vedly kraje. S tím souvisí zejména to, že by si kraje měly uvědomit, co je výhodou spolupráce s MAS. Zejména tedy to, že jde o existující, plně funkční organizace disponující v současné době nejen materiálním, ale zejména odborným zázemím s výbornou místní znalostí. Především pak znalost regionu a existence sociálních vazeb uvnitř regionu je pro spolupráci s MAS velmi důležitá.

Přínosy spolupráce na projektech typu Public-Private Partnership, neboli veřejného a soukromého sektoru, výstižně popisuje Provazníková ve své knize *Financování měst, obcí a regionů*. Jedná se o efektivnější alokaci veřejných prostředků, zajištění kvalitních veřejných služeb, ekonomický růst stimulováním soukromých investic, posílení možností čerpání fondů Evropské unie zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu (Provazníková, 2015).

V kontextu těchto skutečností může velice dobře a efektivně fungovat systém centrálního řízení MAS, a to i na úrovni různých sektorů, ať již z úrovně krajů nebo ministerstev, které budou pracovníky MAS koordinovat a vzdělávat a tito budou předávat získané poznatky v rámci svých území. Nemusí se tedy vlastně ani vždy jednat jen o přímou finanční podporu, ale pro úspěšný regionální rozvoj je neméně významné poskytování odborné podpory lidem v území, kteří přímo regionální rozvoj svou činností ovlivňují.

Tím bude posílena důvěra v možnosti čerpání dotačních zdrojů a zcela jistě i aktivita samotných subjektů. Na straně MAS bude samozřejmě spočívat odpovědnost za to, jaké projekty bude rozumné skutečně předkládat, což se apriori, v rámci poradenské činnosti zajišťované v regionu, předpokládá.

Tímto mechanismem by se mnohem lépe podařilo aktivizovat činnost v regionu, než tomu bylo dosud. Je pravdou, že MAS mají k dispozici určitý objem finančních prostředků, který je předem určen k rozdělení pouze v daném území, což znamená, že by tyto zdroje měly být pro aktéry v území mnohem dosažitelnější než ty, o které musejí soutěžit v rámci celé republiky, ale pravdou také je, že tyto zdroje jsou v současné době velmi omezené. Méně pozitivní je však skutečnost, že v podstatě žádným způsobem nedošlo ke zjednodušení pravidel pro čerpání těchto prostředků a v podstatě byl jen systém platný pro čerpání individuálních projektů na národní úrovni, přesunut na úroveň žadatelů z území MAS. Přitom se však jedná o nepoměrně nižší finanční prostředky, o které se žadatelé mohou ucházet v rámci individuálních výzev.

Na základě realizovaného průzkumu však byla identifikována i skupina místních aktérů, pro které je aktuální systém přerozdělování finančních prostředků prostřednictvím MAS ve vztahu k administrativní a časové náročnosti, množství disponibilních prostředků a počtu projektů, které lze touto nabídkou uspokojit, poměrně neatraktivní volbou.

Některé aspekty současného stavu lze zmírnit pouze díky osobnímu a individuálnímu přístupu lidí, kteří stojí ve vedení MAS. Realizovaný terénní výzkum opakovaně potvrdil zájem respondentů o neformální setkávání, sdílení kontaktů a vzájemnou spolupráci. Přínosy vzájemné spolupráce byly ověřeny na několika konkrétních akcích pro veřejnost, které díky zapojení více partnerů

ze soukromého i veřejného sektoru významně zvýšili jejich atraktivitu, a tedy i návštěvnost. Některé, minimálně v počáteční fázi probíhaly také v kooperaci MAS. Trantinová v rámci svého výzkumného projektu mezi 75 manažery MAS v ČR uvádí průměrný počet pravidelných setkávání zástupců veřejného a soukromého sektoru v počtu 3,3 x za rok a formálně nepravidelných 2,6 x a neformálních setkávání v průměru 5,8 x ročně (Trantinová, 2015). Informovanost MAS SJN o realizovaných akcích probíhá vždy prostřednictvím kvalitně zpracovaných a administrovaných webových stránek, sociálních sítí nebo i rozesláním osobních pozvánek prostřednictvím emailových adres. Pozvání probíhá v některých případech i osobním nebo telefonickým kontaktováním. Některé komentáře oslovených respondentů však přesto uváděly, že nejsou o vzájemných aktivitách informováni nebo pro ně nebyly přínosné. Ke zlepšení této situace by mohlo vést hledání atraktivních a vhodně cílených témat zaměřených na potřeby vybrané cílové skupiny. Existence řady vhodných témat, včetně těch vhodných ke vzájemné spolupráci, byla potvrzena realizovaným terénním průzkumem v rámci této diplomové práce. Ideálním řešením je pak iniciace vlastní aktivity přímo od aktérů, kde MAS poskytne maximální organizační a koordinační podporu. Díky nalezení partnerů, kteří připravovaným akcím poskytnout obsahovou náplň a sami se do akce zapojí, dojde k významnému posílení budování důvěry mezi jednotlivými aktéry v území a posílení role MAS v regionu, která bude více vnímána jako integrující než pouze administrativní článek v území. Stejný princip partnerství navrhuje i Vláda ČR svým usnesením z 5. ledna 2009, kterým schválila „Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru“, a kde pojetí partnerství definuje takto: „Partnerství znamená společný cíl a zájem, těsnou spolupráci a společnou zodpovědnost za společné projekty, vzájemnou podporu a důvěru, vzájemné zohlednění potřeb, rovné postavení partnerů, vyšší výkon při realizaci různých projektů a jejich větší transparentnost. Důležitá je vzájemná informovanost a výměna zkušeností...“ (Vláda ČR, 2009, s. 41).

Pokud mají MAS přežít a plnit svojí roli, pro kterou vznikly, by však pro následující období mělo dojít k významnějším změnám ve způsobu financování, metodického vedení, zvýšení možností podpory malým a středním podnikům, kterých je ve venkovských oblastech naprostá většina a zjednodušení

pravidel pro čerpání dotačních zdrojů. V kontextu výše uvedeného je třeba vnímat rozdíl mezi podporou malým a velkým podnikům. Zcela jistě bude mít zcela různý dopad to, jestli do regionu MAS SJN přijde podpora ve výši 100 mil. Kč jednomu velkému podniku nebo bude tato podpora rozdělena mezi celou řadu malých podnikatelů. Malé podniky stojí často na okraji zájmu i profesionálních poradenských agentur, které mnohem raději zajistí administraci jednoho velkého projektu než desítek malých projektů, jejichž administrace je podobně náročná, přičemž tito žadatelé nejsou ochotni a vlastně ani nemohou toto přiměřeně kompenzovat výší odměny za jejich zpracování. Tuto roli mohou však efektivně zastoupit právě MAS.

Z výsledků terénního průzkumu zcela jednoznačně vyplynul zájem o zajištění činnosti destinační agentury. Destinační agentura by měla zajišťovat marketingové aktivity v oblasti cestovního ruchu, učit informační centra. MAS je pro tuto roli díky své organizační struktuře, navázaným sociálním vazbám a existující znalosti území ideálním subjektem a rozhodně není nutné budovat struktury nové. Je třeba využívat, co v regionu existuje a je zde pevně ukotvené.

„Klíčovou marketingovou institucí na národní úrovni systému představuje národní turistická organizace Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, jejímž cílem je marketing destinace Česká republika na zahraniční a domácím trhu. CzechTourism je příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj. Na úrovni regionální fungují jako vyšší (druhý) stupeň územní samosprávy a turistické regiony vymezené na základě nabídky a poptávky v turismu. Na místní úrovni fungují obce a sdružení obcí, jimž zákon o obcích stejně jako krajům zákon o krajích ukládá povinnost rozvíjet turismus. Z hlediska institucí a vznikajících destinačních managementů na regionální a místní úrovni se jedná o příspěvkové organizace krajů či obcí, obecně prospěšné společnosti, spolky, Regionální rozvojové agentury a místní akční skupiny“ (Palatková, 2011, str. 99).

Jednou z reálných cest, jak smysluplně udržet činnost MAS po roce 2020 je koordinace cestovního ruchu v regionu z pozice plnění funkce destinační managementu. Výhodou tohoto řešení je, že MAS komunikuje se subjekty napříč celým regionem, administruje dotační zdroje, které do regionu přicházejí. Je však třeba, aby k tomu měla příslušné kompetence a finanční zdroje. V případě

ČR se toto primárně nabízí z úrovně MMR, které je za regionální rozvoj a cestovní ruch na národní úrovni odpovědné. Samozřejmě, že z národní úrovně by pro MAS měla přicházet také odborná a metodická podpora, kterou bude moci zprostředkovávat subjektům v území a podporovat tak jejich činnost. Spolupráce na úrovni ministerstva samozřejmě nevyklučuje koordinaci aktivit v oblasti cestovního ruchu ani na úrovni jednotlivých krajů, jejichž role v regionálním rozvoji v kontextu spolupráce s MAS již byla výše řešena.

Místní akční skupiny se v současné době pohybují na pomezí mezi státní sférou, občany a podnikateli. Proto, aby MAS mohla plnit úkoly, které souvisejí s přerozdělováním finanční podpory z Evropské unie, musí splňovat pevně stanovaná pravidla, která souvisí např. s povinnostmi projednat a schválit strategii pro území dané MAS nebo fungování metodou LEADER. Naproti tomu chybí MAS kompetence a pravidla, která by jí umožnila efektivně komunikovat s obcemi a dalšími aktéry v území tak, jak by tomu mohlo být např. v případě delegování příslušných pravomocí pro oblast koordinace cestovního ruchu z úrovně MMR. V případě cestovního ruchu by mělo základem být např. samotné ukotvení pojmu, metodiky a pravidel pro fungování destinačního managementu.

MAS má rozhodně smysl ve smyslu koordinace aktivit společné propagace, propojování a zprostředkování kontaktů, pořádání společných akcí, kde se budou moci lidé potkat, vyměnit si zkušenosti, seznámit se a domluvit se na spolupráci a kooperaci svých aktivit. Podporovat setkávání mezi lidmi, protože vzájemné poznávání svých sousedů, konkurentů, dodavatelů, organizátorů veřejných akcí může podnítit vzájemnou komunikaci a spolupráci. V okamžiku, kdy budou lidé uzavřeni ve svých domovech, nebudou sdílet své potřeby, znalosti, zkušenosti a očekávání tak se bude spolupráce a kooperace rozvíjet do budoucna jen velmi těžce.

Chybí jednoduchý rozcestník příležitostí pro návštěvníky v regionu. Praktická zkušenost je taková, že mnohdy přijede návštěvník, nenajde relevantní informace o existující nabídce a nedokáže se v regionu jednoduše zorientovat, a tak jednoduše využije nabídky sousedních regionů, kde jsou informace lépe zprostředkovány. Zcela jistě jde o problém mnohých regionů, který souvisí s koordinovanou činností

destinačního managementu, což je jedna z rolí, které by mohly MAS díky dobré znalosti regionu ideálně naplňovat.

MAS SJN v současné době realizuje tzv. projekt Místní akční plán školství. Cílem tohoto projektu je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ podpořením spolupráce všech aktérů ve vzdělávání včetně organizací neformálního vzdělávání v místě spolu se začleněním dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. Tento projekt je realizován s finanční podporou v rámci OP VVV. Na národní úrovni projekt realizuje Národní institut pro vzdělávání, který pomáhá řešit jeden z klíčových problémů českého vzdělávacího systému, kterým je nízká míra využívání strategického řízení a plánování a pedagogického vedení ze strany ředitelů škol. Na krajské úrovni má projekt vazbu Krajské akční plány rozvoje vzdělávání, jež řeší rozvoj kvality vzdělávání ve vazbě na zavádění praxe škol a zlepšení řízení škol formou plánování strategických kroků na úrovni středních a vyšších odborných škol. Komplexnost projektu je významně ovlivněna nejen přímou finanční podporou výstupů projektů, ale také souladem projektu s prioritami vzdělávací politiky MŠMT a jednotlivých krajů. Do projektu byla zpravidla zapojena všechna školská zařízení v území.

Realizace tohoto projektu naplňuje celou řadu znaků, které tato diplomová práce doporučuje MAS pro další období po roce 2020. Díky přenosu odborných informací MAS do oblasti vzdělávání, díky aktivitě MAS v koordinaci příležitostí pro setkávání mezi zástupci jednotlivých škol, díky sdílení zkušeností mezi jednotlivými účastníky škol a sdílení příkladů dobré praxe napříč regiony a díky zajištěnému financování celého projektu z dotačních zdrojů je tento projekt velmi úspěšný a pozitivně vnímaný všemi zúčastněnými aktéry, neboť jim poskytuje řešení jejich aktuálních potřeb. V návaznosti na realizaci projektů škol se díky zapojení MAS do projektů ERASMUS podařilo realizovat i řadu návazných projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci. Tento projekt je velmi inspirativním také z toho důvodu, že je zřejmé, že myšlenky a úvahy, které tato diplomová práce řeší ve vztahu ke zvolené oblasti zemědělské činnosti a cestovního ruchu, lze s úspěchem implementovat také v dalších oblastech, které bezprostředně souvisí s regionálním rozvojem.

Zajímavou skupinou projektů, kterými by se MAS SJN chtěla zabývat v následujícím období po roce 2020, a které jsou v souladu s často skloňovanou myšlenkou setkávání se uvnitř regionů, jsou projekty komunitního setkávání – kinokavárna, klub deskových her, atpod. Ideální by však bylo realizovat tyto projekty ve spolupráci s místními podnikateli a obcemi a snažit se je do těchto aktivit zapojit. Příkladem může být bezplatné poskytnutí vhodných prostor pro tyto aktivity, propojení s nabídkou služeb (občerstvení) nebo sponzorskými příspěvky. V tomto mohou MAS nadále sehrávat velmi významnou roli, jen je vždy třeba vhodně zvolit, v jaké pozici bude MAS v plánovaných aktivitách vystupovat. Možností je celá řada od role MAS jako iniciátora setkávání a nových aktivit, přes koordinaci společných aktivit, vyhledávání dotačních možností dle požadavků v území, zajištění servisu v poskytování služeb jako např. zpracování žádostí o dotace, studií, poskytování poradenství nebo formou realizace vlastních projektů, které budou pro dané území potřebné a přínosné, jak je to řešeno v návrzích šablon spolupráce na platformě MAS dle odborné publikace Metodika spolupráce obcí v místních akčních skupinách (Slováková a kol., 2015).

6 Závěr

Odpověď na otázku budoucnosti MAS po roce 2020 je determinována několika podstatnými skutečnostmi. Prvním předpokladem, aby mohla MAS plnit svoji roli podílení se na obnově a rozvoji venkova s cílem zlepšování života na venkově, je existence kvalitních a motivovaných lidí ve vedení MAS. MAS musí být schopna vyjednávat, efektivně komunikovat napříč všemi aktéry v území a musí disponovat potřebnou odborností pro zajištění odborného poradenství v regionu.

MAS potřebuje najít partnery, se kterými bude moci realizovat regionální rozvoj na místní úrovni. Činnosti MAS musejí být koordinovány a metodicky řízeny z centrální úrovně včetně zajištění finanční a odborné podpory. Do jaké míry půjde o podporu z úrovně jednotlivých ministerstev, nebo z úrovně krajů, musí být řešeno ve vztahu k řešené oblasti.

MAS musejí mít disponovat kompetencemi k vyjednávání v regionu mezi veřejným a soukromým sektorem. Důležitým aspektem pro další činnost MAS musí být snížení byrokratické zátěže a podstatné zjednodušení pravidel pro čerpání dotačních zdrojů ve vztahu k jejich příjemcům. Zjednodušení pravidel nesmí samozřejmě vytvářet prostor pro korupci a neoprávněné manipulování s dotačními prostředky. Vždy musí být zachována objektivita v rozhodování MAS.

Jako velmi vhodný nástroj pro budoucí fungování MAS se potvrdilo sdílení příkladů dobré praxe a přenesení konkrétních prvků dobré praxe do života v regionu. V první řadě musí být identifikovány reálně uskutečnitelné kroky a měla by se vytvořit síť dobře informovaných partnerů v území. Podstatné pro činnost MAS je organizovat celou řadu akcí pro veřejnost, které umožní komunikaci a setkávání aktérů v území. Vytvoření nekonfliktního komunikačního prostředí a vzájemné poznání jednotlivých aktérů v území je základním předpokladem pro nastartování nové partnerské spolupráce.

Diplomová práce ve své praktické části představila možná řešení a postupy, které by mohly být řešením situací, které vyplynuly z rozhovorů s jednotlivými aktéry v území a přímo tak reagovala na problémy a navrhla řešení, která by měla být aplikována směrem k podpoře rozvoje venkova a současně řešila, jakou roli by v tom měly hrát místní akční skupiny.

7 Seznam použitých zdrojů

A) knihy, kvalifikační práce, odborné časopisecké články a studie ze sborníků

ARMSTRONG, H. a J. TAYLOR, 2000. *Regional economics and policy*. 3rd ed. Oxford: Blackwell. ISBN 0-631-21713-4.

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2019. In: *Analýza zemědělství* [online]. Praha, srpen 2019, s. 12 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Anal%C3%BDza-zem%C4%9Bd%C4%9Blstv%C3%AD-2019.pdf>

BLAŽEK, J. a D. UHLÍŘ, 2020. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vydání třetí, přepracované a doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4566-7.

BRUNDTLAND, G. H., 1987. *The Concept of Sustainable Development: In Report of the World Commission on Environment and Development* [online]. From A/42/427. Our Common Future, 1987 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

CLARK A. S., 1933. *Genius Loci*, eStar Books, LLC, 1933, ISBN 9781612106731.

COGAN, R., WOKOUN, R. a P. MATES, ed., 2006. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-608-3.

EAGRI, 2009-2021. In: *Místní akční skupiny* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2009-2021 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/prioritni-temata-site/mistni-akcni-skupiny/>

HÁK, T., KOLÁŘOVÁ H. a B. MOLDAN, ed., 2002. *K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek*. Praha: Centrum Univerzity Karlovy pro otázky životního prostředí, 2002. ISBN 80-238-8378-X.

HOERING, U., 2014. *Ztracené sklizně: plýtvání a potravinová bezpečnost*. Praha: Glopolis, 2014. ISBN 978-80-87753-19-4.

HOLEŠINSKÁ, A., 2012. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5847-7.

JEPSON, E. J., EDWARDS, M. M., 2010. *How Possible is Sustainable Urban Development? An Analysis of Planners' Perceptions about New Urbanism, Smart Growth and the Ecological City*, *Journal Planning Practice & Research* 417 - 437, volume 25, no. 4.

LEADER – BUDOUCNOST VENKOVA, 2009: In: *Rozvoj venkova* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2009 [cit. 2020-08-27]. ISBN 978-80-7084-856-2. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/archiv/publikace/leader-budoucnost-venkova-2009.html>

MAIER, K., 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.

MAJEROVÁ, V., KOSTELECKÝ T. a L. SÝKORA, 2011. *Sociální kapitál a rozvoj regionu: příklad Kraje Vysočina*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-4093-5.

MAS NEPOMUCKO, 2016. *Výroční zpráva 2016: MAS svatého Jana z Nepomuku* [online]. Spálené Poříčí, 2017 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.masnepomucko.cz/vyrocnizprava-2016>

PALATKOVÁ, M., 2011. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

PAVLÍK, M., 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.

PAVLÍK, M., 2020. *Regiony budoucnosti – spolupráce, bezpečí, efektivita: Inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2961-4.

PELÁNEK, R., 2011. *Modelování a simulace komplexních systémů: jak lépe porozumět světu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5318-2.

PLZEŇ 2015, 2015. Tiskové zprávy: Plzeň 2015. In: *Evropské hlavní město kultury* [online]. Plzeň: Plzeň 2015, 2015 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <http://www.plzen2015.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy>

PROVAZNÍKOVÁ, R., 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Finance (Grada). 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.

NAŠE SPOLEČNÁ BUDOUCNOST: světová komise pro životní prostředí a rozvoj. Praha: Academia, 1991. ISBN 8085368072

RYGLOVÁ, K., BURIAN M. a I. VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SLOVÁKOVÁ, H., JURAJDOVÁ, J., ŠULÁK, T., ČEPELKA, O., JÄGER, S., LYSEK, J., ŠARADÍN P. a T. CHMELA, 2015. *Metodika spolupráce obcí v místních akčních skupinách*. Zlín: Sdružení místních samospráv ČR, 2015. ISBN 978-80-270-3660-8.

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4

TRANTINOVÁ a kolektiv, 2015. *Identifikace úspěchů a neúspěchů naplňování vybraných principů leader s posouzením, proč k úspěchu či neúspěchu dochází: IVP č. 1291/2014. Závěrečná zpráva o výsledcích řešení Interního výzkumného projektu*. Ústav zemědělské ekonomiky a informací. Praha, 2015.

VLÁDA ČR, 2009. Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru. In: *Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Schváleno usnesením Vlády ČR 5. ledna 2009, str. 40 a 41 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/zhodnoceni-koncepce-podpory-rozvoje-neziskoveho-sektoru-36109/>

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

WILSON, G. A. *From Productivism to Post-Productivism ... and Back Again? Exploring the (Un)changed Natural and Mental Landscapes of European Agriculture: Transactions of the Institute of British Geographers* [online]. 2001. vol. 26, no. 1, 2001, pp. 77–102. *JSTOR*, [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: www.jstor.org/stable/623146, doi 10.1111/1475-5661.00007

B) statistiky, právní předpisy a další institucionální zdroje

AKTUÁLNÍ INFORMACE PRO MAS V OP, 2015. Předběžné alokace pro MAS. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky: PO 2014 - 2020* [online]. 2015, 14.10.2015 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/aktualni-informace-pro-mas-v-op/>

ČESKO. 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích (obecní zřízení) ze dne 12. 04. 2000. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. In: *ČSÚ a územně analytické podklady* [online]. Praha: Český statistický úřad, 20. ledna 2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/csu_a_uzemne_analyticke_podklady

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. In: *Strukturální šetření v zemědělství - analytické vyhodnocení - 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/strukturalni-setreni-v-zemedelstvi-analyticke-vyhodnoceni-2016>

EAGRI, 2016. Metodika pro standardizaci místních akčních skupin, In: *Aktualizace metodiky standardizaci místních akčních skupin v programovém období 2014 - 2020* [online]. Praha:

Ministerstvo zemědělství, leden 2016 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/opatreni/m19-podpora-mistniho-rozvoje-na-zaklade/aktualizace-metodiky-pro-standardizaci-1.html>

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE, 2005. Nařízení Evropské komise č. 1698/2005: o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova ze dne 20. 09 2005 (EZFRV/EAFRD), článek 61. In: *Úřední věstník Evropské unie, ročník 2005* [online]. Brusel: Úřední věstník Evropské unie, 2005 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005R1698&from=FR>

8 Přílohy

Příloha 1 Rámcový okruh otázek pro realizaci terénního výzkumu

1. Vstup, představení	
	<p>Jak dlouho již podnikáte?</p> <p>Vždy jste podnikal pouze v tomto regionu?</p> <p>Popište mi prosím předmět Vaší podnikatelské činnosti.</p> <p>Jaké hlavní služby či produkty nabízíte?</p> <p>Kdo jsou Vaši cíloví zákazníci?</p> <p>Jakým způsobem zajišťujete odbyt, jaké využíváte distribuční kanály?</p> <p>Jakým způsobem propagujete své podnikání?</p> <p>Kdo pro Vás představuje konkurenci?</p> <p>Jak vnímáte podobně zaměřené podniky v regionu z pohledu konkurenčního prostředí?</p> <p>Jak by mělo vypadat vaše podnikání za 10 let?</p>
2. Regionální rozvoj, Území, prostředí k podnikání, plánování	
	<p>Jak moc ovlivňuje Vaši činnost a život území, ve kterém žijete?</p> <p>Čím je toto území pro Vaše podnikání výjimečné?</p> <p>Existují nějaké bariéry, které Vaši činnost z pohledu územních podmínek omezují?</p>
	<p>Popište mi prosím, co pro vás znamená pojem regionální rozvoj?</p> <p>Popište mi prosím, jak vnímáte procesy regionálního plánování ve vašem regionu?</p> <p>Jaké subjekty jsou dle vašeho názoru aktivní v rámci regionálního rozvoje?</p> <p>Jaké činnosti nebo projekty realizované v posledních 5 letech byly dle vašeho názoru nejvíce přínosné pro posílení regionálního rozvoje?</p> <p>Jaké oblasti jsou a do budoucna budou z vašeho pohledu a pro rozvoj regionu nejdůležitější k realizaci?</p> <p>Co byste v procesu plánování rozvoje udělal jinak?</p>
3. Síťování, spolupráce	
	<p>Jaké máte zkušenosti s organizacemi zabývajícími se regionálním rozvojem?</p>

	<p>Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi podnikateli, obcemi a neziskovými organizacemi v regionu?</p> <p>Jaké synergické efekty v této spolupráci spatřujete?</p> <p>Jak vnímáte spolupráci v regionu z pohledu občana?</p> <p>Účastnil jste se procesu přípravy a naplňování regionální strategie?</p> <p>Jakou roli jste v tomto procesu plnil?</p> <p>Jaké máte zkušenosti s organizacemi zabývajícími se regionálním rozvojem?</p> <p>Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi podnikateli, obcemi a neziskovými organizacemi v regionu?</p> <p>Jaké synergické efekty v této spolupráci spatřujete?</p> <p>Jak vnímáte spolupráci v regionu z pohledu občana?</p> <p>Účastnil jste se procesu přípravy a naplňování regionální strategie?</p> <p>Jakou roli jste v tomto procesu plnil?</p>
4. Příklady dobré praxe	
	<p>Prosím Vás o vyjádření k následujícím typovým projektům z pohledu jejich uplatnění ve vašem regionu a případného partnerství nebo spolupráce s MAS.</p>
Zemědělské podnikání	
	<p>Zkracování odbytových řetězců, tedy to, jak se zemědělské produkty dostanou co nejrychleji ke konzumentům, podpora místních (bio)zemědělců.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prodej zemědělské produkce "ze dvora" 2. Prodej výrobků na farmářských trzích, distribuce do farmářských prodejen v regionu 3. Soustředit prodej produktů od různých farmářů, tzv. vytváření sítí 4. Prodej přes e-shop 5. Společná distribuce, rozvoz k zákazníkům, rozesílání trvanlivých potravin 6. Systém předplacení produktů komunitou lidí - sdílení nákladů, rizik a výnosů ze zemědělství mezi komunitou osob a místním zemědělcem, variantou objednávek mohou být tzv. připravené „bedýnky“ <p>Orientace na zdravou výživu - použití kvalitních zdravých a nejlépe domácích surovin</p>

Cestovní ruch	
	<p>Rekonstrukce zemědělských areálů za účelem rozvoje cestovního ruchu - ubytování, občerstvení, agroturistika, multifunkční objekty - kulturní akce, svatby, jízdárna, využití obnovitelných zdrojů energie, naučné stezky</p> <p>Společná propagace - činnost destinační agentury - společné tiskové materiály, reprezentace regionu na výstavách a veletrzích, propojování turistických atraktivit v regionu do ucelených turistických balíčků/produktů</p>
5. Spolupráce s Místní akční skupinou	
	<p>Jakou máte zkušenost s prací Místních akčních skupin?</p> <p>Na co byste se zaměřil, kdybyste byl manažerem MAS? Co byste změnil?</p> <p>Jaké role by měla MAS plnit nad rámec systému rozdělování evropských dotací?</p> <p>Jaké služby byste měl zájem v rámci aktivit MAS využít?</p> <p>Jaké odborné poradenství je pro Vás významné (dotace, výroba, propagace)?</p> <p>Myslíte si, že by měla být MAS servisní organizací pro obce, zemědělce?</p> <p>Má MAS hrát další role? Jaké by to měly být?</p> <p>Jak by měla být MAS ideálně strukturována?</p> <p>Co je dle Vašeho názoru pro činnost MAS klíčové? (odbornost zaměstnanců MAS, znalost regionu, přístup k finančním zdrojům, zkušenost, možnost spolupráce napříč jinými MAS, struktura, komplexnost informací)</p> <p>Má být MAS pouze distributorem finančních prostředků v regionu?</p> <p>Co se s MAS stane až "vyschnou" dotační zdroje?</p> <p>Je šance, aby MAS zachovala svoji činnost?</p> <p>Je reálné, aby MAS plnila např. roli koordinátora aktivit v cestovním ruchu?</p>

Příloha 2 Příklady dobré praxe

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE - ZKRACOVÁNÍ ODBYTOVÝCH ŘETĚZCŮ
<ul style="list-style-type: none">- Krátký dodavatelský řetězec = způsob, jak se zemědělské produkty dostanou co nejrychleji ke konzumentům, maximálně jeden zprostředkovatel mezi zemědělcem a spotřebitelem, okruh zpracování produktu zemědělce a prodeje konečnému spotřebiteli maximálně 75 km, farmářské trhy a prodejny v regionu- role MAS – organizace přednášek, propagace regionálních produktů
Výhody: <ul style="list-style-type: none">- podpora místní ekonomiky, maximální zkrácení distribučního řetězce od výrobce (farmáře) ke spotřebiteli (čerstvější zelenina, méně negativních dopadů na životní prostředí a snížení spotřeby zdrojů nutných pro přepravu), výroba přímo pro zákazníka- ekologické zemědělství – pozitivní vliv na přírodu, zachování úrodné půdy, udržitelnost, zdravé potraviny- udržitelný rozvoj venkova - podpora malých „tradičních“ zemědělců, namísto monokulturních ploch jednotvárné krajiny- podpora života na vesnici, farem, regionální produkce
<p><i>Zdroj: Příklady dobré praxe projektu SKIN: Farmářský trh [online]. Litovel: Gnip, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: https://www.facebook.com/prikladydobrepraxe/</i></p>
Ovčí farma
<ul style="list-style-type: none">- chov dojných ovcí a krav, masných krav, koní, hospodářství na 20 ha- ruční výroba sýrů tradičními způsoby z vlastního nepasterovaného mléka- produkty - čerstvé, uzené, pařené sýry a bryndza dle slovenských tradičních sýrů a zrající sýry italského typu- prodej sýrů "ze dvora" včetně možnosti prohlídky statku se zvířaty- prodej výrobků na farmářských trzích, distribuce do farmářských prodejen v regionu
<p><i>Zdroj: Ovčí statek u Hrdličky: Čerstvé nepasterované ovčí a kravské sýry [online]. Brničko: Hrdlička, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: https://ovcistatek.webnode.cz/</i></p>
Agri Food Community
<ul style="list-style-type: none">- SKIN je ambiciózní iniciativa v oblasti krátkého potravinového řetězce (SFSC), jejímž cílem je systematizovat stávající znalosti, podporovat inovace založené na poptávce, budovat dlouhodobou spolupráci mezi evropskými zemědělci a družstvy,

usnadňovat zapojení zúčastněných stran a podporovat inovace prostřednictvím poptávky.

- Řízený výzkum v oblasti krátkého potravinového řetězce.
- Propojení obou konců potravinového řetězce, sladění producentů s občany, stimulace vzájemné důvěry a vytvoření krátkého řetězce založeného na společných hodnotách v potravinách, jejich původu a metodě výroby.
- Společná základna, na které se buduje nová komunita charakterizovaná mnohostrannou (geografickou, etickou a kooperativní) blízkostí mezi výrobcí potravin a společností. Konečným cílem je vytvoření stálého sdružení zúčastněných stran, které bude pracovat na zlepšení účinnosti SFSC pro hospodářský růst odvětví ve prospěch evropských zemědělců a občanů.

Zdroj: *The Agri Food Community of the future is growing* [online]. Foggia FG, Itálie:

University of Foggia, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z:

<http://www.shortfoodchain.eu/the-project/the-project.kl>

Příklad holandského ekologického farmáře z Hilvarenbeek - vytváření sítí

- společný prodej vlastní masné výroby a zeleniny společně s produkty od jiných kolegů, sýry, pekárenské zboží a pivo.

https://www.youtube.com/watch?v=w2jiMwCm_ng&feature=share

Domácí bujóny bez chemických ochucovadel

- výroba domácích bujónů bez chemických ochucovadel
- orientace na zdravou výživu, použití kvalitních zdravých a nejlépe domácích surovin
- prodej přes e-shop a distribucí do farmářských obchodů pro celé ČR
- role MAS – organizace přednášky - Krátké dodavatelské řetězce v Tišnově

Zdroj: *Bujónka: Bujón jinak* [online]. Kyjov: Gazdačko, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.bujonka.cz/>

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – KOMUNITOU PODPOROVANÉ ZEMĚDĚLSTVÍ

- komunitou podporované zemědělství - podpora místních (bio)zemědělců,
- systém předplacení produktů komunitou lidí, díky kterému je zajištěn odběr, zemědělských produktů, což umožní soustředit se na pěstování kvalitní zeleniny a jiných potravin (luštěniny, obiloviny, těstoviny, oleje, drůbeží, vepřové, hovězí maso, biokoření a biočaje, hlíva, žampiony, vejce, sirupy, oleje, ovoce, zelenina - brambory, cibuli, špagetovou dýni, hokaido, ředkev černou i bílou, česnek, salát, kedluben, petržel, vodnici, pórek, papriku, tuřínek, rukolu, mizunu, jahody)
- výhodou je přímé sdílení nákladů, rizik a výnosů ze zemědělství mezi komunitou osob a místním zemědělcem,
- jde o partnerský vztah, který se odehrává bez prostředníka (obchodníka), který je spravedlivější k producentovi i odběrateli.
- vytváří semínkovnu, aby na svých zahrádkách mohli pěstovat sami. Společně vymýšlí další způsoby, jak podporovat přírodu a lidi na Tišnovsku.

Zdroj: *Hojnost z. s.: příležitost dělat věci jinak* [online]. Tišnov: Nešporová, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <http://hojnost.org/>

Projekt FARMBOX

- rodinný podnik, který kombinuje výhody internetového obchodu s tzv. bedýnkováním zeleniny a farmářskými trhy
- prodej českých potravin od místních výrobců a pěstitelů, jejichž doručení zajišťuje na základě on-line objednávek přímo domů nebo do zaměstnání v průběhu celého roku
- variantou objednávek jsou tzv. připravené „bedýnky“
- kromě zeleniny a ovoce od místních farmářů je v nabídce také kváskový chléb, mléčné výrobky, vejčeka, kuřata, či uzeniny od místního řezníka,
- prodej online objednávkami prostřednictvím internetového obchodu (eshop) a dále dovoz nákupu vlastními chladičnými vozy až na práh domova nebo firmy /pravidelné trasy + objednávky do 20 km), dodávky boxy dodání na odběrná místa nebo odesílání balíkem (pouze trvanlivé potraviny).

Zdroj: *Farmbox.cz: čerstvé potraviny vašeho regionu* [online]. Brno – Lesná: Šneková, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.farmbox.cz/>

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – CESTOVNÍ RUCH
Dvůr Krasíkov
<ul style="list-style-type: none"> - rekonstrukcí rozsáhlého zemědělského areálu došlo k vybudování kompletně nového ustájení pro koně, sezónního občerstvení (bistro), ubytování, multifunkčního objektu – přes zimu využívaného jako krytá jízdárna, přes léto jako prostor pro taneční bály, koncerty, divadla, turnaje apod. - vybudována byla manufakturu Amálčina mýdlárna s obchůdkem, ve které se prodávají lokální výrobky, přírodních rostlinná mýdla, sušenky, med, s možností posedět uvnitř u kávy a zahřát se v nevlídných dnech, dokončen byl projekt - výroba kozích sýrů a získání povolení a certifikátů pro výrobu a následný prodej ze dvora. <p>Zdroj: <i>Dvůr Krasíkov: zemědělský areál</i> [online]. Kokašice: Penzion Dvůr Krasíkov, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: http://dvur-krasikov.cz</p>
Přírodní zahrada Bohumila v Bohdíkově
<ul style="list-style-type: none"> - projekt neziskové organizace poskytující sociální služby lidem s mentálním a kombinovaným postižením a sociálního podniku zaměstnávající 6 osob se sníženou pracovní schopností v potravinářské výrobě a na zahradě, - obsahem projektu je pěstovat na zahradě ovoce, zeleninu a bylinky bez chemie, vše dále zpracovávat, na zahradě pořádat terapie pro uživatele sociálních služeb, přírodní zahrada je místem setkávání lidí s handicapem i bez něj. <p>Zdroj: <i>Přírodní zahrada Bohumila: komunitní zahrada</i> [online]. Dolní Bohdíkov: Centrum sociálních služeb Pomněnka, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: https://www.facebook.com/P%C5%99%C3%ADrodn%C3%AD-zahrada-Bohumila-1268883296615061/</p>
Pěstování cherry rajčat ve sklenících
<ul style="list-style-type: none"> - pěstování cherry rajčat bez chemického ošetření, při pěstování využívají pouze biologickou ochranu - k boji proti škůdcům pomáhají parazitické vosičky a dravé plošnice, k opylení květů používají čmeláky, - pro pěstování využívají obnovitelné zdroje - teplo a elektrická energie jsou vyráběny v bioplynové stanici, dešťová voda je zadržována a využívána k záливce, zelené odpady jsou kompostovány a dále využity,

- krátká transportní cesta znamená menší spotřebu pohonných hmot a menší zátěž pro životní prostředí.

Zdroj: *ZD Haňovice skleníky* [online]. Chudobín: Zemědělské družstvo Haňovice, 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <http://www.rajcathanovice.cz/>

Muzeum osobností a lidových tradic

- víceúčelový objekt s muzejní expozicí věnovanou významným osobnostem se vztahem k obci, expozice tradičního bydlení a krojů, část objektu je využívána ke spolkové činnosti obecních spolků,
- malá naučná ovocnářská stezka a výsadba ovocných stromů v obecním sadu.

<http://www.vnorovy.cz/>

Příloha 3 Finanční výkazy MAS SJN

Aktiva a pasiva (v tis. Kč) - období 2013 - 2018

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM		2 207	1 754	2 053	2 617	2 247	3 209
A.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	229	229	914	891	868	845
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	229	229	926	926	926	926
2	Umělecká díla, předměty a sbírky	229	229	229	229	229	229
3.	Stavby			697	697	697	697
IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	0	0	-12	-35	-58	-81
4.	Oprávky ke stavbám			-12	-35	-58	-81
B.	Krátkodobý majetek celkem	1 978	1 525	1 139	1 726	1 379	2 364
I.	Zásoby celkem	100	31	31	31	0	0
7.	Zásoby na skladě a v prodejnách	100	31	31	31	0	0
II.	Pohledávky celkem	1 441	1 454	180	287	771	603
1.	Odběratelé	45	13	11	0	0	90
18.	Dohadné účty aktivní	1 396	1 441	169	287	771	513
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	437	40	928	1 408	608	1 761
1.	Peněžní prostředky v pokladně		3	1	0	1	7
3.	Peněžní prostředky na účtech	437	37	927	1 408	607	1 754

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM		2 207	1 754	2 053	2 617	2 247	3 209
A.	Vlastní zdroje celkem	598	506	1 157	1 066	1 027	1 364
I.	Jmění celkem	206	206	761	742	724	705
1	Vlastní jmění	206	206	761	742	724	705
II.	Výsledek hospodaření celkem	392	300	396	324	303	659
1.	Účet výsledku hospodaření		-92		-72	0	357
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	5		95		-22	0
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	387	392	301	396	325	302
B.	Cizí zdroje	1 609	1 248	896	1 551	1 220	1 845
II.	Dlouhodobé závazky celkem	200	200	600	1 100	950	150
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	200	200	600	1 100	950	150
III.	Krátkodobé závazky celkem	1 201	797	239	122	270	320
1.	Dodavatelé	8	74	11	1	8	15
5.	Zaměstnanci	37	0	18	74	183	198
7.	Závazky k institucím soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	9		9	37	49	77
9.	Ostatní přímé daně	2		1	10	30	30
	Krátkodobé půjčky	1 145	723				
20.	Emitované krátkodobé dluhopisy			200	0		
IV.	Jiná pasiva celkem	208	251	57	329	0	1 375
2.	Výnosy příštích období	208	251	57	329	0	1 375

Zdroj: Výroční zprávy MAS, zpracování vlastní

Náklady a výnosy (v tis. Kč) - období 2013 - 2018

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	841	661	1 243	266	1 685	693
1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladových položek	211	295	371	24	269	212
3.	Opravy a udržování	1	14	88		51	0
4.	Náklady na cestovné	55	39	26	23	84	62
5.	Náklady na reprezentaci	2	3	80	10	94	79
6.	Ostatní služby	572	310	678	209	1 187	340
II.	Osobní náklady	912	1 397	811	1 005	1 963	2 714
10.	Mzdové náklady	733	1 240	685	771	1 591	2 178
11.	Zákonné sociální pojištění	176	155	124	231	367	529
12.	Ostatní sociální pojištění	2	2	2	2	4	6
13.	Zákonné sociální náklady	1		0	1	1	1
V.	Ostatní náklady	282	111	86	169	68	49
	Odpis nedobytné pohledávky				11		
	Nákladové úroky	26	28	9			
19.	Kurzové ztráty				3	14	0
20.	Dary	242	76	66	154	50	45
22.	Jiné ostatní náklady	14	7	11	1	4	4
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opr.položek	0	0	12	23	23	23
23.	Odpisy dlouhodobého majetku			12	23	23	23
VII.	Poskytnuté příspěvky	15	10	10	10	10	15
28.	Poskytnuté členské příspěvky a přísp.zúčt.mezi organiz.složkami	15	10	10	10	10	15
N Á K L A D Y C E L K E M		2 050	2 179	2 162	1 473	3 749	3 494
I.	Provozní dotace	1 821	1 968	2 077	1 259	3 639	3 552
1	Provozní dotace	1 821	1 968	2 077	1 259	3 639	3 552
II.	Přijaté příspěvky	38	0	114	92	10	100
3.	Přijaté příspěvky (dary)	38		114	92	10	100
III.	Tržby za vlastní výkony a zboží	196	119	56	30	59	180
	Tržby za vlastní výkony a zboží	196	119	56	30	59	180
IV.	Ostatní výnosy	0	0	10	20	19	19
7.	Výnosové úroky			1	1	2	1
8.	Kurzové zisky					-2	0
10.	Jiné ostatní výnosy			9	19	19	18
V Ý N O S Y C E L K E M		2 055	2 087	2 257	1 401	3 727	3 851
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5	-92	95	-72	-22	357
D.	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	5	-92	95	-72	-22	357

Zdroj: Výroční zprávy MAS, zpracování vlastní