



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

Zhodnocení činnosti MAS v rámci regionálního rozvoje

Vypracovala: Andrea Linhartová

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.

České Budějovice 2017

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea LINHARTOVÁ**  
Osobní číslo: **E14253**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Zhodnocení činnosti MAS v rámci regionálního rozvoje**  
Zadávající katedra: **Katedra regionálního managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem práce je zhodnocení činnosti MAS v rámci rozvoje vybraného regionu. V teoretické části budou popsány základní pojmy z oblasti regionálního rozvoje, analýza finančních i nefinančních nástrojů k podpoře MAS, včetně analýzy jednotlivých programových dokumentů, především se zaměřím na PRV. Praktická část bude zaměřena na popis a zhodnocení činnosti několika vybraných MAS. Analýza činnosti MAS bude zaměřena především na následující oblasti: personální zajištění činnosti MAS, úroveň propagace MAS a nadstavbové aktivity MAS. Jedním z cílů bude zjistit úroveň informovanosti obyvatel spádové oblasti vybraných MAS o činnosti a aktivitách MAS.

**Metodika práce:**

1. Studium odborné literatury a sepsání literární rešerše vztahující se k dotčené problematice.
2. Práce bude členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zaměřena především na studium literárních pramenů. Budou vysvětleny základní pojmy, které se týkají regionů a jejich rozvoje.
3. Informace k praktické části budou získány prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů a řízených rozhovorů s pracovníky MAS. Součástí praktické části bude zhodnocení činnosti MAS a jejich dopad na rozvoj vybraných mikroregionů. Dílčím cílem bude zhodnocení úrovně informovanosti obyvatel regionu o činnostech a aktivitách MAS.
4. Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a zhodnocení výsledků. Výsledkem práce bude zhodnocení dosavadní činnosti vybraných MAS.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Analytická část, 5. Návrhy a doporučení, 6. Diskuze, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Přehled použité literatury, Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

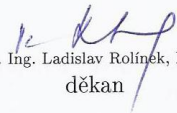
Seznam odborné literatury:

1. **Armstrong, H. & Taylor, J. (2000). Regional Economics and Policy (3rd ed.). Great Britain: Wiley-Blackwell.**
2. **Bínek, J. (2007). Venkovský prostor a jeho oživení. Brno: Georgetown.**
3. **Bínek, J. et al. (2010). Synergie ve venkovském prostoru: Přístupy k řešení problémů rozvoje venkovských obcí (1st ed.). Brno: Garep, s. r. o.**
4. **Pělucha, M. et al. (2006). Rozvoj venkova v programovacím období 2007 - 2013 v kontextu reformy SZP EU. Dostupné z: <http://www.ireas.cz/download/publikace/pub037.pdf>.**
5. **Perlin, R. Vymezení venkovských obcí v Česku. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6384068>.**
6. **Valka, M. (2011). Sociokulturní proměny vesnice (2nd ed.). Brno: Masarykova univerzita.**
7. **Wokoun, R. et al. (2008). Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha: Linde.**


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.**  
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **26. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **8. září 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
B.Š.  
Studentská 13 (20)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. června 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, 4. 9. 2017

.....  
Andrea Linhartová

## Poděkování

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat vedoucí této bakalářské práce doc. Ing. Evě Cudlínové, CSc. za odborné vedení, připomínky a cenné rady.

Dále bych ráda poděkovala MAS Sdružení růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, všem dotazovaným členům a řídicím orgánům těchto MAS za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných údajů pro sepsání této bakalářské práce.

## Obsah

1. ÚVOD.....	4
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1. Regionální politika .....	5
2.1.1. Definice.....	5
2.1.2. Historie.....	5
2.1.3. Regionální politika v EU .....	6
2.1.4. Regionální politika v ČR .....	7
2.1.5. Regionální politika ČR 2007-2013 .....	9
2.2. Region .....	10
2.2.1. Struktura regionu .....	10
2.2.2. Euroregion .....	11
2.2.3. ESÚS.....	12
2.3. Sídlo .....	13
2.4. Venkov .....	14
2.4.1. Rozvoj venkova .....	16
2.4.2. Aktéři rozvoje venkova.....	17
2.4.3. Program rozvoje venkova ČR 2007-2013 .....	18
2.4.4. Program rozvoje venkova ČR 2014-2020 .....	19
2.4.5. Sapard .....	20
2.5. LEADER .....	21
2.5.1. Historie.....	21
2.5.2. Principy metody leader .....	22
2.6. Národní síť Místních akčních skupin.....	23
2.6.1. Organizační struktura NS MAS .....	23
2.6.2. Místní akční skupina.....	24
2.6.3. Právní forma MAS.....	24

2.6.4.	Působení MAS z územního hlediska .....	25
3.	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	27
3.1.	Cíl práce .....	27
3.2.	Metodika práce.....	27
4.	PRAKTICKÁ ČÁST .....	29
4.1.	Základní informace o MAS.....	29
4.1.1.	Území MAS .....	30
4.1.2.	Organizační struktura a členové .....	34
4.2.	Projekty .....	38
4.2.1.	Období 2004-2007 .....	39
4.2.2.	Období 2007-2013 .....	41
4.2.3.	Období 2014-2020 .....	43
4.3.	Personální zajištění MAS .....	46
4.3.1.	Vzdělávání, školení zaměstnanců .....	46
4.3.2.	Počet a složení personálu MAS .....	47
4.3.3.	Úřední a konzultační hodiny.....	48
4.4.	Propagace MAS .....	50
4.4.1.	Propagace MAS Sdružení Růže.....	50
4.4.2.	Propagace MAS Rozkvět.....	51
4.4.3.	Propagace MAS Vodňanská ryba .....	52
4.4.4.	Rozpočty na propagaci.....	52
4.5.	Nadstavbové aktivity MAS .....	54
4.5.1.	Společné nadstavbové aktivity MAS .....	54
4.5.2.	Individuální nadstavbové aktivity MAS .....	54
4.6.	Informovanost obyvatel .....	57
4.7.	Hodnocení činnosti MAS .....	60
4.8.	Návrhy na zlepšení činnosti MAS.....	65

5. ZÁVĚR.....	68
I. SUMMARY .....	70
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
III. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	76
IV. SEZNAM PŘÍLOH .....	77
V. PŘÍLOHY.....	77



## 1. ÚVOD

Rozvoj venkova je dlouhodobě jedním z diskutovaných témat. Vzhledem ke skutečnosti, že venkov v současné době pokrývá naprostou většinu rozlohy území České republiky, je zřejmé, že této problematice je nutno věnovat náležitou pozornost.

Dlouhodobým cílem rozvoje venkova je zkvalitňování prostředí života obyvatel, zejména budování základní infrastruktury, ale i uchování kulturního dědictví a posilování místní sounáležitosti obyvatel tak, aby nedocházelo k vysídlování venkova a stejně tak aby bylo zamezeno nárůstu disproporcí mezi jednotlivými oblastmi a regiony.

Je nepochybné, že centrální orgány státní moci mohou přispět v rámci této problematiky k vytváření pravidel, legislativy, metodiky a financování rozvoje. Pravdou však je, že konkrétní projekty musí být vždy realizovány na základě podnětů obyvatel daného regionu. Místní obyvatelé vědí nejlépe, kam je potřeba investovat získané finanční prostředky.

Jako jeden z vhodných nástrojů rozvoje venkova lze považovat vznik a činnost Místních akčních skupin, jejichž přínos k rozvoji venkova je zásadní a to zejména vzhledem ke spolupráci různých typů subjektů, které se na jejich činnosti podílejí. Mezi tyto subjekty patří zástupci jak ze soukromé, tak z veřejné sféry. Konkrétně jsou to zástupci samospráv, podnikatelé z malých a středních podniků, a podnikatelé z nestátních neziskových organizací. MAS přispívají k rozvoji venkova prostřednictvím metody LEADER. Tato metoda funguje na základě principu zdola nahoru, který je založen na podnětu místních venkovských subjektů. Pro tuto práci jsem si zvolila tři MAS, konkrétně MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět a MAS Vodňanskou rybu. Všechny tyto MAS se nacházejí na území stejného regionu v Jižních Čechách a zároveň se liší rozdílnou úspěšností své dosavadní činnosti. MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět byly zvoleny na základě jejich dosavadních výsledků a přínosů pro jednotlivé mikroregiony. MAS Vodňanská ryba byla zvolena, jako méně úspěšná MAS, působící v místě mého bydliště. Vzhledem k situaci, ve které se MAS Vodňanská ryba v minulém programovém období nacházela, je ideální volbou pro porovnání s úspěšnějšími MAS. Díky porovnávání a určitému kontrastu mezi těmito MAS, z pohledu personálního zajištění, propagace a nadstavbových aktivit, bych ráda našla prostor pro zlepšení činnosti MAS Vodňanská ryba.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Regionální politika

#### 2.1.1. Definice

Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun (1996) ve své knize datují vznik regionální politiky do třicátých let dvacátého století, nicméně se do současné doby nepodařilo tento pojem vymezit. Názory na vymezení definice regionální politiky se liší společně s autorem. Podle výkladového slovníku Dictionary of Human Geography je regionální politika: „*součást státní politiky, ovlivňující rozmístění hlavních ekonomických zdrojů a aktivit na celém území státu nebo v jeho části. Regionální politika zahrnuje opatření napomáhající jak růstu stupně ekonomické aktivity v území, kde je vysoká nezaměstnanost a malé naděje na přirozený ekonomický růst, tak na druhé straně opatření sloužící kontrole ekonomických aktivit v územích s nadměrným růstem*“ (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996, s. 46).

#### 2.1.2. Historie

Regionální politika má svůj původ ve Velké Británii, kde je její vznik spojován s velkou hospodářskou krizí, která probíhala ve třicátých letech minulého století. V této době byly rozdíly mezi jednotlivými regiony ať už z ekonomického či sociálního hlediska stále více znatelné. Výjimkou nebyly ani velké odchylky v nezaměstnanosti mezi regiony. Prvním krokem ve snaze vyřešit vzniklé problémy bylo v roce 1934 přijetí prvního legislativního dokumentu s názvem „*Zákon o speciálních územích*“. Tento zákon vymezil regiony, jež mají problémy, a formuloval způsoby pomoci. Mimo Velkou Británii se po druhé světové válce regionální politika rozvíjela i v jiných zemích. Na konci čtyřicátých let ve Francii a v Itálii. Mezi 50. a 60. léty minulého století se regionální politika dostala do většiny západoevropských zemí, mezi které patřilo například Německo, Nizozemsko a Skandinávské země. V evropských zemích bývalého komunismu byla regionální politika implementována až na konci osmdesátých let. V této době byla zároveň nahrazena centrální plánovaná ekonomika ekonomikou tržní. Hlavním cílem těchto zemí bylo zmírnit výraznou odlišnost v míře nezaměstnanosti zapříčiněnou přechodem na tržní ekonomiku (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996).

### 2.1.3. Regionální politika v EU

Regionální politika Evropské unie se svou činností zaměřuje na regiony a města s cílem podpořit jejich hospodářský růst a zlepšovat tak kvalitu života obyvatel prostřednictvím strategických investic. Finanční prostředky regionální politiky EU se zaměřují na čtyři prioritní oblasti:

- 1) Výzkum a inovace
- 2) Informační a komunikační technologie
- 3) Podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků
- 4) Hospodářství s nízkými emisemi uhlíku (European Union, 2016).

Vývoj regionální politiky v Evropské Unii probíhal v pěti etapách.

Podle Hrabánkové a Vosejpkové (2002) během první etapy, která probíhala v letech 1958-1973, byla pozornost věnována především makroekonomickým problémům. Mezi šesti zeměmi, které jsou považovány za zakládající, nebyly významné rozdíly. Situace se náhle změnila v momentě, kdy se k Belgii, Francii, Itálii, Lucembursku, Německu a Nizozemí přidalo Dánsko, Irsko a Velká Británie. Toto rozšíření s sebou přineslo výraznější diference mezi zmíněnými státy i jednotlivými regiony.

Druhé etapě (1974-1985) se připisuje vznik Evropského fondu regionálního rozvoje. Tento fond byl založen v roce 1975 a je znám pod zkráceným názvem ERDF. V období druhé etapy byly uzavřeny první nadnárodní projekty za pomoci přes-hraniční spolupráce.

Ve třetí etapě mezi lety 1986-1993 byl zahájen významný projekt týkající se jednotného vnitřního trhu. V období třetí etapy došlo také ke schválení Aktu o jednotné Evropě. „*V roce 1988 bylo nevyššími orgány ES přijato rozhodnutí o integraci RP s částí sociální a agrární politiky do tzv. strukturální politiky*“. „*V roce 1993 byl v souvislosti s přijetím Maastrichtské smlouvy zřízen finanční nástroj na podporu rybolovu (FIFG), Kohezní fond (též fond soudržnosti) a byl ustanoven Výbor regionů, který slouží jako poradní orgán (tvorí jej reprezentanti regionálních a místních orgánů.*“ (Hrabánková & Vosejpková, 2002, s. 11).

Čtvrtá etapa (1994-1999). Roku 1995 bylo do ES přijato Švédsko a Finsko, čímž byl následně stanoven další v pořadí již šestý cíl strukturální politiky. Na základě schválení dvou dokumentů (Evropa 2000+ a Principy rozvojové politiky evropského prostoru)

bylo snadněji dosahováno základních cílů. Jedním z cílů bylo dosahování hospodářské a sociální soudržnosti a druhým dobudování vnitřního trhu.

Poslední pátá etapa, která probíhala v letech 2000-2006, se nesla v duchu snahy o dosahování větší efektivnosti ve využívání finančních prostředků. Tyto finanční prostředky jsou jednotlivým regionům přidělovány v momentě, kdy daný region splní předem stanovená kritéria ve srovnání s ostatními regiony. V rámci EU se pro porovnání nejčastěji využívá nomenklatura územních statistických jednotek, známá pod zkratkou NUTS (Hrabánková & Vosejpková, 2002).

Regionální politika v letech 2007-2012 přispěla svou činností zemím EU následovně:

- 1) vytvořeno 769 000 nových pracovních míst
- 2) investice do 225 000 menších podniků
- 3) zlepšení kvality života obyvatel ve městech díky 11 000 projektů
- 4) a další... (European Union, 2016).

#### **2.1.4. Regionální politika v ČR**

*„V současnosti je česká regionální politika chápána jako koncepční činnost státu, regionálních a místních orgánů, jejímž cílem je přispívat k vyváženému harmonickému rozvoji jednotlivých regionů v ČR, ke snižování neodůvodněných rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů a ke zlepšení regionální hospodářské struktury“ (Wokoun et. al., 2008, s. 397).*

Regionální politika v České republice se zaměřuje na realizaci určitých cílů, pomocí několika opatření. Mezi tato opatření Wokoun et. al. (2008) řadí:

##### **A) Podpora drobného a středního podnikání ve vybraných regionech**

Podpora drobného a středního podnikání ve vybraných regionech je prvním důležitým opatřením, kterého je dosahováno pomocí programu Region. Tento program se snaží vytvořit výhodné a lákavé podmínky pro potenciální malé a střední podnikatele, zejména v hospodářsky problémových regionech. Také se ve velké míře snaží přispět k tvorbě nových pracovních míst.

## B) Podpora technické infrastruktury v regionech

Jeden z hlavních problémů, který se týká mnoha českých regionů, je nedostatečná úroveň infrastruktury. Tento nedostatek je odstraňován či minimalizován výstavbou, nebo zkvalitněním infrastruktury v postižených oblastech. Zdrojem na realizaci jsou přímé státní investice a dotace. V Evropské unii je jakožto obdobný přístup pro řešení této situace využíván princip metody LEADER.

## C) Koordinace zdrojů z resortů při financování regionální pomoci

Z hlediska regionální pomoci je nutné zmínit program PHARE. Tento program je významný, neboť na základě kontextu s Asociační dohodou umožňuje přímé propojení regionální politiky České republiky a Evropské Unie společně s jejími programy (Wokoun et. al., 2008).

### **2.1.5. Regionální politika ČR 2007-2013**

Podle Kovárnika (2007) jsou podmínky správného fungování regionální politiky České republiky pro období 2007-2013 upraveny v několika důležitých právních dokumentech. Mezi tyto dokumenty patří národní rozvojový plán, národní strategický referenční rámec a obslužný program.

Globálním cílem národního rozvojového plánu byla transformace českého socioekonomického prostředí v souladu s vývojem tak, aby se Česká republika stala atraktivním místem pro investice, práci ale i atraktivním místem pro život tamních obyvatel. Dále se ČR snažila o zvýšení zaměstnanosti a harmonického rozvoje regionů, jež měl tendenci přispět k vyšší životní úrovni (Kovárník, 2007).

Operační program se člení na pět hlavních skupin z celkového počtu 24.

- 1) Regionální operační program
- 2) Integrovaný operační program
- 3) Sektorový operační program
- 4) Operační program přes-hraniční spolupráce
- 5) Operační program Praha (Kovárník, 2007).

## 2.2. Region

Region je předmětem zkoumání vědní disciplíny, která se nazývá regionalistka. Pojem region je znám již dlouhá léta avšak jeho definice je v odborné literatuře velice diskutované téma. Názory autorů na problematiku definice se poměrně liší a bezúspěšně se snaží o všeobecně přijatelnou definici. Tento problém lze překonat tím, že je na region nahlíženo jako na komplex vznikající regionální diferenciací krajinné sféry (Grospič et al., 2008).

### 2.2.1. Struktura regionu

Z pohledu struktury jsou regiony rozlišovány na takzvané homogenní a nehomogenní typy. Homogenní, neboli stejnorodé regiony jsou takové, které mají totožné vlastnosti, naopak heterogenní regiony mají vlastnosti poněkud rozdílné, přesto se vyznačují funkční jednotností. Aby bylo možné určit, zda se jedná o region homogenní, je potřeba stanovit kritéria stejnorodosti. Na základě těchto kritérií je následně možné vymezit v mapách místa, kde se například v převážné míře pěstují brambory, nebo oblast ve které je stejné množství srážek a podobně. Je potřeba zmínit že stejnorodost není absolutní. *„Nehomogenní (heterogenní, nodální, spádové, uzlové, funkční) regiony jsou jednotné ve vztahu jejich vnitřní struktury nebo organizace. Sestávají z nodálního centra (uzlu, nodálního jádra, nodálního střediska) nebo i z několika nodálních center a zázemí (periferie), které je na uzly vázáno drahami a toky“* (Grospič et al., 2008, s. 66).

*„Českou republiku chápeme jako makroregion vyššího stupně, vnitřně vysoce integrovaný z hlediska ekonomického, národnostního a politického“* (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996, .s. 36). Tento makroregion má však určitou dichotomii a to mezi hlavním městem a ostatním územím Čech. Regionální strukturu České republiky tvoří tzv. regionální metropole, které zauímají druhé nejdůležitější místo ihned po Praze. Podmínkou pro vymezení již zmíněných metropolí, je splnění počtu alespoň jednoho milionu obsluhovaných obyvatel. Regionální metropole prvního řádu je město Brno a metropole řádu druhého je Ostrava (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996).

*„Mezoregiony v České republice jsou rozsáhlé územní jednotky, jejichž integrita je již jen částečně vázána na prostorové vztahy obyvatelstva“* (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996 .s. 37). Jako příklad důležitého meziregionálního procesu je nedenní dojížďka za prací, nebo migrace obyvatelstva. Mezoregiony zabírají 40-60%

plochy z celého území České republiky, do kterého jsou ve velké míře koncentrovány socioekonomické aktivity obyvatel. Mezoregionální centrum prvního řádu je město Plzeň, mezi centra druhého řádu patří: Olomouc, Liberec, Hradec Králové, Ústí nad Labem, České Budějovice, Pardubice, Zlín a Karlovy Vary (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996).

*„Mikroregiony lze charakterizovat jako územní celky, v jejichž rámci jsou relativně uzavřeny nejintenzivnější regionální procesy, tj. především dojíždka za prací a za základními druhy služeb“* (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996, s. 38). Na území České republiky jsou tyto územní celky zastoupeny v největší míře, z pohledu integrace území ČR je to více než 90-95% (Kadeřábková, Mates, Postránecký & Wokoun, 1996).

### **2.2.2. Euroregion**

Cílem euroregionu je překonávat hranice neboli snižovat jejich význam na úroveň správního členění, prostřednictvím přes-hraniční spolupráce. Zmíněného cíle se dosahuje poněkud snadněji s pomocí mezinárodních institucí, které společně s dotčenými obcemi na negativní vliv hranic poukazují.

Členem euroregionu se mohou stát jakákoliv města nebo obce, neboť členství je dobrovolné. Čestnými členy euroregionu se stanou taková města či obce, jejichž orgány členství právně stvrdí. Stvrzením se zároveň písemně zavazují k dodržování usnesení orgánů euroregionu.

Euroregion je jakýmsi prostředníkem, který zpřístupňuje dotace EU. Mezi nejdůležitější úkoly patří podpora a rozvoj spolupráce na úrovni lokálního a regionálního plánování. Dalším úkolem je například podpora projektů vztahujících se k životnímu prostředí, ke kultuře, k sportu či k hospodářské sféře (Business Info, 2016).



### **2.2.3. ESÚS**

ESÚS, neboli evropská seskupení pro územní spolupráci, je nástroj pro usnadnění příhraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráce. Tato seskupení byla založena v roce 2006 Evropským parlamentem a Radou s politickou podporou Výboru regionů. Seskupení umožňuje regionálním a místním orgánům z různých členských států účinněji spolupracovat. Ti tak mohou přímo žádat a řídit evropské fondy. Členy evropského seskupení pro územní spolupráci mohou být členské státy, regionální nebo místní orgány, sdružení či jakýkoliv jiný veřejný subjekt. Úlohou ESÚS je organizovat a řídit příhraniční opatření nadnárodní a mezinárodní spolupráce. (European Committee of the Regions, 2017).

ESÚS má ve své kompetenci:

- Spravovat příhraniční dopravu nebo zdravotnické služby
- Spravovat příhraniční nebo meziregionální projekty udržitelného rozvoje
- Posílit hospodářskou a sociální soudržnost napříč hranicemi (European Committee of the Regions, 2017).

### 2.3. Sídlo

Grospič et al. (2008) uvádí, že sídlem, jakožto základní složkou osídlení, je každé místo, které je obydlené a obyvateli využíváné. V současnosti existuje mnoho rozmanitých sídel, které se od sebe odlišují především díky rozdílnému způsobu života tamního obyvatelstva. Sídla se člení na 2 základní skupiny:

- Venkovská sídla – sídla, která se neustále rozvíjí především na základě pokroků v oblasti zemědělské výroby
- Městská sídla – sídla, která mají funkci jiného než zemědělského rázu

Důležitým faktorem je také podoba současných sídel, která je odrazem spolupůsobení mnoha různých činitelů. Podoba sídel může být následující:

- *„Podle vlivu podmínek přírodního prostředí: tj. klimatu, reliéfu, vegetačního krytu, půd, hydrologických poměrů*
- *Podle vlivu socioekonomických podmínek:*
  1. *Faktorů ekonomických a sociálních – stav a struktura výroby, dopravy, služeb, obyvatelstva*
  2. *Činitelů obecního charakteru – technická a kulturní vyspělosti obyvatelstva, stupeň organizace společnosti*
- *Podle vlivu administrativního a politického uspořádání“ (Grospič et al., 2008, s. 24).*

## 2.4. Venkov

Dle informací Českého statistického úřadu (2016) se venkov dostal do povědomí v období, kdy došlo k prudkému nárůstu měst, jehož příčinou byl průmyslový rozvoj. Rozvoj měst s sebou přinesl několik zásadních změn, z nichž jedna z nejviditelnějších byla zvětšení rozdílu mezi venkovem a městem z pohledu životní úrovně obyvatel. S rostoucí urbanizací rostl i zájem některých vědních disciplín o toto téma. Mezi tyto vědní disciplíny patří například geografie, ekonomie, sociologie či architektura. Mezi městy a venkovem se prohluboval rozdíl z pohledu kulturních, sociálních a ekonomických aspektů a cílem již zmíněných vědních disciplín bylo zkoumat teoretické příčiny těchto odchylek. Kromě teoretického zkoumání byl kladen důraz i na praktické řešení.

Podle Pěluchy (2012) se venkovem označuje nejen vesnice ale také krajina. V první řadě při definování venkova je potřeba začít s myšlenkou, že venkov je území či prostor. Tento prostor či území, je následně nutné vymezit tzv. pozitivním, nebo negativním přístupem. Dle pozitivního vymezení je venkovem území s venkovským charakterem. Podle druhého tj. negativního vymezení je venkovem vše, co není městem. V obou případech je nutné pro pochopení dané problematiky vymezit, pojem „venkovský charakter“

Pojem „venkovský charakter“ se pokusil popsat R. Perlín (2017) podle následujících hledisek:

- Urbanistické. Toto venkovské sídlo má typickou urbanistickou strukturu. Pod urbanistickou strukturou je možné si představit sídlo s nízkopodlažními zástavbami s vysokým podílem rodinných domů. V sídle je vysoký podíl zeleně, málo vyvinuté uliční sítě a je zde typický prostor náves, jakožto společné kulturní centrum.
- Architektonické. I toto venkovské sídlo je typické nízkopodlažními zástavbami, s rozsáhlým hospodářským zázemím. Tradiční hospodářské zázemí je typické dvorem a zahradou, jež mají výrazně oddělené funkce.
- Ekonomické. V tomto venkovském sídle má dominantní roli výroba potravin. Dalším typickým znakem tohoto sídla je velký podíl ekonomicky aktivních osob, které vyjíždí z různých důvodů mimo toto sídlo.

- Historické. Z historického hlediska je sídlo území, které v minulosti získalo práva města, je městem a ostatní jsou vesnicemi.
- Sociální. Venkovské sídlo je takové, ve kterém existují daleko užší sociální kontakty mezi jednotlivými obyvateli sídla.
- Administrativní. Městem jsou označovány ty obce, které stát jako města přímo definuje. Tato mají právo používat nejen městská práva, ale také městský znak. Toto označení však nemá žádný administrativní nebo jiný význam, pouze prestižní.
- Statistické. Ze statistického hlediska je za venkovské sídlo označováno sídlo, které má méně než konvenčně stanovený počet obyvatel.

Přesto, že se nespočet autorů pokusilo o správné vymezení venkova, podobně jako vymezení regionu, nemá v současné době venkov, ani region jednotnou všeobecně uznávanou definici. Jedinou uznávanou definicí a to na mezinárodní úrovni je vymezení OECD, kterou využívá i Eurostat. „*Vymezení OECD je založeno na podílu obyvatelstva, jež žije na území s hustotou zalidnění menší než 150 obyvatel/km<sup>2</sup>*“ (Český statistický úřad, 2016). Na základě tohoto vymezení je možné venkov definovat na dvou úrovních (Český statistický úřad, 2016).

- 1) Úroveň **lokální**, nebo-li obce. Jako obec je definováno sídlo, které má hustotu menší než 150 obyvatel na kilometr čtvereční.
- 2) Úroveň **regionální**, nebo-li regiony. Regiony se člení následovně:
  - Region převážně venkovský
  - Region významně venkovský
  - Region výrazně městský

Region převážně venkovský je takový, ve kterém více než polovina obyvatel žije ve venkovských obcích. Když ve venkovských obcích žije populace v rozmezí 15-50% , jedná se o region významně venkovský. A v poslední řadě ve výrazně městském regionu žije pouze 15% a méně obyvatel ve venkovských obcích (Český statistický úřad, 2016).

Podle Klufové (2015) bylo již zmíněné vymezení OECD v roce 2009 obohaceno o dimenzi odlehlosti. Během testování této rozšířené klasifikace, které probíhalo v rámci evropské unie, byly zjištěny podstatné socioekonomické rozdíly mezi zkoumanými

regiony. Tyto socioekonomické rozdíly vznikly v závislosti regionů na vzdálenosti od měst. Na základě provedeného testování vzniklo následujících pět kategorií:

- Městské regiony
- Přechodné regiony v blízkosti měst
- Přechodné regiony
- Odlehlé oblasti
- Venkovské regiony v blízkosti měst
- Odlehlé venkovské oblasti (Klufová, 2015).

Aby mohl být venkov vymezen, je potřeba určit kvalitativní či kvantitativní ukazatele. Ukazatelem je počet obyvatel či hustota zalidnění zkoumaného prostoru. Dopravní dostupnost nebo vzdálenost od větších center, kam dojíždí obyvatelé například do zaměstnání. Dalšími ukazateli jsou: věkové složení obyvatelstva, přirozený a migrační přírůstek, míra nezaměstnanosti, intenzita bytové výstavby a další (Český statistický úřad, 2016).

#### **2.4.1. Rozvoj venkova**

Definice rozvoje venkova, je v závislosti na jejím autorovi poněkud odlišná. Dle Léona et al. (2005) je rozvoj venkova definován „*jako implementace politických, ekonomických a sociálních návrhů naladěných na kolektivní vizi budoucnosti venkovských regionů*“ (Holátová & Krninská, 2012). Dle autora Van der Ploeg et al. (2005) je rozvoj venkova jakýsi proces, který vychází z historických tradic. Tento proces vymezuje následujících šest úrovní:

1. První úroveň se zabývá vztahem mezi zemědělstvím a společností. Hlavní myšlenkou této úrovně je, že venkov již nehraje roli hlavního dodavatele ale i všeobecně dodavatele potravin do měst.
2. Druhá úroveň je jakýmsi novým modelem rozvoje pro odvětví zemědělství. Do 90. let 20. století bylo typické zemědělství charakteristické svým rozsahem, specializací a industrializací. Vzhledem k postupnému odlivu obyvatel venkova do měst, počet zemědělských podniků výrazně klesl a charakteristické rysy zemědělství nabírali odlišností.
3. Rozvoj venkova nemusí být provozován pouze na úrovni velkých zemědělských podniků, ale i na úrovni jednotlivých zemědělských domácností. Tato úroveň

pro rozvoj venkova znamená obnovení strategií, identity a vzájemných vztahů a sítí.

4. Čtvrtá úroveň se zabývá faktem, že rozvoj venkova může být definován na úrovni venkova a jeho ekonomických aktérů. Venkov již není monopolem zemědělců, což vede k nové diverzifikaci zemědělských činností a nárůstu konkurence ve využívání příležitostí a zdrojů v nových oblastech. Novými oblastmi je například venkovská turistika a ochrana přírody, krajiny.
5. Úroveň číslo pět se týká otázky politik a institucí. Politika rozvoje venkova, včetně jejích programů je v jednotlivých zemích Evropské unie do určité míry odlišná. Mimo to existuje i celá řada národních a regionálních programů, jenž nejsou přímo zaměřeny, na rozvoj venkova, avšak jsou pro rozvoj venkov taktéž velice důležité.
6. Rozvoj venkova představuje ve své podstatě mnoho aspektů, které se halí do různých a protichůdných činností. Mezi tyto činnosti lze zařadit údržbu krajiny, agroturistiku, organické zemědělství apod. (Holátová & Krninská, 2012).

#### **2.4.2. Aktéři rozvoje venkova**

Nedílnou součástí pro rozvoj venkova jsou tzv. lidské zdroje, jakožto odborný výraz používaný k popisu vlastností a znalostí jednotlivců. Tyto lze využít k podpoře venkovské ekonomiky, sociálnímu a environmentálnímu rozvoji. Rozvoj osobních aktiv tj. znalostí, dovedností, zdraví a hodnot, které zahrnují tyto lidské zdroje, představuje základní cíl udržitelného rozvoje venkova (Dwyer & Findeis, 2008).

*„V rámci nejrůznějších sítí a partnerského rámce na venkově hovoříme o tzv. aktérech regionálního rozvoje, kteří přispívají svým působením k podpoře regionální politiky“* (Macháček, 2012, s. 18).

Macháček (2012) uvádí, že subjekty, které se podílejí na rozvoji venkova a podporují regionální politiku, jsou nazývány aktéry. Svou činností dopomáhají ke zlepšení kvality života obyvatel venkova a vytvářejí lákavé podmínky pro podnikání zejména pro malé a střední podnikatele. Jedním z klíčových aktérů z hlediska lokální úrovně je obec. K dosahování cílů je velice důležitá spolupráce mezi jednotlivými obcemi, které se spojují do dobrovolných svazků obcí nebo do místních akčních skupin. Mimo obce jsou pro rozvoj venkova důležité také místní instituce, spolky, obyvatelé, podnikatelské

subjekty, zájmové organizace a další. Z pohledu nezaměstnanosti, hrají v rozvoji venkova důležitou roli podnikatelské subjekty, které svou aktivitou vytvářejí nová pracovní místa a pomáhají tak snížit nezaměstnanost daných regionů (Macháček, 2012).

Důležitou roli plní Spolek pro obnovu venkova, jehož cílem je obnovit či prohloubit společenský život na vesnici a posílit hospodářskou stabilitu. Spolek podněcuje místní obyvatele k aktivitě a dodává jim odhodlání společně se podílet na rozvoji obce. Mimo jiné podporuje vznik místních a regionálních sdružení (Macháček, 2012).

Kromě Spolku pro obnovu venkova působí v České republice i řada dalších neziskových organizací. Mezi tyto organizace patří například Svaz ekologických zemědělců, Škola obnovy venkova, Evropské centrum pro agroturistiku či Národní síť MAS ČR (Macháček, 2012).

### **2.4.3. Program rozvoje venkova ČR 2007-2013**

*„Program rozvoje venkova, který zajišťuje působení Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, blíže specifikuje v souladu s nařízením Rady (ES) 1698/2005 čl. 15 strategie v jednotlivých osách stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova do prováděcí úrovně a zajišťuje tak jeho efektivní realizaci“ (Ministerstvo zemědělství, 2016).*

Program rozvoje venkova České republiky je tedy nástroj, prostřednictvím kterého je možné získávat finanční podporu. Tato podpora je poskytována Evropskou unií, konkrétně Evropským zemědělským fondem pro rozvoj venkova. Řídícím orgánem PRV je Ministerstvo zemědělství ČR (Ministerstvo zemědělství, 2016).

Základní struktura programu rozvoje venkova se člení na 4 osy:

Osa I. : Tato osa se zaměřuje především na zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství, potravinářství a lesnictví.

Osa II. : Cílem druhé osy je zvýšit biologickou rozmanitost, dále pak chránit vodu, půdu a pokusit se zmírnit klimatické podmínky.

Osa III. : Třetí osa se snaží o zkvalitnění života a to ve venkovských oblastech, zároveň směřuje k diverzifikaci hospodářství venkova.

Osa IV. : Poslední metoda se snaží pomoci obyvatelům venkovských oblastí ve vypracování vlastní strategie pro rozvoj území. Zároveň se tyto projekty (metodu LEADER) snaží podporovat (Ministerstvo zemědělství, 2016).

#### **2.4.4. Program rozvoje venkova ČR 2014-2020**

V programovém období na rok 2014 až 2020 je Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, ze kterého je spolufinancován Program rozvoje venkova (PRV), součástí nařízení ohledně Evropských strukturálních a investičních fondů. Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a Rady o společných ustanoveních (Ministerstvo zemědělství 2016).

Politika rozvoje venkova by měla přispívat k větší konkurenceschopnosti zemědělství udržitelnému řízení přírodních zdrojů k opatřením v oblasti klimatu a v neposlední řadě k vyváženému územnímu rozvoji venkovských oblastí (Ministerstvo zemědělství 2016).

Program rozvoje venkova se v období 2014-2020 zaměřuje především na těchto několik priorit:

- První prioritou je podpora předávání znalostí a inovací v zemědělství lesnictví a ve venkovských oblastech.
- Zjištění podpory účinného využívání zdrojů a podpory přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku v odvětvích zemědělství potravinářství a lesnictví.
- Další prioritou je zvýšení životaschopnosti zemědělských podniků, konkurenceschopnosti všech druhů zemědělské činnosti a podpora inovativních zemědělských technologií a udržitelného obhospodařování lesů.
- Obnova, zachování a zlepšení ekosystémů souvisejících se zemědělstvím a lesnictvím.
- Neméně důležitou prioritou je podpora organizace potravinového řetězce včetně zpracovávání zemědělských produktů a jejich následného uvádění na trh. Dále zajištění dobrých životních podmínek zvířat.
- Sociální začleňování snižování chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech (Ministerstvo zemědělství 2016).



### **2.4.5. Sapard**

SAPARD byl první dotační program Evropské unie. Tento program byl tak zvaně předvstupní. Účelem vzniku tohoto dotačního programu byla podpora oblastí zemědělství a rozvoje kraje. Cílem také bylo řešit problémy, které v těchto oblastech vznikaly. Tyto problémy byly spojeny s trvale udržitelnými změnami. Díky tomuto dotačnímu programu bylo možné nahlédnout snadněji do problematiky strukturálních fondů Evropské unie a principů programování a urychlit tak následné čerpání finančních prostředků. Díky SAPARDU bylo také vybudováno potřebné množství institucí, pro jeho realizaci. SAPARD mohla využívat i Česká republika a to od roku 2000 do roku 2006, program byl však zahájen až v dubnu roku 2002. Česká republika za získané dotace z tohoto programu investovala nejen do rekonstrukcí a modernizací například provozů živočišné výroby, ale také do rozvoje agroturistiky. Důležité dále bylo poskytnutí pomoci při zachování našeho kulturního dědictví (Ministerstvo zemědělství, 2016).

## 2.5. LEADER

### 2.5.1. Historie

Metoda LEADER začala být v Evropě uplatňována v roce 1991. Cílem této metody bylo přispět k venkovskému rozvoji a to za pomoci místních subjektů, které byly do rozvoje zapojeny. Původně byl tento program určen pouze pro regiony, jež byly z pohledu regionálního rozvoje zaostávající. Změna nastala až v letech 2003-2006, kdy došlo k masivnímu rozšíření této metody i do České republiky. Toto rozšíření bylo ve velké míře ovlivněno přípravou neboli Programem na rozvoj venkova, který byl realizován mezi lety 1991-2006. Mezi jeden z hlavních důvodů vzniku metody LEADER patřila například potřeba snížit stále se zvyšující rozdíly v životní úrovni mezi venkovem a městem. Důvodem byla i snaha zabránit devastaci jak přírodního tak kulturního bohatství (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

LEADER neboli zkratka slov z francouzského jazyka, která v překladu znamená „Propojení rozvojových aktivit a venkovské ekonomiky“. Metoda funguje na základě principu zdola nahoru, který je založen na podnětu místních venkovských subjektů. V praxi to znamená, že zamýšlené projekty by měly vycházet z myšlenek místních subjektů, nikoliv ze státní či politické moci. Zároveň zde platí skutečnost, že s vyšším počtem subjektů zapojených do regionu, se zvyšuje počet nově vzniklých nápadů na rozvoj venkova (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

Dle Klufové (2015) je program LEADER založen na základě spolupráce veřejné sféry a soukromého sektoru. Díky této metodě je možné investovat do potřebných investičních projektů. Patří mezi ně nejen nákup nových zemědělských strojů ale i nákup technologií a strojů, které jsou potřebné pro udržování kulturního dědictví. Další investice mohou být použity na obnovu a udržování přírodních lokalit nebo na obnovu či rekonstrukci kulturních památek. Velice důležitou investicí je ta, která zajišťuje obnovu, úpravu nebo vybudování prostorů vhodných pro následné výstavby, které jsou důležitou součástí cestovního ruchu. Jedná se například o prostor na výstavbu nových restaurací a ubytovacích zařízení (Klufová, 2015).

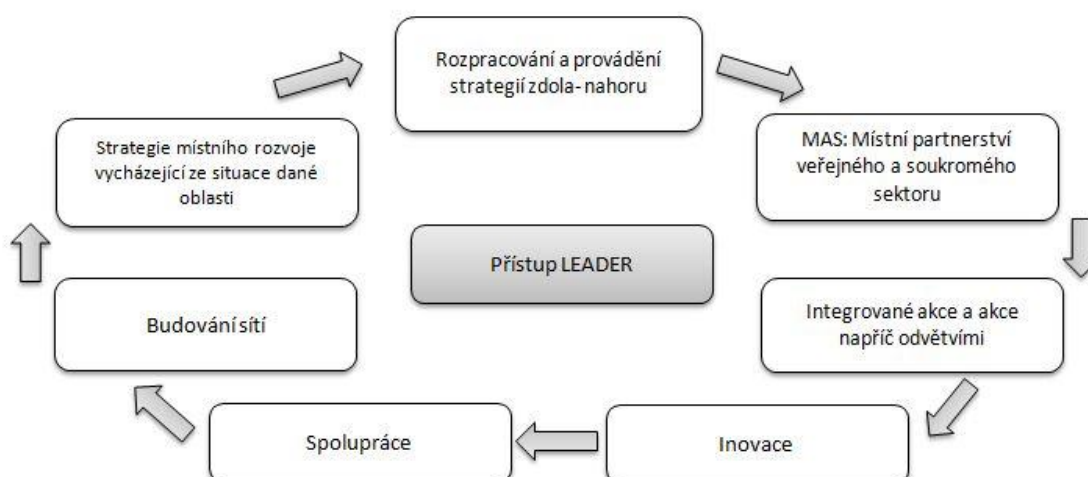
## 2.5.2. Principy metody leader

Přesněji řečeno sedm, mezinárodně uznávaných principů programu LEADER, které jsou uznávané jak v Evropské unii tak částečně mimo ni, jsou stavebními pilíři pro fungování této metody.

Principy metody LEADER jsou následující:

1. „více odvětvové navrhování a provádění strategie založené na součinnosti mezi subjekty i projekty z různých odvětví místního hospodářství
2. strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí, určené pro řádně vymezená subregionální venkovská území
3. přístup zdola nahoru („BOTTOM UP“) spojený s tím, že rozhodovací pravomoc týkající se vypracování a provádění strategií místního rozvoje náleží místním akčním skupinám
4. partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni – tzv. místní akční skupiny (MAS)
5. provádění projektů spolupráce
6. uplatňování inovačních postupů
7. vytváření sítí místních partnerství“ (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

**Obrázek 1: Obrázek 2: Sedm charakteristických prvků přístupu LEADER**



Zdroj: Institut hospodářské a environmentální politiky, 2014, vlastní zpracování

## 2.6. Národní síť Místních akčních skupin

Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. je společenství, které sdružuje organizačně samostatné právnické osoby (MAS). Tyto místní akční skupiny pracující formou komunitně vedeného místního rozvoje a využívají metody LEADER ve prospěch venkova na území České republiky (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

Národní síť MAS má několik posláních, mezi ty hlavní patří:

- 1) Sdružování Místních akčních skupin, které pracují podle základních kritérií, jež byly vydány pro správné fungování MAS.
- 2) Dalším posláním je snaha rozvíjet spolupráci s dalšími spoluúčastníky, jejichž činnost působí ve prospěch venkova a jeho obyvatel.
- 3) Hájení společných zájmů všech členských MAS ve vztahu k státu.
- 4) Reprezentace a zastoupení MAS v jednáních, které probíhají na národní či mezinárodní úrovni.
- 5) Podílení se na různých akcích, které podporují udržitelnost a fungování venkova. Mezi tyto akce patří například výstavy, exkurze, soutěže, kulturní akce atd.

### 2.6.1. Organizační struktura NS MAS

Nejvyšší orgán organizační struktury Místních akčních skupiny je Valná hromada NS MAS. Každá Místní akční skupina, která je členem Národní sítě MAS, má právo vyslat několik svých zástupců na Valnou hromadu, kde má jeden z nich možnost rozhodovat jménem dané MAS. Valná hromada je také pověřena k volbě členů kontrolní komise. Kontrolní komise má za povinnost kontrolovat dodržování stanov a vnitřních předpisů, dále má dbát na účelné hospodaření a rozpočtovou kázeň. Valná hromada „*Dále schvaluje členy Výboru NS MAS, změnu stanov NS MAS, koncepci činnosti a úkoly NS MAS pro nastávající období, výši členských příspěvků atd.*“ (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016). Statutárním a výkonným orgánem je Výbor NS MAS. Tento výbor musí mít nejméně 13 členů, přičemž platí, že jeden člen zastupuje jeden kraj. Navenek je výbor zastupován předsedou, pro kterého platí stejně jako pro ostatní členy výboru, dvouleté funkční období (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

### **2.6.2. Místní akční skupina**

Pelcl, Havránek, Lehmannová & Martínek (2008) ve své knize uvádí, že místní akční skupina neboli MAS je sdružení, založené na partnerství zástupců ze soukromé a veřejné sféry. Členy tohoto sdružení jsou tak zástupci samospráv, podnikatelé z malých a středních podniků a podnikatelé z nestátních neziskových organizací. Účelem existence takového sdružení je schopnost podílet se na strategickém plánování rozvoje venkova, za předpokladu, že členové MAS mají v první řadě společný cíl, kterého chtějí prostřednictvím metody LEADER dosáhnout. Faktem tak je, že místní akční skupina je klíčový nástroj této metody. Program LEADER napomáhá venkovu dosáhnout určitého stupně konkurenceschopnosti a soudržnosti prostřednictvím spolupráce zástupců z již zmiňovaných sektorů. Zástupci tak společně formulují strategie pro rozvoj venkova. Pro dosažení společného cíle je potřeba podpora místních projektů a následná realizace vlastních aktivit. Pokud má sdružení dostatečné množství finančních prostředků na uskutečnění stanovených strategií, může tím významně ovlivnit rozvoj regionu. V současnosti je tak místní akční skupina velice důležitým spoluúčastníkem pro rozvoj venkova.

### **2.6.3. Právní forma MAS**

MAS musí mít svou právní subjektivitu stejně jako každá jiná firma či organizace. Zde jsou uvedeny možné právní formy podnikání:

*„Občanské sdružení (o.s.) – podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů*

*Obecně prospěšná společnost (o.p.s.) – podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů*

*Zájmové sdružení právnických osob (z.s.p.o.) – podle § 20, písmene f) zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů“ (Pelcl, Havránek, Lehmannová & Martínek, 2008, s. 14).*

U výše uvedených právních norem jsou v knize popsána určitá omezení. Omezení u občanského sdružení je například to, že jejími členy nemohou být obce jako takové, ale pouze obcí nominovaný zástupce. U obecně prospěšné společnosti není možnost rozšiřovat členství v MAS po jejím založení. Řešením této situace je zřízení MAS jako orgán o.p.s., další nutností je evidovat subjekty jako partnery o.p.s.. Co se týče poslední

právní formy, i zde je nejedno omezení. Z.s.p.o. má potíže při čerpání dotací jinou cestou, než využitím metody LEADER (Pelcl, Havránek, Lehmannová & Martínek, 2008).

Hlavním cílem MAS je získávání financí a jejich následné přerozdělování na potřebné projekty. Mimo jiné se toto sdružení snaží motivovat obyvatele daného území k aktivitě, která je jakkoliv prospěšná pro obnovení venkova. Podpora komunální sféry a podnikatelů, kteří se podílejí na rozvoji venkovské ekonomiky, je samozřejmostí (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

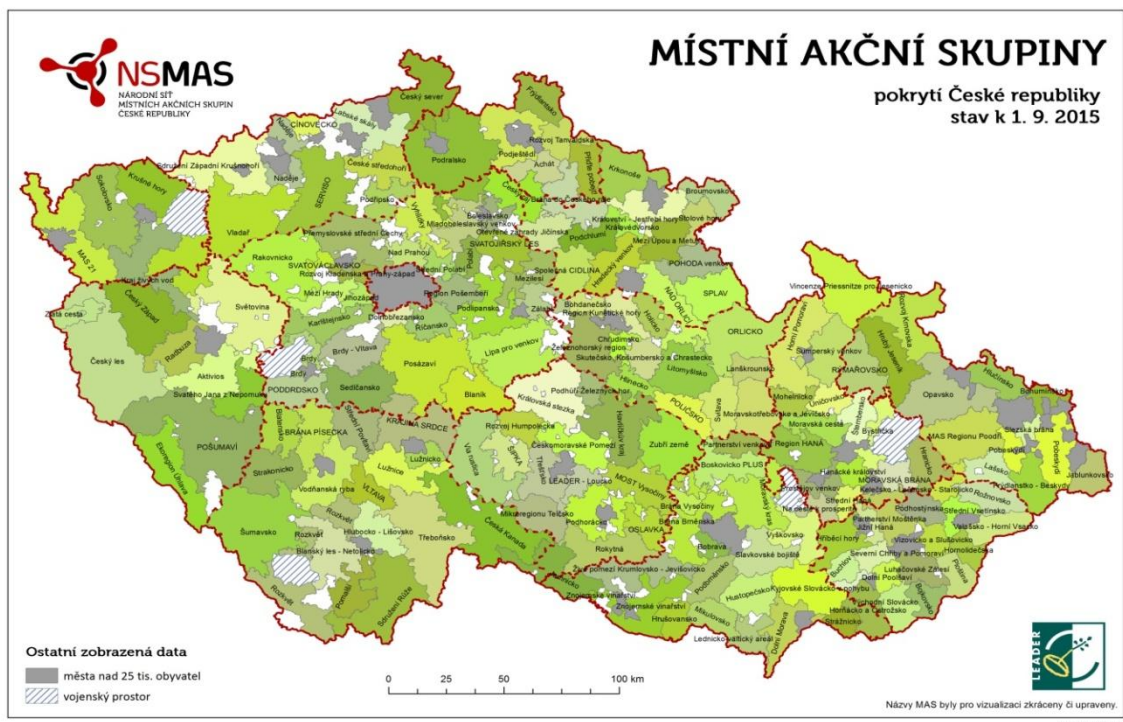
*„Minimální podmínky vnitřní organizace MAS:*

- *statutární zástupce*
- *nejvyšší orgán*
- *kontrolní orgán*
- *manažer pro realizaci strategie*
- *rozhodovací orgán*
- *výběrový orgán*
- *dostupná kancelář a web“* (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

#### **2.6.4. Působení MAS z územního hlediska**

Místní akční skupiny mohou působit na území, které je obýváno minimálně 10 000 a nejvýše 100 000 obyvateli. Působnost z územního hlediska je však i ve městech, která nepřekročí hranici 25 000 obyvatel. Důležitým faktem je, že každá místní akční skupina, může mít ve své územní působnosti nejvýše jednu obec. V České republice bylo k datu 1. 9. 2015 zaevidováno území, které je v působnosti 180 místních akčních skupin. Všechna tato území předložila žádost o standardizaci. Standardy místních akčních skupin jsou jakési požadavky, které musí MAS splňovat za předpokladu, že chce získat osvědčení o splnění všech daných požadavků. *„Zejména je kladen důraz na to, aby MAS byla otevřeným místním partnerstvím a aby všechny činnosti MAS vykonávané vůči platební agentuře, Řídicím orgánům, žadatelům i široké veřejnosti v území byly maximálně transparentní a nediskriminační“* (Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016).

Obrázek 3: Územní působnost MAS



Zdroj: Národní síť Místních akčních skupin České republiky, 2016

## **3. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **3.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení činnosti a komparace zvolených Místních akčních skupin v rámci vybraného regionu. Analýza činnosti MAS je zaměřena především na oblasti týkající se personálního zajištění MAS, úrovně propagace MAS a nadstavbových aktivit MAS. Dílčím cílem práce je zjistit úroveň informovanosti obyvatel spádové oblasti vybraných MAS o činnosti a aktivitách MAS.

### **3.2. Metodika práce**

Prvním krokem před sepsáním této bakalářské práce bylo prostudování odborné literatury českých i zahraničních autorů, které bylo nezbytné pro pochopení dané problematiky. Na základě prostudované literatury byla dále sepsána literární rešerše, v níž jsou obsaženy základní pojmy týkající se regionálního rozvoje, programových dokumentů a nástrojů, které slouží k podpoře Místních akčních skupin. V rámci literární rešerše byla také popsána hlavní problematika této práce, týkající se Místních akčních skupin, včetně principů metody LEADER.

V praktické části byla v první řadě věnována pozornost základním informacím o zvolených Místních akčních skupinách. Těmito skupinami jsou MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět a MAS Vodňanská ryba. Následně byla praktická část zaměřena na popis a srovnání dosavadní činnosti MAS v jednotlivých programových obdobích, dále srovnání MAS z hlediska personálního zajištění, propagace MAS a z hlediska nadstavbových aktivit. Hodnocení činnosti jednotlivých MAS bylo vztaženo k počtu obcí v rámci každé MAS, počtu obyvatel, počtu členů MAS a jejich složení, rozloze území jednotlivých MAS, alokovaným peněžním prostředkům apod. Tato fakta byla primárně zjištěna prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů a v případě potřeby byla doplněna o informace získané v rámci konzultací s řídicími orgány MAS. Mimo jiné se práce zabývala dílčím cílem a to zjištěním úrovně informovanosti obyvatel spádové oblasti vybraných MAS o činnosti a aktivitách MAS. Potřebná data pro tuto analýzu byla získána prostřednictvím online anonymního dotazníkového šetření (viz příloha). V rámci dotazníkového šetření byli respondenti zvoleni prostřednictvím náhodného výběru, avšak primárně z mikroregionů působnosti těchto MAS.



Výsledkem praktické části bylo zhodnocení dosavadní činnosti vybraných MAS a to nejen z pohledu jejich prospěšnosti v rámci rozvoje vybraného regionu obecně, ale také z pohledu jejich personálního zajištění, propagace a nadstavbových aktivit. Dílčím cílem bylo zjištění, zda jsou obyvatelé spádových oblastí těchto MAS dostatečně informováni o činnostech a aktivitách MAS. Součástí výsledků bylo také vyhodnocení případných negativ v činnosti MAS včetně návrhů na zlepšení.

## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1. Základní informace o MAS**

#### **MAS Sdružení Růže**

První zvolenou Místní akční skupinou je MAS Sdružení Růže. Tato MAS vznikla 29. ledna 2004 a k jejímu vzniku přispěla iniciativa mikroregionu Sdružení Růže. Cílem této MAS, která je seskupením podnikatelů, obcí (respektive jejich představitelů) a neziskových organizací, je přispět k harmonickému rozvoji regionu, ve kterém působí. MAS Sdružení Růže má v současné době 35 členů, kteří zastupují různé cílové skupiny (MAS Sdružení Růže, 2014).

#### **MAS Rozkvět**

Druhou zvolenou MAS pro tuto práci je MAS Rozkvět, která nesla do konce roku 2014 název „Občanské sdružení Rozkvět zahrady jižních Čech – místní akční skupina“. MAS vznikla v březnu roku 2004 a patří k jedněm z prvních MAS v Jihočeském kraji. MAS vznikla především díky snaze ovocnářů obcí Chelčicko-Lhenického mikroregionu a místních spolků. Stejně jako předchozí MAS, i tento zapsaný spolek je tvořen členy ze soukromého (podnikatelské subjekty, spolky, neziskové organizace, aktivní občané) a veřejného sektoru (MAS Rozkvět, 2017).

#### **MAS Vodňanská ryba,**

Poslední Místní akční skupina je MAS Vodňanská ryba, z.s. a je složena z obcí a dalších subjektů ležících v regionu Vodňanska a Protivínska v Jižních Čechách. Tato MAS byla založena 21. května roku 2004 dle principu LEADER. Mezi zakládající členy patřil Dobrovolný svazek obcí Blanicko - Otavského regionu, který vznikl již v roce 1999 a patřil k jednomu z nejaktivnějších. Díky znalostem iniciátorů, ale především díky jejich vzájemné spolupráci, se podařilo získat další členy, kterých je v současné době 40. Členská základna tak nabírala pestrosti, kdy nově příchozí členové pocházeli jak z neziskového, tak z podnikatelského sektoru. V roce 2007 bylo území spadající pod Vodňanskou rybu rozšířeno o další území, které patří Dobrovolnému svazku obcí mezi Vltavou a Otavou (Vodňanská ryba, 2017).

### 4.1.1. Území MAS

#### MAS Sdružení Růže

MAS Sdružení Růže má svou působnost v rámci území rozkládajícím se mezi Českými Budějovicemi a Novými Hradý až po Rakouské hranice, v katastru okresů České Budějovice a Český Krumlov. Sdružení tak zahrnuje území v rámci 26 obcí, které svou rozlohou zaujímají 832,28 km<sup>2</sup>, a žije zde přibližně 32 tisíc obyvatel. Hustota osídlení je tak 38,45 obyvatel na km<sup>2</sup>. Mezi poslední obce, které se k MAS připojily, patřily obce Horní Dvořiště, Rožmberk a Dobrá Voda u Českých Budějovic. Obce Horní Dvořiště a Rožmberk se ke sdružení připojily v roce 2013, Dobrá Voda pak v roce následujícím (MAS Sdružení Růže, 2017).

**Obrázek 4: Mapa území MAS Sdružení růže**



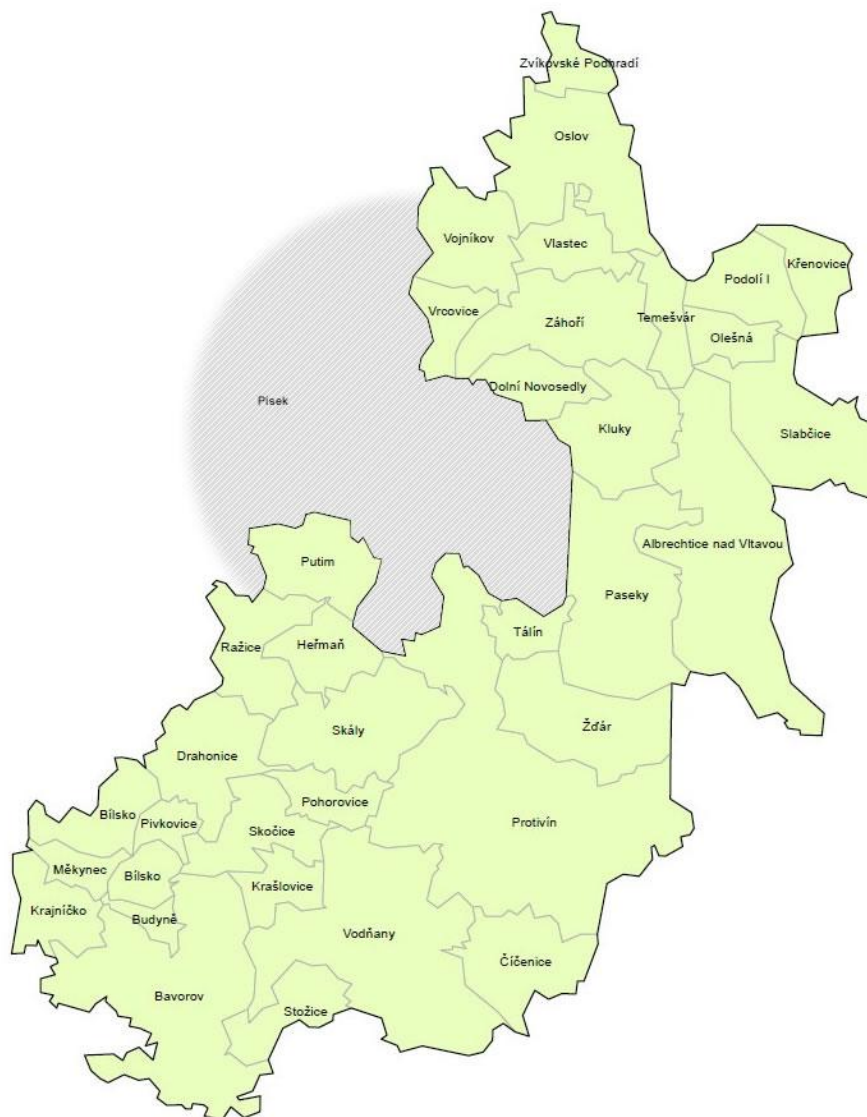
Zdroj: MAS Sdružení Růže, 2017



## MAS Vodňanská ryba

Územní působnost MAS Vodňanská ryba sahá do dvou Jihočeských okresů, konkrétně se jedná o okres Strakonický a Písecký. MAS se rozkládá na území 35 obcí, což je z pohledu rozlohy 469,81 km<sup>2</sup>. Území je obýváno přibližně 22 063 obyvateli. Hustota obyvatel tohoto regionu je 46,94 obyvatel na km<sup>2</sup>. Hlavními centry tohoto mikroregionu jsou města Vodňany a Protivín (Vodňanská ryba, 2017).

**Obrázek 6: Mapa území MAS Vodňanská ryba**



Zdroj: MAS Vodňanská ryba, 2017

Je nepochybné, že zatímco v případech MAS Vodňanská ryba a MAS Sdružení růže tvoří mikroregion obcí, ze kterých se MAS skládá relativně kompaktní celek, v případě MAS Rozkvět, je spolek složen ze třech samostatných oblastí. V prvních dvou případech je navíc kancelář MAS, tedy místo administrace žádostí snáze dopravně a časově dostupná obyvatelům obcí spadající pod působnost jednotlivých MAS. V případě MAS Rozkvět může být roztříštěnost a s tím související dopravní vzdálenosti jistou komplikací v rámci zajištění komunikace mezi obyvateli a kanceláři MAS. Vhodným řešením pro zefektivnění této komunikace tak bylo zřízení dalších dvou kontaktních míst v rámci MAS Rozkvět.

Z pohledu rozlohy a počtu obyvatel je největším mikroregionem MAS Sdružení růže. Druhým největším mikroregionem je MAS Rozkvět, který je co do rozlohy téměř shodný s MAS Sdružení růže. Hustotou svého osídlení je však cca o 22% nižší. Třetím, nejmenším mikroregionem, z hlediska své rozlohy a počtu obyvatel je MAS Vodňanská ryba. Hustota osídlení je však nejvyšší ze všech.

Rozloha, počet obcí, počet obyvatel a hustota obyvatel na km<sup>2</sup> je uvedeny v následující tabulce č. 1.

**Tabulka 1: Území MAS**

Název MAS	Rozloha / km <sup>2</sup>	Počet obcí	Počet obyvatel	Hustota obyvatel / km <sup>2</sup>
MAS Sdružení Růže	832,28	26	32 000	38,45
MAS Rozkvět	808,57	30	24 676	30,52
MAS Vodňanská ryba	469,81	35	22 063	46,94

Zdroj: MAS Vodňanská ryba, MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, vlastní zpracování, 2017

#### 4.1.2. Organizační struktura a členové

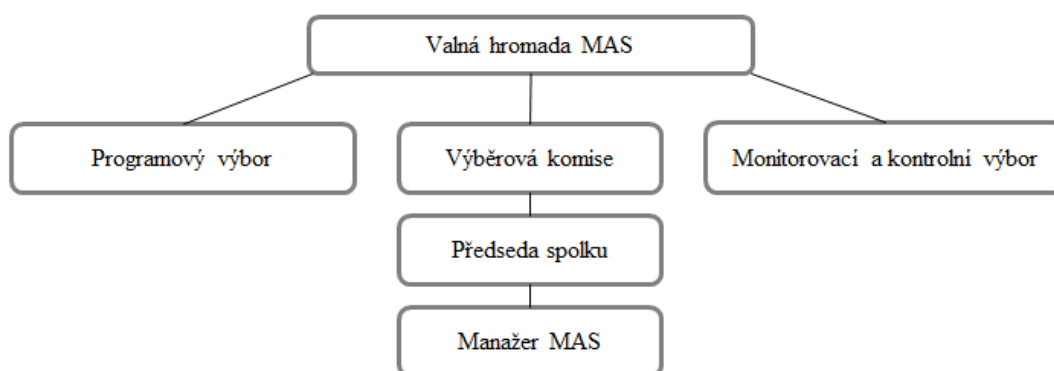
Vnitřní organizace MAS je určena standardy zpracovanými Ministerstvem zemědělství České republiky. Organizační struktura jednotlivých MAS se tak drobně liší pouze v rámci použitého názvosloví. Organizační struktura MAS je tvořena Valnou hromadou, Programovým výborem, Výběrovou komisí, Monitorovacím a kontrolním výborem. Nejvyšším orgánem MAS je Valná hromada, jež je tvořena všemi členy MAS. Jednání Valné hromady svolává Programový výbor nejméně 2x ročně. Programový výbor je zároveň povinen svolat i mimořádné jednání Valné hromady v případě, že o něj písemně požádá alespoň čtvrtina členů (MAS Vodňanská ryba, 2015).

Rozhodovacím orgánem je Programový výbor, který řídí činnost MAS v době, mezi jednotlivými jednáními Valné hromady a je svoláván minimálně 3x ročně. Programový výbor se skládá z devíti členů, kteří si ze svého středu volí předsedu. Tento je zároveň předsedou spolku tj. statutárním zástupcem, který zastupuje spolek navenek a jedná jménem spolku samostatně.

Výběrová komise je složena ze sedmi členů, kteří jsou voleni Valnou hromadou na jeden rok a ze svého středu si volí předsedu Výběrové komise. Hlasovací právo těchto členů je rovné. Komise posuzuje předložené projekty a vybrané projekty předkládá Programovému výboru k přidělení finančních prostředků.

Monitorovací a kontrolní výbor je tvořen pěti členy, volenými na dobu pěti let. Hlasovací právo členů je rovné. Ani zde není výjimkou, že si členové ze svého středu volí předsedu. Úkolem Monitorovacího a kontrolního výboru je kontrolovat činnost orgánů spolku a kontrolovat hospodaření MAS (MAS Vodňanská ryba, 2015).

**Obrázek 7: Organizační struktura MAS**



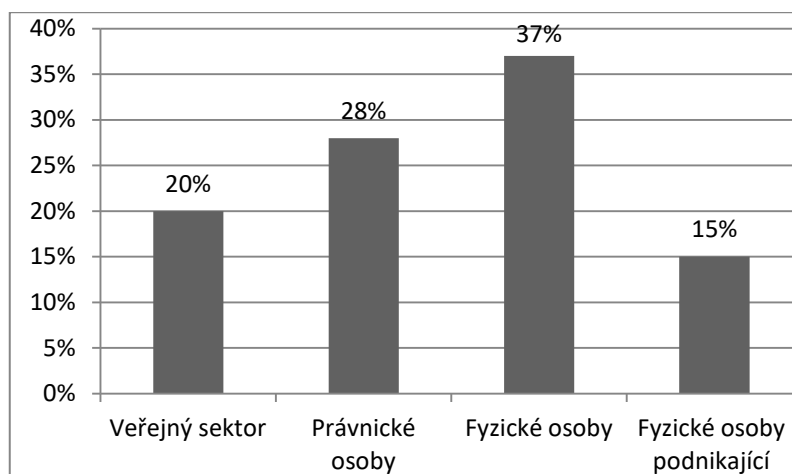
Zdroj: MAS Sdružení růže, 2017, vlastní zpracování

Místní akční skupiny jsou otevřená sdružení, díky čemuž je umožněn vstup novým potenciálními členům, zejména těm, kteří mají zájem aktivně se podílet na dalším rozvoji území. Novými členy se mohou stát jak fyzické, tak právnické osoby, fyzické osoby podnikající a osoby z veřejného sektoru, které v daném regionu působí. O přijetí nového člena rozhoduje Valná hromada.

### **MAS Sdružení Růže**

Od roku 2004, kdy byla MAS Sdružení růže založena, se počet jejich členů zdvojnásobil. Členská základna má v současné době 35 členů, kteří se skládají z 80% z podnikatelských subjektů, tzn. zástupců neveřejného sektoru (MAS Sdružení Růže, 2016).

**Graf 1: Složení členské základny MAS Sdružení Růže**



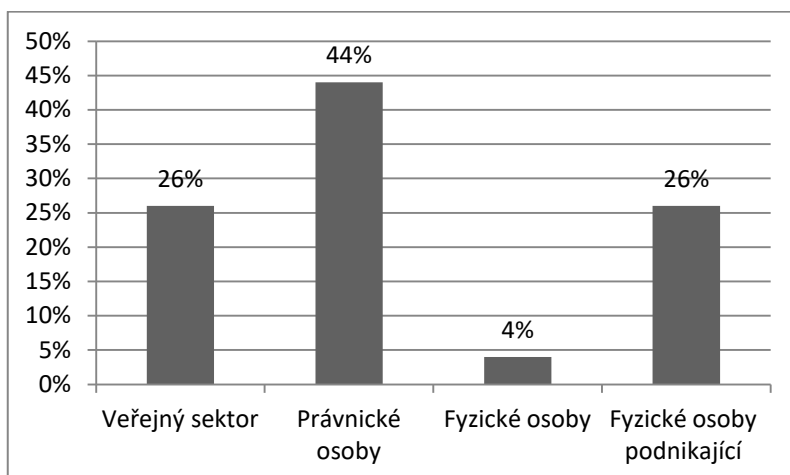
Zdroj: MAS Sdružení růže, 2017, vlastní zpracování

### **MAS Rozkvět**

Ze všech tří popisovaných MAS v této práci má MAS Rozkvět nejširší členskou základnu. Počet členů tohoto sdružení je 61 subjektů, kteří se skládají z 74% podnikatelských subjektů, tzn. zástupců neveřejného sektoru. (MAS Rozkvět, 2017).



**Graf 2: Složení členské základny MAS Rozkvět**

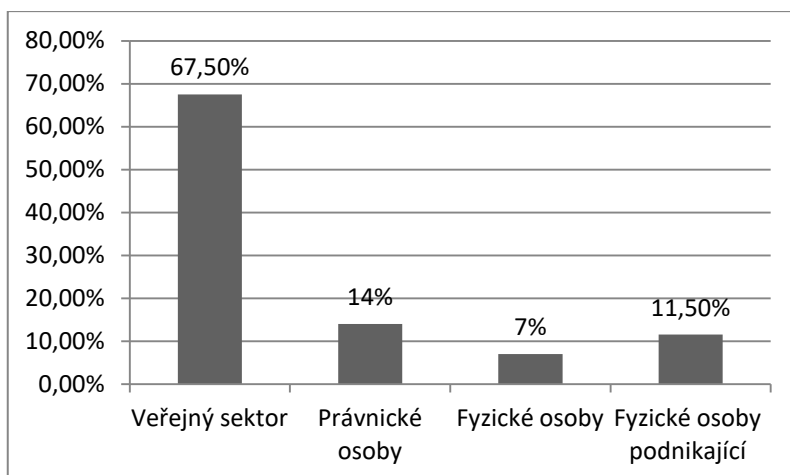


Zdroj: MAS Rozkvět, 2017, vlastní zpracování

### **MAS Vodňanská ryba**

Celkový počet členů MAS Vodňanská ryba je v současné době 40 subjektů. Oproti ostatním MAS je členská základna zastoupena výrazně vyšší měrou z veřejného a neziskového sektoru, který je zastoupen z celých 67,5 % členů MAS. Sektor podnikatelský je zastoupen pouze 32,5 % subjektů. (MAS Vodňanská ryba, 2017).

**Graf 3: Složení členské základny MAS Vodňanská ryba**



Zdroj: MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

## Shrnutí

Organizační struktury jednotlivých MAS jsou z hlediska obsahového totožné, liší se pouze v názvosloví jednotlivých orgánů MAS. Vnitřní organizace MAS je určena standardy zpracovanými Ministerstvem zemědělství ČR.

Při hodnocení členské základny jednotlivých MAS jsou z tabulky č. 2 patrné zásadní rozdíly zejména v jejím složení, kdy v rámci MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět je tato převážně složena z podnikatelských subjektů a to ve výši 80% respektive 74%, zatímco v rámci MAS Vodňanská ryba je tento sektor zastoupen pouze minoritně a to z 32,5%.

Počet členů jednotlivých MAS se rovněž liší, avšak dle zjištěných skutečností není úměrný dosaženým výsledkům jednotlivých MAS.

Specifikem MAS Vodňanská ryba je skutečnost, že tato MAS jako jediná z hodnocených v rámci svých členů vybírá povinné členské poplatky.

**Tabulka 2: Složení členské základny MAS**

Název MAS	Počet členů	Veřejný sektor	Právnícké osoby	Fyzické osoby	Fyzické osoby podnikající
MAS Sdružení Růže	35	20%	28%	37%	15%
MAS Rozkvět	61	26%	44%	4%	26%
MAS Vodňanská ryba	40	67,5%	14%	7%	11,5%

Zdroj: MAS Vodňanská ryba, MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, vlastní zpracování, 2017

## **4.2. Projekty**

Realizované projekty všech MAS se za jejich dosavadní činnost zdatně liší, zejména v jejich počtu a v množství alokovaných finančních prostředků.

### **MAS Sdružení růže**

Z pohledu množství realizovaných projektů a alokovaných finančních prostředků dosahuje nejlepších výsledků MAS Sdružení Růže. Od založení této MAS byly podpořeny všechny předložené strategie. Za první období 2004-2006 MAS podpořila 49 projektů ve výši 20 mil. Kč. Za minulé programové období 2007-2013 MAS podpořila 128 projektů ve výši celkové dotace více než 42 mil. Kč. V právě probíhající programovém období 2014-2020 má MAS v rámci schválené strategie příslibu alokaci ve výši cca. 40 mil. Kč (MAS Sdružení Růže, 2016).

### **MAS Rozkvět**

MAS Rozkvět patří v tomto ohledu rovněž k úspěšným. Strategie předložené touto MAS byly podpořeny a MAS tak mohla získané finanční prostředky poskytnout na realizaci schválených projektů. Během prvního období bylo podpořeno celkem 11 projektů ve výši 17,6 mil. Kč. V druhém programovém období 2007-2013 MAS podpořila celkem 92 projektů v celkové dotaci 29,5 mil. Kč. V právě probíhající programovém období 2014-2020 má MAS v rámci schválené strategie příslibu alokaci ve výši cca. 37,7 mil. Kč (MAS Rozkvět, 2017).

### **MAS Vodňanská ryba**

V minulém programovém období nebyla MAS Vodňanská ryba schválena, ani podpořena žádná předložená strategie. MAS se tak aktivně věnovala především projektům spolupráce s jinými podpořenými MAS, jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Dále MAS realizovala několik menších, samostatných projektů, které jsou z pohledu řídicích orgánů MAS považovány za stejně důležité, jako ostatní větší projekty, realizované v rámci spolupráce s jinými MAS. V právě probíhající programovém období 2014-2020, byla MAS Vodňanská ryba poprvé schválena předložená strategie k financování. MAS má tedy příslibu alokaci finančních prostředků ve výši cca. 23 mil. Kč (MAS Vodňanská ryba, 2017).

Následující tabulka č. 3 zobrazuje přehled jednotlivých programových období. V rámci těchto období dále zobrazuje množství schválených alokovaných finančních prostředků pro jednotlivé MAS.

**Tabulka 3: Přehled alokovaných finančních prostředků MAS**

Název MAS	2004 - 2007	2007 - 2013	2014 - 2020	Celkem Kč
MAS Sdružení Růže	20 000 000	42 000 000	39 767 890	101 767 890
MAS Rozkvět	17 600 000	29 500 000	37 675 700	84 775 700
MAS Vodňanská ryba			23 145 839	23 145 839

Zdroj: MAS Vodňanská ryba, MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, vlastní zpracování, 2017

#### **4.2.1. Období 2004-2007**

V období mezi lety 2004 až 2007 byly Ministerstvem zemědělství realizovány programy Leader + a LEADER ČR. Oba programy jsou opatřeními operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

Zatímco program LEADER + sloužil k podpoře malých, většinou neinvestičních projektů, jejichž hodnota byla řádově několik desítek až stovek tisíc korun, program LEADER ČR byl programem investičním, určeným na podporu malých projektů. Program byl určen nejen Místním akčním skupinám, jejichž úkolem je vytvářet rozvojové strategie a záměry, ale také místním obyvatelům, kteří přímo realizují vybrané projekty (MAS Krkonoše, 2007).

#### **LEADER +, LEADER ČR**

##### **MAS Sdružení Růže**

MAS Sdružení Růže zaměřila svou strategii týkající se tohoto období na podporu rozvoje pěti základních oblastí, s názvem strategie „Cesta 5K“, jejímž cílem bylo zkvalitnit život v regionu:

- Krása, tato oblast se zaměřovala především na estetiku staveb nacházejících se v daném regionu, dále na opravu různých památek a veřejného prostranství apod.

- Komunikace, tato oblast měla přispět zejména k podpoření vzájemné komunikace a spolupráce MAS a to nejen na národní úrovni, ale také na mezinárodní úrovni.
- Komunita, jakožto oblast na podporu komunit v daném regionu, prostřednictvím budování prostor umožňujících jejich setkávání.
- Kontinuita, tato oblast měla za cíl rozvíjet tradice regionu a obnovovat jeho historické dědictví.
- Kultura, oblast se zaměřením na pořádání kulturních akcí, budování a modernizaci infrastruktury pro tyto akce.

MAS Sdružení Růže se za toto období, v rámci strategie „Cesta 5K“, podařilo podpořit celkem 49 projektů, kdy výše celkové dotace činila 20 mil. Kč. Z celkových 49 uskutečněných projektů bylo 26 projektů realizováno obcemi, 19 neziskovými organizacemi a poslední 4 projekty místními podnikateli (MAS Sdružení Růže, 2014).

### **MAS Rozkvět**

MAS Rozkvět v tomto období ukončila realizaci projektu „Rozkvět zahrady jižních Čech 2006-2007“, který byl realizovaný v rámci programu LEADER+, 2.1.4. c) – Osvojování schopností. Hlavním výstupem tohoto projektu bylo vytvoření Integrované strategie území MAS. V rámci programu LEADER ČR se MAS Rozkvět snažila směřovat své projekty do dvou záměrů. První záměr s názvem „Inovace a moderní komunikace - budoucnost ovocnářství v jižních Čechách“ umožnil realizovat celkem 5 projektů za 11 mil. Kč. Záměr druhý a sice „Inovace a komunikace - rozkvět zahrady jižních Čech“ podpořil 6 projektů v celkové výši dotace 6,6 mil. Kč (MAS Rozkvět, 2017).

### **MAS Vodňanská ryba**

MAS Vodňanská ryba v tomto období bohužel nebyla úspěšná. Připravená rozvojová strategie nebyla schválena a tedy ani podpořena. MAS nebylo umožněno čerpat finanční prostředky a realizovat jednotlivé projekty. MAS Vodňanská ryba tak v uvedeném období realizovala pouze projekty v rámci spolupráce s MAS Rozkvět zahrady jižních Čech, nyní jen MAS Rozkvět (MAS Vodňanská ryba, 2005).

#### 4.2.2. Období 2007-2013

V dalším období, trvajícím od roku 2007 do roku 2013, byl nový program LEADER, součástí Programu rozvoje venkova a byl uplatňován prostřednictvím IV. Osy LEADER. Účelem této osy bylo všeobecné zlepšení kvality života obyvatel daného regionu, posílení ekonomického potenciálu, dále pak zlepšení administrativní a řídicí schopnosti venkovských oblastí. Mimo jiné bylo cílem také zhodnotit přírodní a kulturní dědictví venkova (Ministerstvo zemědělství, 2010).

#### LEADER PRV

##### MAS Sdružení Růže

MAS Sdružení Růže v rámci programu LEADER PRV vytvořila strategii pro rozvoj regionu s názvem „Růže rozkvétá kooperací“. Obdobně jako v předchozím období, i zde byla MAS se svou strategií úspěšná. MAS a její nová strategie se zaměřovala na vzdělávání obyvatel, podporu podnikatelů z daného regionu, kteří podnikají především v cestovním ruchu, zemědělství a různých drobných řemeslech. MAS za toto období podpořila celkem 124 projektů, konkrétně 39 projektů od žadatelů ze soukromého sektoru, 69 z veřejného sektoru a 16 projektů od žadatelů z neziskového sektoru. Celková výše dotací za toto období činila téměř 42 mil. Kč (MAS Sdružení Růže, 2014).

**Tabulka 4: Fiche strategie „Růže rozkvétá kooperací“**

Číslo Fiche	Název fiche	Čerpané dotace v Kč
Fiche 1	Infrastruktura pro kvalitu vzdělávání	3 180 771
Fiche 2	Infrastruktura pro předškolní výchovu	3 729 267
Fiche 3	Konkurenceschopnost zemědělství	0
Fiche 4	Konkurenceschopnost cestovního ruchu	3 753 443
Fiche 5	Konkurenceschopnost mikropodniků	3 490 953
Fiche 6	Podmínky pro sociální služby a zdravotní péči	3 549 986
Fiche 7	Podmínky pro volný čas	5 102 668
Fiche 8	Podmínky pro kultivaci životního prostředí v obcích	4 847 034
Fiche 9	Podmínky pro ochranu zdraví a majetku obyvatel	1 279 997
Fiche 10	Podmínky pro ochranu a rozvoj kulturního dědictví venkova	5 727 200
Fiche 11	Konkurenceschopnost zemědělství (upravená Fiche č. 3)	2 914 570
Fiche 12	Podmínky pro rozvoj základních služeb v obci	4 167 621
	Celkem výše dotace	41 743 510

Zdroj: MAS Sdružení růže, 2011, vlastní zpracování

Mimo tyto projekty se MAS věnovala také projektům spolupráce na národní i na mezinárodní úrovni. Vzhledem ke své poloze, měla MAS možnost realizovat hned několik projektů spolupráce s Rakouskem. Tyto projekty byly podpořeny z Evropského fondu pro regionální rozvoj v programu Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007 – 2013 (MAS Sdružení Růže, 2014).

### **MAS Rozkvět**

V programovém období 2007-2013 MAS Rozkvět zpracovala komunitním způsobem strategii s názvem „Květy, plody a lidé zahrady Jižních Čech“. Tato strategie byla zaměřena na rozvoj lidských zdrojů regionu MAS a na podporu zaměstnanosti. V rámci této strategie bylo z celkového počtu 126 žádostí schváleno a proplaceno 92. Výše celkové dotace za období 2007-2013 činila 29 524 889 Kč (MAS Rozkvět, 2015).

**Tabulka 5: Fiche strategie „Květy, plody a lidé zahrady Jižních Čech“**

Číslo Fiche	Název fiche	Čerpané dotace v Kč
Fiche 1	Naše moderní zemědělství	2 707 168
Fiche 2	Naše moderní potravinářství	1 859 799
Fiche 4	Mikropodniky	1 394 897
Fiche 5	Cestovní ruch	1 194 350
Fiche 6	Občanské vybavení a služby	16 336 712
Fiche 7	Kulturní dědictví	595 625
Fiche 9	Minibusy	1 550 000
Fiche 10	Turistické a naučné stezky	2 782 801
Fiche 11	Občanské vybavení a služba NNO	1 103 537
	Celková výše dotace	29 524 889

Zdroj: MAS Rozkvět, 2015, vlastní zpracování

### **MAS Vodňanská ryba**

MAS Vodňanská ryba v tomto období zpracovala strategii s názvem „Vodňanská ryba ve vlnách cestovního ruchu - vítejte v regionu mezi Zvíkovem a Helfenburkem“. Strategie předložená MAS Vodňanská ryba bohužel nebyla schválena a MAS tak nezískala potřebnou finanční podporu, která by činila cca. 40 mil. Kč. Tyto prostředky měly být dle předpokladu rozděleny do Fichí uvedených v tab. č. 4. MAS se tak věnovala především projektům spolupráce či malým samostatným projektům (MAS Vodňanská ryba, 2017).

**Tabulka 6: Fiche strategie „Vodňanská ryba ve vlnách cestovního ruchu - vítejte v regionu mezi Zvíkovem a Helfenburkem“**

Číslo Fiche	Název fiche	Čerpané dotace v Kč
Fiche 1	Doprovodná turistická infrastruktura	18 000 000
Fiche 2	Kulturní dědictví	6 000 000
Fiche 3	Venkovský cestovní ruch	8 000 000
Fiche 4	Drobné podnikání a řemesla	8 000 000
	<b>Celková výše dotace</b>	<b>40 000 000</b>

Zdroj: MAS Vodňanská ryba, 2013, vlastní zpracování

#### **4.2.3. Období 2014-2020**

V tomto období se MAS potýkají s takzvaným „komunitně vedeným místním rozvojem“ neboli CLLD, z anglického termínu Community Led Local. CLLD představuje jakési rozšíření programu LEADER o další dotační programy. Strategie, kterou jednotlivé MAS v tomto období zpracovávají, se nazývá „Strategie komunitně vedeného místního rozvoje“ (SCLLD).

#### **CLLD**

V rámci CLLD budou MAS moci čerpat finanční prostředky ze tří operačních programů:

- Prvním je takzvaný „Operační program zaměstnanost“ (OPZ)
- Druhým je „Integrovaný operační program“ (IROP)
- Posledním, již dříve používaným, je „Program rozvoje venkova“ neboli PRV (MAS Sdružení Růže, 2014).

Operační program zaměstnanost OPZ patří k programům, které poskytují pouze neinvestiční dotace. Tyto dotace jsou poskytovány zejména na vzdělávání obyvatel regionu, mzdy či provozní náklady různých organizací. Míra dotace v tomto programu činí 95-100% dle jejího žadatele.

Dalším programem je Integrovaný operační program IROP, který poskytuje taktéž pouze investiční dotace. I v tomto případě je dotace vyplácena zpětně a míra dotace je 95% pro všechna opatření a všechny žadatele bez rozdílu (MAS Sdružení Růže, 2016).



Posledním, již osvojeným dotačním programem tj. Program rozvoje venkova (PRV), je program, který poskytuje na rozdíl od programu OPZ pouze dotace investiční. Dotace jsou jednotlivým žadatelům propláceny zpětně a míra dotací činí 25-100% podle opatření (MAS Sdružení Růže, 2016).

### **MAS Sdružení Růže**

Strategie, kterou MAS Sdružení Růže pro toto období zpracovala, nese název „Region trojího zisku“. Schvalování strategií, je v tomto období více komplikované než v obdobích předchozích. Důvodem je skutečnost, že práce jednotlivých ministerstev a práce jejich hodnotících komisí se řídí rozdílnými pravidly a termíny. Na základě těchto relativně komplikovaných schvalovacích mechanismů, má v současné době schválenou strategii přibližně 50 MAS, z celkového počtu 180. MAS Sdružení Růže se svou strategií obstála a patří mezi několik úspěšných MAS, které budou v tomto období podpořeny. Strategie „Region trojího zisku“ byla schválena v únoru roku 2017 (MAS Sdružení Růže, 2017).

### **MAS Rozkvět**

Další úspěšnou MAS, která má svou strategii již schválenou a bude podpořena je MAS Rozkvět. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Rozkvět 2014 – 2020 byla schválena 2. března 2017 (MAS Rozkvět, 2017).

### **MAS Vodňanská ryba**

MAS Vodňanská ryba zpracovala v rámci tohoto programového období celkem 5 verzí strategie s názvem „Lidé venkovu, venkov lidem“. Strategie byla MAS opakovaně vrácena z důvodu formálních i věcných nedostatků. Mezi tyto nedostatky patřily například příliš obecné Fiche či monitorovací indikátory, které nebyly nastaveny v souladu s požadavky. Poslední zpracovaná verze strategie MAS byla úspěšná a dne 28. 7. 2017 byla schválena k financování (MAS Vodňanská ryba, 2017).

### **Shrnutí:**

Za nejméně úspěšnější MAS se dá z hlediska alokovaných finančních prostředků za období 2003-2014 považovat MAS Sdružení Růže, neboť alokovala finanční prostředky v objemu cca. 62 mil. Kč. Tento objem je dán metodikou výpočtu, kdy zásadním ukazatelem pro jejich kalkulaci je rozloha MAS a počet obyvatel. U MAS Rozkvět

alokace činila cca. 47 mil. Kč. Dále MAS Sdružení růže realizovala ze všech zvolených MAS nejvíce projektů. Zároveň tato MAS realizovala projekty s největší alokací finančních prostředků a to nejen v absolutní hodnotě, ale i v přepočtu na počet obcí a v přepočtu na počet obyvatel. Oproti MAS Rozkvět, která za toto období podpořila 103 projektů, MAS Sdružení Růže vzhledem k počtu projektů více naplňovala principy metody LEADER, neboť se zaměřovala na podporu spíše malých projektů (177). Nejhůře byla hodnocena MAS Vodňanská ryba, která v tomto období nerealizovala žádnou strategii.

### **4.3. Personální zajištění MAS**

Je nepochybné, že v jakékoliv oblasti činnosti, ať už se jedná o činnost výrobní či nevýrobní, je klíčové kvalitní personální zabezpečení. Optimální skladba zaměstnanců z hlediska jejich kvantity, vzdělanostní struktury, získaných zkušeností a znalostí z oboru, má zásadní vliv na dosažené výsledky. Důležitým aspektem kvalitní personální politiky je nastavení mechanismů permanentního vzdělávání zaměstnanců a to ať už v oblastech přímo souvisejících s odborností zpracovávané problematiky, tak v oblastech osobního rozvoje zaměstnanců. V neposlední řadě je důležitá dostatečná motivace personálu jak v oblasti finanční, tak v oblasti jejich osobního a kariérního růstu.

Nároky na personál si každá MAS určuje sama, zejména na pozice, jež jsou obsazeny po dobu realizace určitého projektu. Před obsazením těchto konkrétních pozic si každá MAS organizuje výběrové řízení, které je čistě v její režii. Povinné minimální dosažené vzdělání potenciálních zaměstnanců MAS je středoškolské, nicméně většina zaměstnanců má dosažené vysokoškolské vzdělání. Pracovní pozice v MAS se vyznačují určitou komplexností. Zaměstnanci se věnují jak náplni práce v MAS, tak úkolům, které jim byly určeny v rámci realizace určitých projektů, po celou dobu jejich trvání. Finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců, je stanoveno v pravidlech MAS a to tak, že limit pro manažery MAS se pohybuje v rozsahu cca. 42 000 Kč a pro ostatní zaměstnance cca. 30 000 Kč.

#### **4.3.1. Vzdělávání, školení zaměstnanců**

Důležitým aspektem pro správné a úspěšné fungování těchto spolků je neustálé vzdělávání zaměstnanců. Odborná školení, která mohou zaměstnanci navštěvovat, jsou organizována ministerstvy, krajským sdružením či krajskou sítí MAS. Tato školení nejsou pro MAS nijak finančně nákladná, neboť je hradí přímo jejich organizátoři, v těchto případech již zmíněná ministerstva a krajská síť MAS. Zaměstnanci MAS se vzdělávají v periodě, obvykle jednou za jeden až dva měsíce. Mimo odborná školení v rámci operačních programů a školení na vyhlašování výzev, se personál MAS účastní také jiných školení, tzv. individuálních. Tato individuální školení, týkající se zejména zadávání veřejných zakázek, si hradí jednotlivé MAS sami. Mimo školení placená, se zaměstnanci MAS mohli zúčastnit projektu, ve kterém se MAS vzdělávaly navzájem. V

rámci tohoto projektu si MAS zvaly různé odborníky, kteří jim následně formou přednášek předávali své znalosti například z oblasti udržitelného rozvoje venkova.

#### 4.3.2. Počet a složení personálu MAS

Počet zaměstnanců (viz. tabulka č.9), respektive sekretariátu v jednotlivých MAS. Sekretariát je tvořen osobami, které jsou v MAS zaměstnány převážně na plný úvazek, vyjma jednoho částečného úvazku u všech MAS. MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět mají počet osob zaměstnaných v kanceláři totožný. MAS Vodňanská ryba zaměstnává v současné době 3 osoby, což je nepochybně důsledkem neúspěšnosti této MAS v uplynulých programových obdobích, kdy pro zajištění nutných agend bylo toto personální složení dostačující. V současné době však stojí MAS Vodňanská ryba na počátku období, kdy jejím prostřednictvím bude realizována schválená strategie a je tedy zřejmé, že bude nutné řešit personální otázku navýšením vhodného počtu zaměstnanců. Některé místní akční skupiny mimo svůj sekretariát a orgány MAS využívají na určité činnosti také externí pracovníky. MAS Rozkvět využívá služeb externí účetní a expertů na posudky v rámci výzev. Naopak u MAS Sdružení Růže má veškeré činnosti ve své režii sekretariát. MAS Vodňanská ryba externí pracovníky nevyužívá z důvodu nedostatku finančních prostředků.

**Tabulka 7: Sekretariát/ zaměstnanci MAS**

Název MAS	Počet zaměstnanců	Plný úvazek	Částečný úvazek
MAS Sdružení Růže	5	4	1
MAS Rozkvět	5	4	1
MAS Vodňanská ryba	3	2	1

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

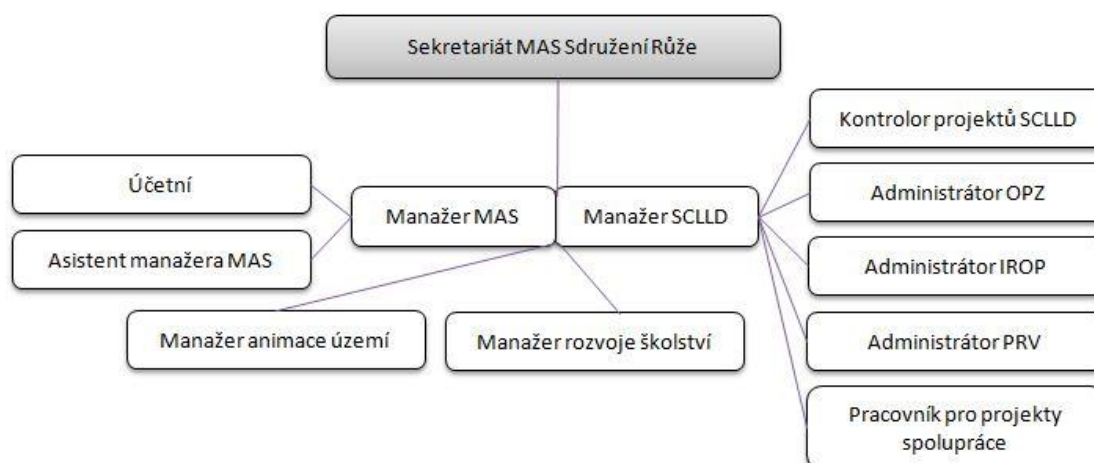
Obecně je možno pracovní pozice kanceláře MAS rozdělit na pozice předsedy či předsedkyně MAS a pozice projektových manažerů. Z pohledu náplně práce jednotlivých zaměstnanců se však člení na několik dalších. Například u MAS Rozkvět je kancelář obsazena těmito konkrétními pozicemi:

- finanční manažer a účetní MAS
- administrativní pracovníci MAS
- manažer SPL (Strategický plán LEADER)

- vedoucí zaměstnanec SCLLD
- organizační zaměstnanec kanceláře MAS (MAS Rozkvět, 2017).

Podobně je tomu i u MAS Sdružení Růže. Členění jednotlivých pozic sekretariátu MAS je zobrazeno v následujícím schématu, ze kterého je patrné, že počet pozic neodpovídá počtu zaměstnanců uvedených výše v tabulce č. 7. Vysvětlením je skutečnost, že jeden zaměstnanec zaujímá více pracovních pozic najednou. Například u manažera MAS je tomu tak, že zaujímá svou pozici, ale zároveň je i manažerem pro novou strategii, zde konkrétně pro strategii CLLD. Personál je tak zaměstnán nejen v rámci své fixní pozice v kanceláři MAS, ale také v rámci jednotlivých projektů, kde zaujímá pozici jinou.

**Obrázek 8: Sekretariát MAS Sdružení Růže**



Zdroj: MAS Sdružení Růže, 2017, vlastní zpracování

### 4.3.3. Úřední a konzultační hodiny

Důležitým prvkem komunikace mezi orgány MAS a širokou veřejností, zejména potenciálními žadateli, je možnost osobního kontaktu. Vzhledem k zaměření dotačních titulů zejména s orientací na venkov a zemědělství je zřejmé, že elektronická komunikace a komunikace prostřednictvím sociálních sítí je sice neopomenutelnou součástí komunikační strategie MAS, nicméně za naprosto zásadní je nutné považovat komunikaci osobní. Optimální nastavení úředních a konzultačních hodin je proto potřeba věnovat náležitou pozornost a to i s ohledem na časové možnosti potenciálních žadatelů.

Rozsah úředních a konzultačních hodin sekretariátů MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba je téměř shodný, a to pět dní v týdnu (viz tabulka č. 8). V rámci kancelář MAS Rozkvět je zajištěna pravidelná fyzická přítomnost zaměstnanců MAS pouze dva dny v týdnu a to v rámci úředních hodin. Konzultační hodiny jsou možné pouze po telefonické domluvě.

Níže je uveden přehled úředních a konzultačních hodin jednotlivých MAS

**Tabulka 8: Úřední a konzultační hodiny MAS**

Název MAS	úřední hodiny		konzultační hodiny	
	Po, St	8 - 15.30	Ut, Čt, Pá	8 - 15
MAS Sdružení Růže	Po, St	8 - 15.30	Ut, Čt, Pá	8 - 15
MAS Rozkvět	Po, St	8.30 - 16	Ut, Čt, Pá	po tel. domluvě
MAS Vodňanská ryba			Po - Pá	8 - 14

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

### Shrnutí

Z výše uvedeného je patrné, že počet personálu MAS Sdružení Růže (5) je sice totožný s počtem personálu MAS Rozkvět (5), nicméně MAS Sdružení Růže vzhledem k personálnímu složení svého sekretariátu nevyužívá služeb externistů, což v důsledku snižuje provozní náklady na zajištění činnosti této MAS. MAS Vodňanská ryba ve své kanceláři zaměstnává pouze 3 osoby, kdy toto personální obsazení dosud plně dostačovalo pro zajištění nutných agend. Vzdělanostní struktura zaměstnanců jednotlivých MAS je z hlediska dosaženého vzdělání totožná, avšak je zřejmé, že zatímco v případě MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět vedlo jejich personální obsazení k úspěšnému schválení předložených strategií, v případě MAS Vodňanská ryba tomu tak nebylo. Dalším kritériem hodnocení činnosti MAS z hlediska personálního zabezpečení je rozsah úředních a konzultačních hodin MAS. Zatímco kancelář MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba je široké veřejnosti dostupná pět dní v týdnu, kancelář MAS Rozkvět je dostupná pouze dva dny v týdnu a ostatní dny po telefonické domluvě. Všechny MAS v rámci svých konzultačních hodin poskytují poradenství potenciálním žadatelům, avšak pouze MAS Rozkvět má toto poradenství zpoplatněno.

## **4.4. Propagace MAS**

Komunikace a dostatečná informovanost členů MAS a především obyvatel regionu o činnosti MAS je klíčová pro správné fungování těchto spolků. Pro komunikaci mezi MAS a obyvateli regionu, která je potřebná zejména pro tvorbu nových strategií, je využíváno tzv. komunitní plánování. Prostřednictvím komunitního plánování jsou formou různých společenských akcí, dotazníků či anket zjišťovány potřeby a přání místních obyvatel, které jsou následně projednávány. Výsledkem je tzv. komunitní plán, který je poté předkládán orgánům MAS.

Zásadní je nepochybně komunikace MAS s potenciálními žadateli. Tato komunikace je obvykle realizována prostřednictvím výzev k předkládání žádostí o podporu v rámci jednotlivých dotačních programů. MAS tak dbají na to, aby tyto výzvy byly zavčas přístupné prostřednictvím různých komunikačních prostředků. Úroveň komunikace a schopnost MAS zajistit dostatečnou informovanost partnerů MAS a schopnost nastartovat a průběžně moderovat smysluplný dialog je pak přímo úměrná dosahovaným výsledkům.

### **4.4.1. Propagace MAS Sdružení Růž**

Důležitým prvkem komunikační strategie MAS je dostatečná informovanost místních obyvatel o činnosti MAS. Díky dobré finanční situaci a aktivní činnosti MAS Sdružení Růž publikuje 2 krát ročně vlastní Zpravodaj. K distribuci Zpravodaje MAS využívá služeb Pošty České republiky. V tomto Zpravodaji jsou obsaženy nejen informace o jednotlivých výzvách, realizovaných projektech, aktivitách regionu, ale také informace o činnosti MAS. Každé číslo Zpravodaje je vydáváno nákladem 3000 kusů. Dále MAS vydává výroční zprávy, které obsahují informace o činnosti a hospodaření MAS, v tištěné i v elektronické podobě. V rámci projektu Místní akční plán vzdělávání MAS publikuje další Zpravodaj, který je určen výhradně k distribuci do škol a je vydáván 4 krát ročně. V neposlední řadě MAS plánuje vydávat všeobecný leták o MAS, který bude zpracován jak v anglickém, tak i v německém jazyce.

Vyjma vlastních tištěných materiálů, využívá MAS ke své propagaci informační centra a zpravodaje vydávané jednotlivými obcemi. Místních zpravodajů je v regionu vydáváno přibližně 12, což umožňuje MAS informovat obyvatelstvo o své činnosti v dvouměsíční periodicitě. Je samozřejmostí, že MAS využívá také vlastní webové stránky, které spravuje svépomocí. Webové stránky jsou aktualizovány v průměru 2 krát

do měsíce. Společně s ostatními MAS, se Sdružení Růže podílí na provozu několika dalších webových stránek. Jedná se například o webové stránky Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání, Venkovské tržnice či Jihočeské kapličky.

#### **4.4.2. Propagace MAS Rozkvět**

MAS Rozkvět rovněž vydává vlastní tištěný zpravodaj, který je publikován dle potřeby MAS, z pravidla jednou za 4 měsíce a to v nákladu 2000 ks. V současné době ke své propagaci a informovanosti místních obyvatel využívá MAS zejména zpravodaje jednotlivých obcí. Díky vysokému počtu obcí, které vydávají vlastní zpravodaj, a to konkrétně 30ti, je tak MAS umožněno pravidelně informovat obyvatele v rámci těchto tiskovin. Městys Lhenice, kde má MAS Rozkvět své sídlo, publikuje zpravodaj jako měsíční periodikum. Mimo Zpravodaje, MAS pravidelně rozesílá aktuality na registrované e-maily, školám, jejich zřizovatelům, apod..

MAS Rozkvět, v rámci větších projektů, produkuje množství propagačních letáků, průvodců, brožur a map. Vzhledem k přeshraniční spolupráci se sousedními regiony jsou některé propagační materiály cizojazyčné, nebo vícejazyčné.

Dalším využívaným komunikačním kanálem jsou webové stránky. Obdobně jako je tomu u MAS Sdružení Růže, i tato MAS provozuje hned několik webových stránek. Nejdůležitějšími jsou z pohledu množství poskytovaných informací hlavní stránky MAS, které si opět kancelář MAS spravuje a obvykle jednou týdně aktualizuje sama. Ostatní webové stránky vznikly na základě třech nejdůležitějších projektů této MAS. Nejvíce využívaná webová stránka, iniciovaná touto MAS, se týká Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání. Do této stránky je zapojeno dalších 12 realizátorů, včetně MAS Sdružení Růže. Další webové stránky vznikly v rámci projektu Rozvoj místního partnerství a trhu práce a v rámci projektu Linecká stezka.

MAS Rozkvět se mimo jiné prezentuje formou účasti na různých veletrzích např. v rámci výstavy ZEMĚ Živitelka či slavností v Holašovicích apod. MAS také jednou ročně pořádá veřejná diskusní fóra v rámci obcí, prostřednictvím Národní sítě Zdravých měst ČR.



### 4.4.3. Propagace MAS Vodňanská ryba

MAS Vodňanská ryba ke své propagaci a informovanosti obyvatel využívá především lokální tiskoviny „Zpravodaj města Vodňany“, jež je do poštovních schránek distribuován pravidelně každý měsíc. Distribuční oblast zpravodaje však bohužel zasahuje pouze do oblasti města Vodňan s rozšířenou působností. Nárazově jsou využívány i zpravodaje ostatních měst a obcí v rámci MAS Vodňanská ryba. Mimo tisk jsou veřejnosti přístupné hlavní webové stránky, spravované sekretariátem MAS. V rámci projektů spolupráce MAS Vodňanská ryba s ostatními MAS, vznikly další webové stránky týkající se obnovování významu historického Prácheňska. Především v rámci těchto projektů s názvem „Prácheňsko všemi smysly“ a „Zavedení regionální značky Prácheňsko“ bylo publikováno několik tiskovin, zejména letáků, map, katalogů a brožur. Součástí komunikační strategie MAS Vodňanská ryba je záměr vydávat vlastní čtvrtletník s předpokládanou periodicitou 3 měsíce. Záměr však dosud nebyl realizován v důsledku nedostatečného finančního zajištění.

### 4.4.4. Rozpočty na propagaci

Finanční prostředky potřebné na zajištění komunikace a propagace jednotlivých MAS, jsou získávány z několika hlavních zdrojů. Mezi tyto zdroje patří Ministerstvo pro místní rozvoj, dary poskytnuté Krajským úřadem Jihočeského kraje či městem, ve kterém MAS sídlí a finanční prostředky získané z projektů MAS. Každá MAS má na základě své strategie v rozpočtu uvedenou určitou sumu, určenou na propagaci.

Přehled propagačních aktivit jednotlivých MAS, včetně jejich rozpočtu je uveden v následující tabulce č.9.

**Tabulka 9: Přehled propagačních aktivit jednotlivých MAS**

Název MAS	vlastní zpravodaj	publikace ve zpravodajích obcí	webové stránky	ostatní tiskoviny	cizojazyčné tiskoviny	přímý mailing	info centrum	kontaktní místa	roční rozpočet
MAS Sdružení Růže	Ano	Ano	3	Ne	Plánuje	Ano	Ano	Ne	40 000
MAS Rozkvět	Ano	Ano	3	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	50 000
MAS Vodňanská ryba	Plánuje	Ano	3	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	2 000

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

## **Shrnutí**

MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět, jako jediné publikují vlastní zpravodaj, avšak s rozdílnou periodicitou. MAS Sdružení Růže vydává vlastní zpravodaj 2x ročně nákladem 3000 ks a MAS Rozkvět 3x ročně nákladem 2000 ks. Vzhledem k tomu, že MAS Vodňanská ryba vlastní zpravodaj nevydává, využívá k informovanosti obyvatel Zpravodaj města Vodňany a v omezeném rozsahu zpravodaje jiných obcí. Doposud byla informovanost obyvatel, ze strany MAS Vodňanská ryba dostačující, neboť MAS neměla potřebu informovat obyvatele například o výzvách apod. MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět ke své propagaci také využívají inzerci v rámci obecních zpravodajů, kde MAS Sdružení Růže využívá inzerce u zpravodajů celkem 12-ti obcí a MAS Rozkvět celkem 30-ti obcí. Dalším informačním kanálem, který využívají všechny MAS, jsou webové stránky, které shodně aktualizují vlastními silami. Jedinou MAS, která produkuje vlastní tiskoviny, jako např. mapy, letáky apod., je MAS Rozkvět. Další možností, kterou mohou MAS využívat k informovanosti obyvatel je například infocentrum či další kontaktní místo. Propagace prostřednictvím infocentra využívá MAS Sdružení Růže. MAS Rozkvět pro tyto účely zřídila dvě další kontaktní místa.

## **4.5. Nadstavbové aktivity MAS**

Nadstavbovým aktivitám se věnují všechny zvolené MAS. Jedná se o činnosti, které MAS dělají nad rámec administrace projektů konečných žadatelů z operačních programů. Některé nadstavbové aktivity jsou pro všechny MAS stejné, jiné jsou pro každou MAS individuální. Tyto činnosti jsou provozovány nad rámec povinností MAS a nad rámec pracovní doby zaměstnanců MAS.

### **4.5.1. Společné nadstavbové aktivity MAS**

Mezi nadstavbové aktivity společné pro všechny MAS patří například tzv. animace území. V rámci této činnosti MAS poskytují konzultace k projektovým žádostem pro žadatele ze všech operačních programů. Tyto konzultace jsou u MAS Vodňanská ryba a MAS Sdružení Růže zcela bezplatné. Opakem je MAS Rozkvět, která má za konzultace stanovenou hodinovou sazbu. Dále MAS jednají s jednotlivými aktéry (s obcemi, neziskovými organizacemi a podnikateli) v daném území MAS. Do animace území také patří pořádání vzdělávacích či kulturních akcí a informování obyvatel o činnosti a životě v území MAS, prostřednictvím různých bulletinů a informačních listů. Mimo animaci území je další společnou nadstavbovou aktivitou MAS animace škol, která zahrnuje taktéž konzultaci a metodickou pomoc. V tomto případě je konzultace určena pro ředitele škol, kteří potřebují pomoci při přípravě projektových žádostí z operačního programu výzkum, vývoj a vzdělávání.

### **4.5.2. Individuální nadstavbové aktivity MAS**

#### **MAS Sdružení růže**

Individuální nadstavbové aktivity MAS Sdružení Růže jsou zejména projekty příhraniční spolupráce České republiky s Rakouskem a projektu mezinárodní spolupráce s Walesem týkající se tématu sociálního podnikání. V rámci příhraniční spolupráce vzniklo celkem 7 projektů. Další aktivitou je například pořádání různých seminářů na téma rozvoje venkova, které jsou financované Celostátní sítí pro venkov. MAS také spolupracovala s Městským úřadem Borovany na projektu „Vzdělávejte se pro růst – pracovní příležitosti“, jehož cílem bylo působit proti dlouhodobé nezaměstnanosti prostřednictvím nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti v podobě veřejně prospěšných prací a vyhrazených společensky účelných pracovních míst. Mezi další aktivity MAS patří podpora vzdělávání v rámci „Univerzity třetího věku“ či provozování komunitní

školy v Borovanech, kde jsou nabízeny kurzy angličtiny, němčiny pro začátečníky i mírně pokročilé, kurzy počítačových dovedností i výtvarné kurzy. Mimo aktivity týkající se vzdělávání MAS organizuje různé akce pro veřejnost například pečení v komunitní peci v Borovanech či Nakolicích u Nových hradů. Dále MAS pro veřejnost provozuje moštárnu a za poplatek půjčuje mobiliáře ze svého vlastnictví, jedná se zejména o přívěsné vozíky za auto, prodejní stánky, mobilní moštárny a výheň, plynový gril, skákací hrad apod.

### **Kde je MAS Rozkvět**

MAS Rozkvět mezi nadstavbové aktivity rovněž řadí příhraniční spolupráci. Konkrétně se jedná o kooperační projekt s Bavorskem s názvem „Revitalizace Malonin – části obce Mičovice, realizace I. etapy“, týkající se úpravy návsi. Ani u této MAS není výjimkou spolupráce se školami. Ve spolupráci s Vyšší odbornou školou cestovního ruchu České Budějovice MAS Rozkvět realizovala projekt „Vítejte v Evropském regionu Dunaj – Vltava“. Přesto, že MAS spolupracuje s VOŠ, nerealizovala MAS doposud projekt týkající se vzdělávání starších obyvatel, tzv. univerzity třetího věku. MAS Rozkvět, od svého vzniku pořídila několik sad mobilního vybavení, které je určeno pro osvětovou výuku a další vzdělání a kompletní soubory putovních výstav. V rámci této aktivity MAS spolupracuje s řadou lektorů, kteří mohou po domluvě přímo v regionu MAS zrealizovat různé vzdělávací akce. Nutno podotknout, že MAS Rozkvět toto mobilní vybavení vypůjčuje zájemcům zcela zdarma.

### **MAS Vodňanská ryba**

MAS Vodňanská ryba v rámci individuálních nadstavbových aktivit dlouhodobě spolupracuje s Českou zemědělskou univerzitou v Praze. Cílem spolupráce je projekt, který se týká seniorského vzdělávání, s názvem „Virtuální univerzita třetího věku“. Dále spolupracuje s Fakultou ochrany a rybářství vod JČU při organizování různých vzdělávacích akcí. Mimo univerzitu spolupracuje MAS také s městem Vodňany, kde zároveň kancelář MAS sídlí. MAS společně s městem pořádají pro seniory různé přednášky, besedy a pohybové aktivity v rámci projektu „Seniorská míle“. Mimo jiné je MAS Vodňanská ryba členem „Národní sítě zdravých měst“, díky čemuž má umožněno spolupracovat s obcemi, školami a dalšími aktéry, zejména na akcích zaměřených na zdravý životní styl obyvatel. Jedná se například o akce s názvem „Prevence kouření

hravě“, „Uklid’te Česko“ nebo „ Den Země“. MAS rovněž půjčuje za poplatek mobiliář ze svého majetku.

### **Shrnutí**

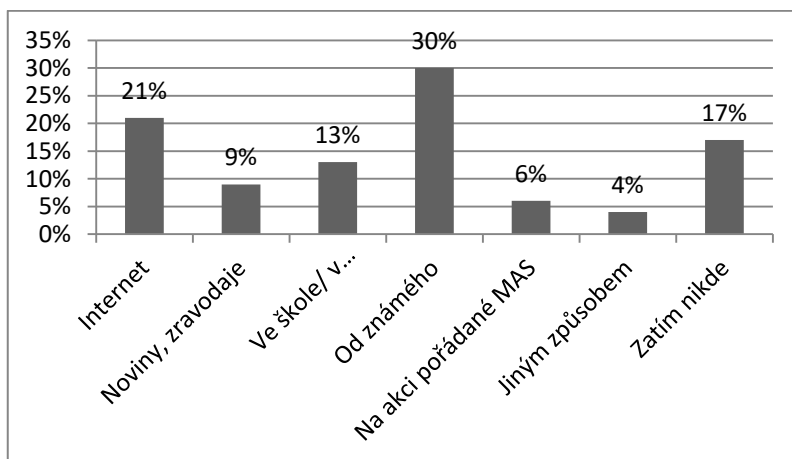
Mimo společné nadstavbové aktivity tj. animaci území a animaci škol, které jsou pro všechny MAS totožné a zároveň povinné, se činnost MAS liší v individuálních nadstavbových aktivitách. MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba se prostřednictvím individuálních nadstavbových aktivit zaměřují mimo jiné také na osoby středního věku. Obě MAS provozují Univerzitu třetího věku ve spolupráci s VŠ, MAS Vodňanská ryba navíc realizuje projekt, který podporuje zdravý pohyb obyvatel seniorního věku. Z pohledu příhraniční spolupráce realizovala nejvíce projektů MAS Sdružení Růže (7), zatímco MAS Rozkvět pouze jeden a MAS Vodňanská ryba žádný. V ostatních individuálních aktivitách se zvolené MAS liší pouze nevýznamně. Například ve vypůjčování mobiliáře je rozdíl zejména v nabídce a v poplatcích. Jediná MAS, která vypůjčuje mobiliář ze svého vlastnictví zcela zdarma je MAS Rozkvět.

## 4.6. Informovanost obyvatel

Dílčím cílem této práce bylo zjistit, jaká je úroveň informovanosti obyvatel o činnostech a aktivitách MAS. Potřebné informace k analýze byly získány prostřednictvím online anonymního dotazníku. Díky náhodnému výběru respondentů nebyl nijak omezen věk, pohlaví, vzdělání či bydliště obyvatel. Důvodem byla snaha o zachování komplexního pohledu na tuto problematiku.

V první řadě bylo zjišťováno, zda dotazovaní obyvatelé vědí, co MAS znamená. Zde mírná většina respondentů, a to 58,5% odpověděla kladně. Zároveň tato většina již o MAS slyšela a o existenci MAS získala informace prostřednictvím několika různých zdrojů. V následujícím grafu je patrné, že nejvíce informací o MAS respondenti získali prostřednictvím známých lidí ve svém okolí. Jako druhý nejvýznamnější komunikační kanál byl zjištěn internet.

**Graf 4: Zdroje informací o MAS**

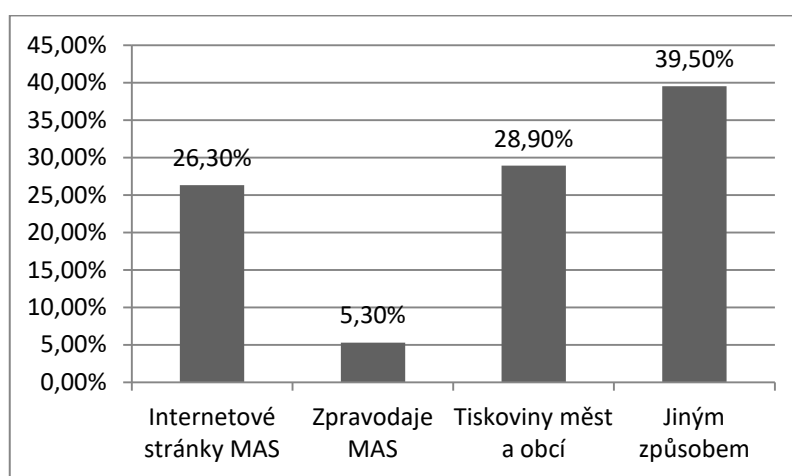


Zdroj: Dotazníkové šetření, 2017, vlastní zpracování

Dále z dotazníku vyplývá, že i přesto, že respondenti mají povědomí o MAS (tzn. jsou obeznámeni s tím, co MAS znamená a již o MAS slyšeli), stále významná část z nich nedisponuje informacemi, co je předmětem činnosti MAS. Stejně tak 56,1% dotazovaných obyvatel nezná přesný název MAS působící v místě jejich bydliště. Paradoxně nejvíce a to 31,7% obyvatel, kteří název MAS působící ve svém bydlišti znají, pochází z Vodňanska a okolí. Tento fakt je nejspíše zapříčiněn názvem MAS „Vodňanská ryba“, který je úzce spjatý s názvem města, ve kterém sídlí kancelář této MAS. Uvedená zjištění tak do jisté míry zkreslují výsledky.

Na otázku, zda MAS dostatečně informuje o své činnosti, odpovědělo 78% respondentů záporně. Z této skutečnosti vyplývá, že informovanost jednotlivých MAS o své činnosti, má jisté rezervy. Z dotazníku je zřejmé, že dostatečně informován se cítí být pouze člověk, který má potřebu tyto informace z jakéhokoliv důvodu sám vyhledávat. Z uvedeného vyplývá, že relevantní informace jsou sice k dispozici, avšak nejsou širokou veřejností vyhledávány a mnohdy ani vnímány. Ke zbylým respondentům, kteří odpověděli kladně, se informace o MAS a jejich činnosti, dostávají komunikačními prostředky uvedenými v následujícím grafu.

**Graf 5: Komunikační prostředky MAS**



Zdroj: Dotazníkové šetření, 2017, vlastní zpracování

Internetové stránky MAS navštívilo pouze 22% dotazovaných, kteří zároveň jejich přehlednost a atraktivitu nejčastěji ohodnotily střední hodnotou. Z pohledu povědomí dotazovaných osob, o projektech zrealizovaných prostřednictvím těchto MAS, je informovanost MAS nedostatečná. Žádný projekt, který byl zrealizován prostřednictvím MAS, si nebylo schopno nevybavit 85,4% respondentů.

V další části dotazníku byla věnována pozornost výzvám MAS, týkajících se dotačních programů. Zde 78% dotazovaných uvedlo, že není dostatečně informováno. Z dalších otázek vyplývá, že 17,1 % ví o někom, kdo se osobně zúčastnil některé z výzev MAS a pouhých 7,3% zná někoho, kdo konkrétní projekt prostřednictvím výzev MAS zrealizoval.

Z dotazníků vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů by doporučila MAS zlepšit komunikaci jako takovou. Někteří shledávají řešení v pravidelné publikaci vlastních

zpravodajských novin MAS, jiní v zaměření se na sociální sítě. Ze sociálních sítí je několikrát zmíněn konkrétně Facebook a Twitter. Jedním z dalších návrhů na zlepšení komunikace je masová informovanost obyvatel prostřednictvím různých médií. Lidé všeobecně nevědí, co si pod pojmem MAS vlastně představit, co je předmětem jejich činnosti, nebo jaké konkrétní projekty již díky existenci těchto spolků byly zrealizovány.

Domnívám se, že všeobecně lepší informovanost obyvatel, může být zásadní například pro větší množství a vyšší kvalitu podpořených projektů. Čím více nových potenciálních žadatelů, tím je možno předpokládat více žádostí, ze kterých by MAS mohla vybrat ke schválení ty nejperspektivnější a nejpřínosnější projekty. V současné době se na MAS obrátí pouze ten, kdo svým způsobem „pátrá“ po informacích a sám tuto možnost vyhledává. Aktuálně probíhající období navíc nabízí čerpání hned z několika dotačních programů, což umožňuje zažádat o dotaci prostřednictvím MAS širšímu vzorku obyvatel.



## 4.7. Hodnocení činnosti MAS

V této kapitole bude zhodnocena dosavadní činnost vybraných MAS z několika hledisek. V první řadě bude zhodnocena činnost MAS z pohledu množství realizovaných projektů a alokovaných finančních prostředků za období 2004-2020, tj. včetně právě probíhajícího programového období. Následně budou MAS hodnoceny z hlediska personálního zabezpečení, propagace a nadstavbových aktivit.

### Hodnocení činnosti MAS z pohledu množství realizovaných projektů a alokovaných finančních prostředků

Při hodnocení MAS, z pohledu množství realizovaných projektů a alokovaných finančních prostředků za období 2004-2020, je nutné vycházet z následujícího faktu. A sice, že výše schvalovaných finančních prostředků pro jednotlivé MAS je kalkulována metodikou dle územní působnosti stanovené v rámci standardizace tak, že 75% tvoří rozloha MAS a 25% počet obyvatel MAS. Vzhledem ke své rozloze (viz. tabulka č.10) tak získala MAS Sdružení Růže nejvyšší objem finančních prostředků, v rámci hodnocených MAS. Obdobně velkou rozlohou, avšak výrazně nižším počtem obyvatel MAS Rozkvět, získala znatelně nižší objem finančních prostředků. Co do množství finančních prostředků, jež mohou být čerpány, je na tom vzhledem ke své rozloze a počtu obyvatel nejhůře MAS Vodňanská ryba. Rozloha této MAS je téměř o polovinu nižší, než u ostatních dvou, avšak při téměř shodném počtu obyvatel jako MAS Rozkvět, má MAS Vodňanská ryba výrazně vyšší hustotu obyvatel na km<sup>2</sup>.

**Tabulka 10: Metodika výpočtu alokace finančních prostředků v závislosti na rozloze a počtu obyvatel MAS**

Název MAS	Rozloha / km <sup>2</sup>	Počet obyvatel	2004 - 2007	2007 - 2013	2014 - 2020	Celkem Kč
MAS Sdružení Růže	832,28	32 000	20 000 000	42 000 000	39 767 890	101 767 890
MAS Rozkvět	808,57	24 676	17 600 000	29 500 000	37 675 700	84 775 700
MAS Vodňanská ryba	469,81	22 063			23 145 839	23 145 839

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

Na základě níže uvedené tabulky (tabulka č. 11), ve které jsou znázorněny alokované finanční prostředky jednotlivých MAS za minulá období, včetně počtů jimi zrealizovaných projektů a propočtů finančních prostředků připadajících na jednotlivý projekt, obyvatele a obec vyplývá, že za nejúspěšnější MAS, je možné považovat MAS

Sdružení Růže. Tato MAS alokovala nejvíce finančních prostředků v absolutní hodnotě, ale i v přepočtu na počet obcí a v přepočtu na počet obyvatel.

MAS Sdružení Růže, mimo jiné, zrealizovala nejvíce projektů (177), což znamená, že oproti MAS Rozkvět (103), upřednostňovala spíše žadatele s menšími projekty. Průměrná hodnota projektu realizovaného v rámci MAS Rozkvět činila cca. 457 tis. Kč, zatímco průměrná hodnota připadající na jeden projekt v rámci MAS Sdružení růže činila cca. 350 tis. Kč. Lze tak dovodit, že MAS Sdružení Růže více uplatňovala principy metody LEADER. Hodnotit v tomto směru MAS Vodňanskou rybu nelze (0), neboť byla v minulých obdobích se svými strategiemi neúspěšná a mimo nadstavbové aktivity či projekty spolupráce s jinými MAS, byla pro mikroregion nepřínosná.

**Tabulka 11: Alokace finančních prostředků**

Název MAS	Alokované prostředky za období 2004 - 2013	Celkem realizovaných projektů	Alokované prostředky na projekt	Počet obcí	Alokované prostředky na obec	Počet obyvatel	Alokované prostředky na osobu
MAS Sdružení Růže	62 000 000	177	350 282	26	2 384 615	cca 32 000	1 938
MAS Rozkvět	47 100 000	103	457 281	30	1 570 000	cca 24 676	1 909
MAS Vodňanská ryba				35		cca 22 063	

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, vlastní zpracování, 2017

V současném programovém období, byly se svou strategií úspěšně všechny MAS, včetně MAS Vodňanská ryba. Zároveň v tomto období došlo ke zdržení schvalovacího procesu předložených strategií ze strany příslušných ministerstev. Příčinou bylo, že jednotlivá ministerstva a práce jejich hodnotících komisí se řídily rozdílnými pravidly a termíny. MAS mají již tak omezený časový limit na vyčerpání přidělených finančních prostředků, ještě více zkrácen. Tento fakt bude mít za následek, že MAS se budou snažit urychlit čerpání dotačních prostředků a budou tak upřednostňovat žádosti na podpoření velkých, finančně náročných projektů. Pokud se tak bude dít, místo toho, aby bylo podpořeno co nejvíce drobných podnikatelů a byly vybírány převážně žádosti o podporu méně nákladných projektů, ztrácí se v tomto období smysl principu metody LEADER. Při realizaci méně nákladných projektů je oslovována lokální pracovní síla. Nejen, že tak vznikají nové pracovní příležitosti pro obyvatele daného mikroregionu, ale zároveň čerpané finanční prostředky zůstávají stále v mikroregionu. U realizace velkých projektů jsou organizována výběrová řízení, kde zakázku obvykle získají větší národní společnosti, které způsobí následný odliv dotací z mikroregionu, pro jehož rozvoj a podporu byly finanční prostředky určeny.

## Hodnocení z hlediska personálního zajištění MAS

Je nepochybné, že v personální politice MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět existují určité odlišnosti, které je možno zejména spatřovat ve využívání externistů. Zatímco MAS Sdružení Růže zpracovává své veškeré agendy výhradně vlastními zaměstnanci, MAS Rozkvět naopak využívá externích pracovníků tj. externí účetní a expertů na posudky v rámci výzev. Naopak MAS Sdružení Růže má veškeré činnosti ve své interní režii v rámci sekretariátu. MAS Vodňanská ryba externí pracovníky nevyužívá z důvodu nedostatku finančních prostředků. Každá z uvedených personálních politik má své klady a zápory.

Co do personálního obsazení, myšleno počtu zaměstnanců a jejich dosaženého vzdělání, jsou MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět shodně obsazeny, ale z provedeného srovnání je patrné (viz tabulka č.12), že produktivita zaměstnanců MAS Sdružení Růže je na vyšší úrovni. Za sledované období zpracovali zaměstnanci MAS Sdružení Růže celkem 177 projektů, kdy připadá v průměru 35 projektů na jednoho zaměstnance, zatímco zaměstnanci MAS Rozkvět zpracovali 103 projektů, kdy připadá v průměru 21 projektů na jednoho zaměstnance. A to i přes skutečnost, že MAS Rozkvět jako jediní využívají služeb externistů. Stejně tak je patrný rozdíl v objemu finančních prostředků alokovaných v rámci projektů na jednoho zaměstnance, kdy na zaměstnance MAS Sdružení Růže připadá v průměru částka 12,4 mil. Kč, zatímco na zaměstnance MAS Rozkvět připadá v průměru částka 9,42 mil. Kč. Produktivitu zaměstnanců MAS Vodňanská ryba nebylo možno hodnotit.

**Tabulka 12: Přehled produktivity práce zaměstnanců MAS**

Název MAS	Alokované prostředky za období 2004 - 2013	Celkem realizovaných projektů	Počet zaměstnanců	Počet projektů na zaměstnance	Alokované prostředky na zaměstnance
MAS Sdružení Růže	62 000 000	177	5	35	12 400 000
MAS Rozkvět	47 100 000	103	5	21	9 420 000
MAS Vodňanská ryba	0	0	3	0	0

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

Ze zjištěných skutečností z hlediska dostupnosti sekretariátu MAS je patrné, že zatímco MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba poskytuje celotýdenní možnost osobní komunikace ať už v rámci úředních anebo konzultačních hodin, MAS Rozkvět má v této oblasti jisté rezervy. Sice inzeruje možnost sjednání schůzky po telefonické domluvě, avšak tento mechanismus může být pro řadu osob nekomfortní. Fyzická přítomnost zaměstnanců MAS Rozkvět je pouze dva dny v týdnu.

### **Hodnocení z hlediska propagace MAS**

Z provedené analýzy činnosti jednotlivých MAS z hlediska propagace je zřejmé (viz. tabulka č. 13) , že není zásadní rozdíl v činnosti MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět. Avšak při bližším zkoumání je možno rozlišit určitá specifika. Obě tyto MAS vydávají vlastní zpravodaj, MAS Rozkvět ve vyšší periodicitě (tj. 3x ročně), ale naopak v nižším nákladu, zatímco MAS Sdružení Růže v periodicitě 2x ročně. Všechny MAS využívají pro publikaci svých sdělení možnost inzerce v rámci tiskovin vydávaných jednotlivými obcemi. MAS Sdružení Růže využívá k inzerci 12 obcí a MAS Rozkvět 30 obcí. MAS Vodňanská ryba využívá této možnosti jen v omezeném rozsahu. Všechny MAS provozují vlastní webové stránky, které shodně aktualizují vlastními silami. MAS Rozkvět produkuje oproti ostatním MAS vlastní tiskoviny, jako např. mapy, letáky apod., které většinou vznikly v rámci realizace některých velkých projektů, např. v rámci příhraniční spolupráce na projektu Linecká stezka. Cizojazyčné tiskoviny jsou produkovány v současné době opět v rámci MAS Rozkvět, kdy MAS Sdružení Růže plánuje jejich produkci v nejbližší době. Obě tyto MAS považují za účelné jejich vydávání zejména vzhledem k jejich poloze na hranici s Rakouskem a vzhledem k probíhající příhraniční spolupráci. MAS Sdružení Růže dále využívá jako jeden z propagačních nástrojů přímý mailing registrovaným subjektům, zejména školám a jejich zřizovatelům, jako metodickou podporu při získávání dotací a to formou specializovaného zpravodaje. Důležitým prvkem v rámci komunikace mezi orgány MAS a obyvateli v regionu se jeví, zejména v případě MAS, která se rozkládá na velkém území možnost přiblížit činnost MAS nejen tištěnou a elektronickou formou, ale osobní komunikací. Pro tyto účely využívá MAS Sdružení růže služeb infocentra. MAS Rozkvět naopak zřídila další kontaktní místa mimo svou hlavní kancelář.

**Tabulka 13: Přehled propagačních aktivit jednotlivých MAS**

Název MAS	vlastní zpravodaj	publikace ve zpravodajích obcí	webové stránky	ostatní tiskoviny	cizojazyčné tiskoviny	přímý mailing	info centrum	kontaktní místa	roční rozpočet
MAS Sdružení Růže	Ano	Ano	3	Ne	Plánuje	Ano	Ano	Ne	40 000
MAS Rozkvět	Ano	Ano	3	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	50 000
MAS Vodňanská ryba	Plánuje	Ano	3	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	2 000

Zdroj: MAS Sdružení Růže, MAS Rozkvět, MAS Vodňanská ryba, 2017, vlastní zpracování

### Hodnocení z hlediska nadstavbových aktivit MAS

Posledním hlediskem pro hodnocení MAS jsou nadstavbové aktivity MAS. Nadstavbovým aktivitám se pravidelně a průběžně věnují všechny posuzované MAS. Rozdíly mezi jednotlivými MAS je možno spatřovat především v rámci individuálních nadstavbových aktivit. Zatímco MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba výrazným způsobem zaměřují svou činnost v rámci nadstavbových aktivit na osoby středního a seniorního věku, MAS Rozkvět se této nadstavbové aktivitě prozatím nevěnuje. Vzhledem k tomu, že oběma MAS realizovaný projekt Univerzita třetího věku, probíhá téměř celoročně, jsou tyto MAS z pohledu individuálních nadstavbových činností neustále aktivní. Tento projekt MAS dlouhodobě realizují ve spolupráci s JČU FROV Vodňany, se Zemědělskou univerzitou v Praze, v případě MAS Vodňanská ryba a ve spolupráci s Fakultou managementu VŠE Jindřichův Hradec, v případě MAS Sdružení Růže. Ostatní nadstavbové aktivity realizované v rámci jednotlivých MAS jsou ve své podstatě totožné, anebo velmi podobné, jako např. vypůjčování MAS vlastněného mobiliáře, liší se pouze v nabídce a finanční náročnosti výpůjčky. MAS Rozkvět neúčtuje za vypůjčení žádné poplatky, zatímco ostatní dvě MAS ano.

## **4.8. Návrhy na zlepšení činnosti MAS**

V této kapitole budou popsány především nedostatky MAS Vodňanská ryba ve srovnání s ostatními zvolenými MAS tj. MAS Sdružení Růže a MAS Rozkvět. Následně budou v rámci každého zmíněného nedostatku doporučeny návrhy na zlepšení činnosti MAS.

### **Členské poplatky**

Je nepochybné, že motivací pro zavedení členských poplatku v rámci MAS Vodňanská ryba byl nedostatek provozních prostředků v důsledku neschválených strategií v minulých programových obdobích. Tento fakt se zcela jistě odrazil i ve složení členské základny této MAS. Zatímco členská základna MAS Sdružení Růže (80%) a MAS Rozkvět (74%) je tvořena většinou z podnikatelských subjektů, členská základna MAS Vodňanská ryba je tvořena většinou veřejným sektorem a sektor podnikatelský je zastoupen pouze 32%.

Jako doporučení pro MAS Vodňanská ryba bych uvedla možnost zrušit členské poplatky a přilákat tak do svazku další obce a podnikatelské subjekty. V důsledku těchto kroků by vzhledem k předpokládanému rozšíření území MAS a nárůstu počtu obyvatel MAS došlo v následném období ke zvýšení objemu alokovaných prostředků. Větším zapojením podnikatelských subjektů by se rovněž zvýšil počet a kvalita předkládaných projektů.

### **Personální zabezpečení**

Vzhledem k jistému časovému skluzu při schvalování strategie 2014-2020 bude možno očekávat tlak na urychlení administrace předkládaných projektů a tedy čerpání finančních prostředků. Tento tlak může vyústit ve snahu vyčerpat alokované prostředky v rámci nižšího počtu realizovaných projektů, tedy vyšší hodnotě finančních prostředků připadající na jeden projekt, což ve svém důsledku může vést k odlivu těchto prostředků mimo region, pro který byly určeny.

Pro zamezení tohoto nežádoucího efektu navrhuji krátkodobé posílení personálního zabezpečení MAS Vodňanská ryba na pozicích projektových managerů, případně prostřednictvím externích poradců a to nad rámec obvyklých potřeb v rámci ostatních MAS. Předpokládané zvýšení provozních nákladů bude vyváжено urychlením administrace předložených projektů.

## **Kontaktní místa**

Činnost MAS byla založena na principech metody LEADER. Tato metoda předpokládá úzkou komunikaci mezi občany, potenciálními žadateli a orgány MAS tak, aby podpořené projekty odpovídaly co nejvíce potřebám obyvatel a rozvoje daného mikroregionu. Příkladným krokem k naplnění principu metody LEADER je zřízení dalších kontaktních míst, mimo prostory hlavní kanceláře MAS tak, jak bylo např. zrealizováno v rámci MAS Rozkvět. Zejména v případě MAS rozkládající se na větším území, anebo v případě, kde je sídlo MAS obtížně dostupné pro určité oblasti v rámci mikroregionu se tento krok jeví jako efektivní nástroj.

Doporučením pro MAS Vodňanská ryba je tak zvážení zřízení dalšího kontaktního místa, např. v rámci obce Záhoří.

## **Propagace – zpravodaj**

Důležitým prvkem zajištění informovanosti o činnosti MAS a nastavení komunikace mezi orgány MAS, členskou základnou a širokou veřejností je periodicky vydávaný zpravodaj. Vzhledem ke skutečnosti, že MAS Vodňanská ryba byla teprve 28. 7. 2017 schválena její první strategie v rámci programového období 2014 – 2020, je nezbytné nastartovat intenzivní komunikaci a spolupráci s veřejností. Webové stránky této MAS rovněž již neodpovídají svým designem současným trendům.

Doporučením pro MAS Vodňanská ryba je tak zajistit redesign webových stránek MAS. Dále pak zajistit vydávání vlastního tištěného a elektronického zpravodaje, zejména pak zvolit jeho vhodný formát, periodicitu a náklad.

## **Rozsah konzultačních hodin – poplatky za konzultace**

Jedním ze základních úkolů MAS je prohlubování komunikace a maximální usnadnění dialogu mezi širokou veřejností a orgány sekretariátu MAS. Efektivním nástrojem pro splnění tohoto úkolu by měla být snaha co nejvíce přiblížit kancelář MAS veřejnosti. MAS Sdružení Růže a MAS Vodňanská ryba mají nastaven rozsah úředních a konzultačních hodin pro styk s veřejností optimálněji než MAS Rozkvět. MAS Rozkvět je zároveň jedinou MAS, která účtuje poplatky za poradenskou a konzultační činnost.

Doporučuji tedy MAS Rozkvět zvýšit rozsah konzultačních a úředních hodin a zejména zrušit výše zmiňované poplatky. Jejich zrušením je možno očekávat odstranění překážky v komunikaci a následné zvýšení počtu potenciálních žadatelů.

### **Nadstavbové aktivity**

Mas Sdružení Růže i MAS Vodňanská ryba se v rámci nadstavbových aktivit věnují realizaci projektů, které jsou zaměřené mimo jiné také na obyvatele ve středním a seniorním věku. Obě MAS realizují projekt „Univerzita třetího věku“, ve spolupráci s vysokými školami.

Vzhledem k tomu, že MAS Rozkvět již v minulosti realizovala projekt ve spolupráci s VOŠ, doporučuji v rámci této spolupráce rozšířit aktivity MAS o podporu vzdělávání starších obyvatel, zejména se zaměřením na rozšíření jejich jazykového vzdělání a zvýšení počítačové gramotnosti.



## 5. ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo provedeno zhodnocení činnosti vybraných MAS, s ohledem na personální zabezpečení, propagaci MAS a nadstavbové aktivity. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, za účelem zjištění informovanosti obyvatel o činnosti MAS. Následně byla navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení činnosti MAS.

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že dlouhodobě nejlepších výsledků dosahuje MAS Sdružení Růže a to zejména vzhledem k následujícím ukazatelům. MAS Sdružení Růže byla v rámci své dosavadní činnosti podpořena ve všech předložených strategiích. Získala tak celkem více než 101 mil. Kč a to včetně aktuálního programového období. Alokované finanční prostředky byly z posuzovaných MAS nejvyšší v absolutní hodnotě, stejně tak v přepočtu na počet obcí a počet obyvatel. Zároveň MAS administrovala nejvyšší počet projektů, v nižší průměrné hodnotě kalkulované na jeden projekt, čímž nejlépe naplňuje principy metody LEADER.

Posuzováno úhlem personálního zabezpečení a produktivity zaměstnanců MAS dosahuje i zde MAS Sdružení Růže nejlepších ukazatelů. Zaměstnanci této MAS za uplynulé období administrovali výrazně více projektů absolutně, ale i v průměru na jednoho zaměstnance. MAS Sdružení Růže navíc nevyužívá služeb externistů. Dále MAS poskytuje bezplatné poradenství široké veřejnosti a to v rámci konzultačních hodin, jejichž rozsah je nastaven optimálněji, než v případě ostatních MAS.

Z hlediska úrovně a rozsahu propagace jednotlivých MAS nejsou patrné zásadní rozdíly. Obě podpořené MAS produkují obdobný rozsah a kvalitu propagačních materiálů, ať už v tištěné, anebo elektronické podobě. Drobné rozdíly jsou zřejmé např. v objemech a periodicitách produkce zpravodaje MAS, dále pak ve využití inzerce ve zpravodajích jednotlivých obcí, anebo v produkci a zasílání cíleného mailingu školám a jejich zřizovatelům v rámci metodické podpory.

Z pohledu nadstavbových aktivit bylo zjištěno, že MAS Sdružení Růže byla neaktivnější i v této oblasti. Vyjma realizace několika projektů příhraniční spolupráce s Rakouskem realizovala projekt „Komunitní škola v Borovanech“ a ve spolupráci s Vysokou školou projekt „Univerzity třetího věku“. Oba tyto projekty významnou měrou přispěly jak k zapojení osob nejen seniorního věku do aktivního života a dále k zvýšení konkurenceschopnosti obyvatel na trhu práce.

MAS Rozkvět není možno považovat za méně úspěšnou. Všechna hodnotící kritéria byla naplněna, avšak je zřejmé, že management této MAS organizoval její činnost v některých aspektech odlišně.

V kontrastu s výše uvedeným je možno spatřovat dosavadní činnost MAS Vodňanská ryba. Tato MAS nebyla v minulých obdobích podpořena, a tedy jejím prostřednictvím nebyly realizovány žádné projekty, vyjma několika projektů spolupráce s ostatními MAS. MAS byla tak svou činností pro rozvoj regionu do současné doby nepřínosná. Na základě srovnání činnosti jednotlivých MAS, bylo MAS Vodňanská ryba doporučeno několik návrhů na zlepšení. Návrhy se týkaly zejména níže uvedených oblastí:

- Zrušení povinných členských poplatků.
- Navýšení stavu zaměstnanců, vzhledem aktuálně schválené strategii pro období 2014-2020.
- Zřízení dalšího kontaktního místa.
- Zlepšení úrovně propagace.

Dílčím cílem práce bylo zjištění informovanosti obyvatel o činnostech a aktivitách MAS, prostřednictvím dotazníkového šetření. Z výsledků šetření vyplynulo, že většina respondentů (58,5%) o MAS sice již získala povědomí, a to zejména prostřednictvím svých známých či internetu, avšak stále významná část z nich nedisponuje informacemi, co je předmětem činnosti MAS. Stejně tak 56,1% dotazovaných obyvatel nezná přesný název MAS ve svém mikroregionu. Více než 78% respondentů odpovědělo, že MAS neinformují dostatečně o své činnosti a proto by nadpoloviční většina respondentů doporučila MAS zlepšit komunikaci jako takovou. Je nepochybné, že všeobecně lepší informovanost obyvatel o činnosti MAS povede ve svém důsledku k většímu množství a vyšší kvalitě podpořených projektů.

## I. SUMMARY

The name of this bachelor thesis is “Evaluation of the Activities Effects of the Regional Groups Supporting Regional Development“. The main aim is to evaluate how the activities of the particular regional action groups, namely „MAS Sdružení růže, MAS Rozkvět and MAS Vodňanská ryba“, contributed to the regional development. The analysis of the LAG's activities is mainly focused on areas related to the LAG's staffing, LAG promotion levels and LAG superstructure activities. The partial aim of the bachelor thesis is to determine the level of awareness of the population of activities of the LAG.

The theoretical part deals with the definition of the basic terms e.g. region, regional policy, LEADER method and it provides essential information concerning local action groups.

The practical part of the thesis involves basic description of the selected LAG. The following parts are dedicated to activities of all LAGs for each programming period. The next part is dedicated to the detailed description of the LAG staffing, LAG promotion and LAG superstructure activities. The aforementioned data were obtained from publicly available sources which was supplemented by information obtained from the LAGs surveyed. The information needed for the partial goal of the thesis was identified through a questionnaire.

The activity of these LAGs differs in each program period in the number of projects implemented and the amount of allocated funds. From this perspective, the most active was “MAS Sdružení růže” and the least was “MAS Vodňanská ryba”. The reason was unsupported strategy of “MAS Vodňanská ryba” in the past.

Key words: Regional Action Group, LEADER, Regional Development Program, beneficial effect

## II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

Dwyer J., & Findeis J. (2008). *Human and Social Capital in Rural Development – EU and US Perspectives*. Eurochoices

Grospič J., Heřmanová E., Jetmar M., Kadeřábková J., Kouřilová J., Macháček J., ... Wokoun R. (2008). *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 5., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk Vysokoškolské učebnice

Holátová D. & Krninská R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství

Hrabánková M. & Vosejpková M. (2002). *Regionální management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita

Kadeřábková J., Mates P., Postránecký J. & Wokoun R. (1996). *Úvod do regionálních a správních věd: vybrané kapitoly*. Praha: Codex Bohemia

Klufová R. (2015). *Demografický vývoj a typologie českého venkova v kontextu prostorových souvislostí*. Praha: Wolters Kluwer

Kovárník J. (2007) *Support of the development of the regions of the Czech Republic through the structural funds of the European Union: theses of the dissertation*. Ed. 1st. Pardubice: University of Pardubice

Macháček J. (2012). *Venkov v rámci inovativních přístupů*. Praha: Alfa Nakladatelství, Ekonomie studium

Pelcl P., Havránek T., Lehmannová A. & Martínek J., (2008). *Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice: zpráva z výzkumného projektu 2007-2008*. Plzeň: Centrum pro komunitní práci, CpKP západní Čechy

Pělucha M. (2012). *Venkov na prahu 21. století*. Praha: Alfa nakladatelství

Wokoun R., Malinovský J., Damborský M., Blažek J., Ježek J., Sucháček J., ... Kutscherauer A. (2008) *Regionální rozvoj: (výhodiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde

## Internetové zdroje:

Blatensko. (nedat.). *Zavedení regionální značky Prácheňsko*. Citováno dne 15. 3. 2017  
Dostupné z:  
[http://www.blatensko.cz/a\\_dokument/1344583254\\_Zavedeni\\_regionalni\\_znacky\\_Praha\\_ensko.pdf](http://www.blatensko.cz/a_dokument/1344583254_Zavedeni_regionalni_znacky_Praha_ensko.pdf)

Business info. (2003). *Euroregiony*. Citováno dne 2. 12. 2016, Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/euroregiony-1836.html>

Český statistický úřad. (2008). *Vymezení venkova*. Citováno dne 8. 10. 2016 Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/20565975/31136109a10.pdf>

European Committee of the Regions. (2017). *European Grouping of Territorial Cooperation*. Citováno dne 4. 2. 2017 Dostupné z:  
<http://cor.europa.eu/en/activities/networks/Pages/egtc.aspx>

European union. (2017). *Regional policy*. Citováno dne 4. 2. 2017 Dostupné z:  
[https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy\\_en](https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy_en)

IHEP. (2014). *Místní akční skupiny – subjekt místního rozvoje*. Citováno dne 24. 11. 2016 Dostupné z: <http://ihep.cz/?p=861>

MAS Krkonoše. (2017). *Program LEADER*. Citováno dne 27. 6. 2017 Dostupné z:  
<http://www.mas-krkonose.cz/program-leader>

MAS Rozkvět. (2017). *Členové MAS*. Citováno dne 11. 6. 2017 Dostupné z:  
<http://www.masrozkvet.cz/o-mas/struktura-a-organy-mas/clenove-mas/>

MAS Rozkvět. (2017). *Projekty MAS*. Citováno dne 25. 6. 2017 Dostupné z:  
<http://www.masrozkvet.cz/projekty-mas-1/archiv/leader-cr/>

MAS Rozkvět. (2017). *Území MAS*. Citováno dne: 8. 6. 2017 Dostupné z:  
<http://www.masrozkvet.cz/o-mas/uzemi-mas/>

MAS Rozkvět. (2017). *Základní informace o MAS*. Citováno dne 3 .6. 2017 Dostupné z:  
<http://www.masrozkvet.cz/o-mas/zakladni-informace-o-mas/>

MAS Sdružení Růže. (2011). *Seznam fichí*. Citováno dne 8. 7. 2017 Dostupné z:  
[http://mas.sdruzeniruhe.cz/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=100135&id\\_ktg=3793&n=seznam%2Dfichi&p1=6530](http://mas.sdruzeniruhe.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=100135&id_ktg=3793&n=seznam%2Dfichi&p1=6530)

MAS Sdružení Růže. (2014). *Informace o přípravě strategie MAS Sdružení Růže na roky 2014 – 2020*. Citováno dne 16. 7. 2017 Dostupné z:

<http://mas.sdruzeniruhe.cz/informace-o-priprave-strategie-mas-sdruzeni-ruze-na-roky-2014-2020/d-14188/p1=6910>

MAS Sdružení Růže. (2014). *Účast MAS v programech*. Citováno dne 27. 6. 2017 Dostupné z: <http://mas.sdruzeniruhe.cz/ucast-mas-v-programech/ds-3937/p1=6521>

MAS Sdružení Růže. (2014). *Základní dokumenty MAS*. Citováno dne 3. 6. 2017 Dostupné z: <http://mas.sdruzeniruhe.cz/zakladni-dokumenty-mas/ds-3730/p1=6446>

MAS Sdružení Růže. (2015). *Stanovy MAS*. Citováno dne 11. 6. 2017 Dostupné z: <http://www.mas.sdruzeniruhe.cz/zakladni-dokumenty-mas/ds-3730/p1=6446>

MAS Sdružení Růže. (2016). *Zpravodaj 2016*. Citováno dne 8. 6. 2017 Dostupné z: [http://www.mas.sdruzeniruhe.cz/assets/File.ashx?id\\_org=100135&id\\_dokumenty=14695](http://www.mas.sdruzeniruhe.cz/assets/File.ashx?id_org=100135&id_dokumenty=14695)

MAS Sdružení Růže. (2017). *Území MAS*. Citováno dne: 5. 6. 2017 Dostupné z: <http://www.mas.sdruzeniruhe.cz/uzemi-mas/gs-2177/p1=6503>

MAS Sdružení Růže. (2017). *Zpravodaj 2017*. Citováno dne 15. 7. 2017 Dostupné z: [http://mas.sdruzeniruhe.cz/assets/File.ashx?id\\_org=100135&id\\_dokumenty=14812](http://mas.sdruzeniruhe.cz/assets/File.ashx?id_org=100135&id_dokumenty=14812)

MAS Strakonicko. (2012-2013). *Projekty spolupráce*. Citováno dne 15. 3. 2017 Dostupné z: <http://www.strakonicko.net/mas/projekty.asp>

MAS Vodňanská ryba. (2017). *LEADER 2007-2013*. Citováno dne 4. 7. 2017 Dostupné z: <http://www.vodnanskaryba.eu/mas/leader-2007-2013>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *Program rozvoje venkova 2007-2013*. Citováno dne 13. 10. 2016 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *Program rozvoje venkova 2014-2020*. Citováno dne 14. 10. 2016 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *Program rozvoje venkova 2014-2020, opatření*. Citováno dne 26. 8. 2017 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/opatreni/m19-podpora-mistniho-rozvoje-na-zaklade/stanoveni-alokace-pro-mistni-akcni.html>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *SAPARD*. Citováno dne 15. 10. 2016 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/dobihajici-a-ukoncene-dotace/sapard/>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *Základní informace o Programu rozvoje venkova ČR*. Citováno dne 13. 10. 2016 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/zakladni-informace/>

Ministerstvo zemědělství (2009-2017). *Základní informace*. Citováno dne 14. 10. 2016 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/zakladni-informace/>

Ministerstvo zemědělství. (2010). *Program rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013*. Citováno dne 1. 7. 2017 Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/opatreni-osy-iv/>

NS MAS. (2015). *Metoda LEADER Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit*. Citováno dne 26. 10. 2017 Dostupné z: <file:///C:/Users/user/Downloads/brozura2015.pdf>

NS MAS. (2015). *Standardy MAS*. Citováno dne 28. 11. 2016 Dostupné z: <http://nsmas.cz/podklady-pro-op/standardy-mas/>

NS MAS. (2016). *Územní působnost MAS*. Citováno dne 25. 11. 2016 Dostupné z: <http://nsmas.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/uzemni-pusobnost-mas/>

NS MAS. (2017). *O nás*. Dostupné z: <http://nsmas.cz/o-nas/>

Perlín Radim (2017). *Venkov, typologie venkovského prostoru*. Citováno dne 25. 8. 2017 Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Radim\\_Perlin/publication/228386326\\_Venkov\\_typologie\\_venkovskeho\\_prostoru/links/0c96052a5889498e30000000/Venkov-typologie-venkovskeho-prostoru.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Radim_Perlin/publication/228386326_Venkov_typologie_venkovskeho_prostoru/links/0c96052a5889498e30000000/Venkov-typologie-venkovskeho-prostoru.pdf)

Vodňanská ryba. (2004). *Mapa území MAS*. Citováno dne 24. 11. 2016 Dostupné z: <http://www.vodnanskaryba.eu/mas/mapa-uzemi-mas>

Vodňanská ryba. (2004). *Místní akční skupina aneb kdo jsme*. Citováno dne 24. 11. 2016 Dostupné z: <http://www.vodnanskaryba.eu/mas/mistni-akcni-skupina-aneb-kdo-jsme>

Vodňanská ryba. (2013). *Projekty spolupráce*. Citováno dne 5. 3. 2017 Dostupné z: <http://www.vodnanskaryba.eu/mas/projekty-spoluprace>

Vodňanská ryba. (2016). *Aktuálně v regionu- Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Vodňanská ryba na období 2014-2020*. Citováno dne 9. 3. 2017  
Dostupné z: [http://www.vodnanskaryba.eu/upload/File/2016/strategie\\_clld\\_\(1\).pdf](http://www.vodnanskaryba.eu/upload/File/2016/strategie_clld_(1).pdf)

Vodňanská ryba. (2016). *Členové místní akční skupiny*. Citováno dne 28. 12. 2016  
Dostupné z: <http://www.vodnanskaryba.eu/mas/clenove>



### III. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

#### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Obrázek 2: Sedm charakteristických prvků přístupu LEADER .....	22
Obrázek 3: Územní působnost MAS .....	26
Obrázek 4: Mapa území MAS Sdružení růže .....	30
Obrázek 5: Mapa území MAS Rozkvět .....	31
Obrázek 6: Mapa území MAS Vodňanská ryba .....	32
Obrázek 7: Organizační struktura MAS .....	34
Obrázek 8: Sekretariát MAS Sdružení Růže .....	48

#### Seznam grafů:

Graf 1: Složení členské základny MAS Sdružení Růže .....	35
Graf 2: Složení členské základny MAS Rozkvět .....	36
Graf 3: Složení členské základny MAS Vodňanská ryba .....	36
Graf 4: Zdroje informací o MAS .....	57
Graf 5: Komunikační prostředky MAS .....	58

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Území MAS .....	33
Tabulka 2: Složení členské základny MAS .....	37
Tabulka 3: Přehled alokovaných finančních prostředků MAS .....	39
Tabulka 4: Fiche strategie „Růže rozkvétá kooperací“ .....	41
Tabulka 5: Fiche strategie „Květy, plody a lidé zahrady Jižních Čech“ .....	42
Tabulka 6: Fiche strategie „Vodňanská ryba ve vlnách cestovního ruchu - vítejte v regionu mezi Zvíkovem a Helfenburkem“ .....	43
Tabulka 7: Sekretariát/ zaměstnanci MAS .....	47
Tabulka 8: Úřední a konzultační hodiny MAS .....	49
Tabulka 9: Přehled propagačních aktivit jednotlivých MAS .....	52
Tabulka 10: Metodika výpočtu alokace finančních prostředků v závislosti na rozloze a počtu obyvatel MAS .....	60
Tabulka 11: Alokace finančních prostředků .....	61
Tabulka 12: Přehled produktivity práce zaměstnanců MAS .....	62
Tabulka 13: Přehled propagačních aktivit jednotlivých MAS .....	64

## **IV. SEZNAM PŘÍLOH**

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník

## **V. PŘÍLOHY**

1. Víte, co znamená zkratka MAS ?

Ano  ne

2. Slyšel/a jste někdy o Místních akčních skupinách ?

Ano  ne

3. Kde jste se o MAS dozvěděl/a ?

- Internet
- Noviny, zpravodaje
- Ve škole/ zaměstnání
- Od známého
- Na akci pořádané MAS
- Jiným způsobem
- Zatím nikde

4. Jaký je název MAS, působící v místě Vašeho bydliště ?

- MAS Vodňanská ryba
- MAS Sdružení Růže
- MAS Rozkvět
- Jiný
- Nevím

5. Víte co je předmětem činnosti MAS?

Ano  ne

6. Informuje MAS dostatečně o své činnosti ?

Ano  ne

7. Jakými komunikačními prostředky se k Vám tyto informace dostávají?

- Internetové stránky MAS
- Zpravodaje MAS
- Tiskoviny měst a obcí
- Jiným způsobem

8. Navštívil/a jste někdy webové stránky MAS ?

Ano X ne

9. Byly podle Vás dostatečně přehledné ?

- Ano      Ne

10. Jsou podle Vás atraktivní a odpovídající současným trendům ?

- Ano      Ne

11. Znáte nějaký projekt, který byl realizován prostřednictvím MAS ?

Ano X ne

12. Pokud ano, jaký?

13. Informuje MAS dostatečně o výzvách v rámci dotačních programů ?

Ano X ne

14. Víte o někom, kdo se účastnil výzev MAS ?

Ano X ne

15. Víte o někom, kdo realizoval konkrétní projekt prostřednictvím MAS ?

Ano X ne

16. Doporučil/a byste zlepšit komunikaci MAS ?

- Ano X ne

17. Pokud ano, jak ?