

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut mezinárodních studií

Katedra evropských studií

**Diplomová práce**

**2021**

**Eliška Kačerová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut mezinárodních studií

Katedra evropských studií

**Znalosti a sítě místních akčních skupin v České republice  
v programovém období 2014-2020**

Diplomová práce

Autor práce: Eliška Kačerová

Studijní program: Navazující teritoriální studia

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2021

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 5. 1. 2021

Eliška Kačerová

## **Bibliografický záznam**

KAČEROVÁ, Eliška. *Znalosti a sítě místních akčních skupin v České republice v programovém období 2014-2020*. Praha, 2021. 85 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut Mezinárodních studií. Katedra Evropských studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

**Rozsah práce:** 149 772 znaků (včetně mezer)

## **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce se věnuje místním akčním skupinám (MAS) v České republice během programového období 2014-2020, které vycházejí z iniciativy Evropské unie pro rozvoj venkova LEADER. Konkrétně se tato práce zabývá jejich schopnostmi získávat a předávat si navzájem znalosti, učit se, a také jejich sítěmi kontaktů. V rámci této práce je zkoumáno, jakého charakteru byly získané znalosti ve zkoumaném období, jakými prostředky tyto znalosti proudily a také jaká forma učení převládala. Dále jsou zkoumány podrobeny LEADER síť, přesněji Národní síť MAS, Krajská sdružení a ELARD, s ohledem na to, zda v nich panují dobré vztahy s vysokou mírou komunikace a důvěry, což jsou klíčové prvky efektivně fungujících sítí. Poslední oblastí výzkumu je institucionální hustota prostředí českých MAS, kdy je pozornost zaměřena na nevědecké instituce a technologickou infrastrukturu, které tvoří předpoklad pro vytváření inovativních přístupů a pro efektivní rozvoj území. Teoretické ukotvení a kritéria této práce vychází z teorie učících se regionů, která připisuje právě znalostem, sítím a institucionální hustotě klíčovou roli v úspěšném regionálním rozvoji. Pro získání dat bylo využito smíšené metody výzkumu, tedy kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu uskutečněného ve formě dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a analýzy primárních dokumentů.

## **Abstract**

This master's thesis deals with Local Action Groups (LAGs), based on the EU approach LEADER for local development, in the Czech Republic during the programming period 2014-2020. It focuses on the ability of LAGs to acquire and pass on knowledge and to learn, as well as on their networks. Within this work, the character of acquired knowledge, means of transfer of the knowledge and forms of learning are examined. Furthermore, research focuses on LEADER networks and their internal relations as well as level of communication and trust, in order to determine the efficiency of these networks. Lastly, the institutional thickness of the environment of Czech LAGs is examined that constitutes of non-scientific institutions and technological infrastructure. Cooperation with these two types of institutions leads to creation and implementation of innovations and more effective development of the territory. The theoretical grounding and criteria of this work are based on the Theory of Learning Regions. To obtain the data, a mixed research

method was used. A combination of quantitative and qualitative research was carried out in the form of a questionnaire survey, semi-structured interviews and analysis of primary documents.

## **Klíčová slova**

Místní akční skupiny, přístup LEADER, teorie učících se regionů, znalosti, síťování, místní a regionální rozvoj.

## **Keywords**

Local Action Groups, LEADER approach, Theory of Learning Regions, knowledge, networking, local and regional development.

## **Title**

Knowledge and networking of Local Action Groups in the Czech Republic in the programming period 2014-2020

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Zuzaně Kasákové, Ph.D za odborné vedení této práce a za cenné rady. Poděkování dále patří všem účastníkům, kteří se podíleli na výzkumu, že našli čas na vyplnění dotazníku a na telefonický rozhovor. Velké díky patří také mé rodině a zejména mému příteli, který mě neskutečně podporoval během studia a během psaní této práce.

## ZÁVĚREČNÉ TEZE MAGISTERSKÉ PRÁCE NMTS

**Jméno:**

Eliška Kačerová

**E-mail:**

59792233@fsv.cuni.cz

**Specializace (uved'te zkratkou)\*:**

ES

**Semestr a školní rok zahájení práce:**

LS 2018/2019

**Semestr a školní rok ukončení práce:**

ZS 2019/2020

**Vedoucí diplomového semináře:**

prof. JUDr. PhDr. Ivo Šlosarčík, Ph.D., LL.M.

**Vedoucí práce:**

PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D

**Název práce:**

Znalosti a sítě místních akčních skupin v České republice v programovém období 2014-2020

**Charakteristika tématu práce (max 10 řádek):**

Diplomová práce se věnuje místním akčním skupinám (MAS) v České republice, které vycházejí z iniciativy Evropské unie pro územní rozvoj LEADER/CLLD. Konkrétně se tato práce zabývá jejich schopnostmi získávat a předávat si navzájem znalosti a učit se, a také jejich sítěmi kontaktů. Zkoumaným obdobím je v této práci programové období od roku 2014 do roku 2020. Cílem práce je zanalyzovat, zda mezi českými MAS dochází k předávání znalostí, přes které sítě LEADER/CLLD k tomu dochází a za jakých podmínek, a jaké další instituce existují v českém prostředí komunitně vedeného místního rozvoje. Tato práce vychází z teorie učících se regionů, která připisuje právě znalostem, sítím a institucionální hustotě klíčovou roli v úspěšném regionálním rozvoji.

**Vývoj tématu od zadání projektu do odevzdání práce (max. 10 řádek):**

Práce neprošla výraznými změnami. Předmětem výzkumu jsou i nadále české MAS v programovém období 2014-2020. Původním záměrem bylo zkoumat pouze schopnosti MAS učit se, sdílet znalosti, informace a jejich sítě kontaktů LEADER, které k tomu využívají. Výzkum byl později rozšířen ještě o institucionální hustotu prostředí, ve kterém se české MAS pohybují.

**Struktura práce (hlavní kapitoly obsahu):**

Úvod

1. Teoreticko-metodologický rámec

2. Získávání znalostí a spolupráce mezi MAS

3. LEADER síťování

4. Institucionální hustota komunitně vedeného místního rozvoje

Závěr

**Hlavní výsledky práce (max. 10 řádek):**

Práce došla k výsledku, že nejčastější způsob učení místních akčních skupin v ČR je na vzdělávacích akcích, následováno učením spoluprací s dalšími MAS. Toto zjištění není v souladu s tvrzením hlavního představitele teorie učících se regionů, B.-A. Lundvalla, který definoval učení spoluprací jako nejcharakterističtější formu učení regionálních aktérů. Zároveň bylo z kvalitativního výzkumu zjištěno, že spolupráce mezi MAS byla ve zkoumaném období znesnadněna nově nastavenými pravidly projektů spolupráce ze strany řídicích orgánů.



Druhým hlavním výsledkem práce je zjištění, že si české MAS vytvořily kvalitní síť kontaktů LEADER na národní a krajské úrovni s vysokou mírou komunikace a důvěry v porovnání s předešlým programovým obdobím. Nakonec bylo zjištěno, že institucionální hustota českých MAS zahrnuje kontakty s převážně nevědeckými, ale i vědeckými institucemi.

**Prameny a literatura (výběr nejpodstatnějších):**

AMIN, Ash. Moving on: institutionalism in economic geography. *Environment & Planning A*. 2001, roč. 33, č. 7.

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011.

CABADA, Ladislav. *Evropa regionů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009.

CIHELKOVÁ, Eva. *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. Praha: C.H. Beck, 2007.

CRESWELL, John W. a Vicki L. PLANO CLARK. *Designing and conducting mixed methods research*. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication, 2017.

HETTNE, Björn. Beyond the new regionalism. *New Political Economy*. 2005, roč. 10, č. 4.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press, 2010.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London: Anthem Press, 2016.

MALMBERG, Anders. *Industrial geography: Location and learning*. *Progress in Human Geography*. 1997, roč. 21, č. 4.

KERN, Jiří, Jan MALINOVSKÝ a Jan SUCHÁČEK, ed. *Learning Regions in Theory and Practice*. Ostrava: Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta. 2007.

WOKOUN, René, Jan MALINOVSKÝ, Milan DAMBORSKÝ a Jiří BLAŽEK. *Regionální rozvoj: (výchozí regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008

**Etika výzkumu:\*\***

Kvantitativní data byla pro tuto práci sesbírána prostřednictvím online dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno v listopadu 2020 mezi místními akčními skupinami. Účast na dotazníkovém šetření byla ryze dobrovolná a respondenti uváděli pouze název své MAS, nikoliv svá jména. Následoval kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů, ke kterému souhlasilo šest osob. Rozhovory byly prováděny přes telefon, aby nebyl nikdo ohrožen během zrovna probíhající pandemie koronaviru. Všichni respondenti před zahájením rozhovorů souhlasili s tím, že interview bude nahráváno. Následně ještě byli písemně dotázáni, zda souhlasí s uvedením jména v diplomové práci nebo chtějí být uvedeni jako anonymní zdroj. Jedna osoba nakonec preferovala anonymitu.

**Jazyk práce:**

Český jazyk

**Podpis studenta a datum**

Schváleno	Datum	Podpis
Vedoucí práce		
Vedoucí diplomového semináře		
Vedoucí specializace		
Garant programu		

## Obsah

Úvod.....	2
Struktura práce .....	4
Přehled literatury .....	5
1. Teoreticko-metodologický rámec.....	8
1.1 Region z pohledu společenskovedních oborů .....	8
1.2 Region z pohledu regionálního rozvoje .....	11
1.3 Teorie učících se regionů .....	15
1.4 Předmět výzkumu a aplikace teorie na zkoumanou látku.....	21
1.5 Cíl a kritéria výzkumu.....	25
1.6 Metodologie.....	27
2. Získávání znalostí a spolupráce mezi MAS.....	32
2.1 Charakter znalostí a formy jejich získávání .....	32
2.2 Spolupráce mezi MAS .....	36
2.3 Vzdělávací akce.....	40
3. LEADER síťování .....	46
3.1 Národní síť místních akčních skupin v ČR .....	46
3.2 Krajská sdružení MAS .....	50
3.3 ELARD .....	53
4. Institucionální hustota komunitně vedeného místní rozvoje .....	56
4.1 Nevědecké instituce .....	56
4.1.1 Lokální instituce .....	56
4.1.2 Vzdálené instituce.....	58
4.2 Technologická infrastruktura .....	63
Závěr .....	67
Summary .....	70
Bibliografie.....	72
Seznam příloh.....	80

## Úvod

V polovině osmdesátých let 20. století se začaly v Evropě zřetelněji projevat socioekonomické nerovnosti mezi evropskými oblastmi. Zejména venkovské oblasti se potýkaly s řadou palčivých problémů jako byl rychlý nárůst nezaměstnanosti, obzvláště v zemědělství, který vedl k migraci obyvatel do městských oblastí, přispěl ke stárnutí obyvatelstva a ke slabší výrobní síle. Začaly se proto vytvářet různé metodiky, jejichž účelem bylo vyrovnat zvětšující se rozdíly mezi bohatnoucím a chudnoucím územím. Jednou z nich se stala iniciativa Evropské unie (EU) LEADER, která byla zavedena počátkem devadesátých let. Představovala alternativní a inovativní řešení pro rozvoj venkovských území, kde tradiční politika „shora dolů“ při řešení jejich základních problémů selhala. Filosofie této iniciativy, též metody či přístupu, stojí na přesvědčení, že obyvatelé venkovských oblastí by měli mít možnost podílet se na rozvoji a to nikoliv pouze jako příjemci, ale jako aktéři, kteří znají charakter, potřeby a potenciál svého území.

Účelem LEADER je podnítit místní iniciativu pomocí partnerství na sub-regionální úrovni mezi veřejnou správou a soukromou sférou složenou z podnikatelů, představitelů neziskových organizací a občanské společnosti. Hlavní platformou takového lokálního partnerství a také nástrojem pro aplikaci přístupu LEADER je tzv. místní akční skupina (MAS), která určuje místní strategii, rozhoduje o přidělení finančních prostředků plynoucích z Evropských strukturálních a investičních (ESI) fondů na projekty, které mají přispět k rozvoji daného území. Následně MAS monitoruje a vyhodnocuje jejich realizaci. V případě České republiky (ČR) se začaly principy iniciativy LEADER uplatňovat již od roku 2003.

Místní akční skupiny představují velký potenciál pro místní rozvoj, a proto se jedná o zajímavý předmět k výzkumu. Jednou z klíčových charakteristik je jejich přístup k rozvoji „zdola nahoru“ založena na autonomní místní iniciativě. Jedná se tedy o alternativní formu správy, která se snaží obrátit venkov z řízení úřady k řízení ze strany jejich lokálních občanů. Kromě toho ale jejich potenciál leží i v tom, jaké problémy na svém území řeší. Ačkoliv se rozsah problémů ve venkovských oblastech může značně lišit, jejich podstata je velmi podobná nehledě na to, kde se daná oblast nachází v rámci jednoho státu nebo celé Evropy. Vzhledem k tomu, že místní akční skupiny čelí podobným problémům na svých územích, přenos know-how, sdílení znalostí, příkladů dobré praxe a vytváření sítí kontaktů může vést k jejich efektivnějšímu, rychlému a méně nákladnému řešení, kdy MAS mohou aplikovat postup, který fungoval už v jiné oblasti.

V akademickém prostředí je přístup LEADER k místnímu rozvoji zkoumán z mnoho stran a z mnoha úhlů. Může se jednat o výzkum dopadů jeho implementace na členské státy EU, rozdílů v jeho realizaci u starších a mladších členských států se socialistickou minulostí nebo i efektivita čerpání finančních prostředků. Tato diplomová práce se ale zaměřuje na specifické aspekty této problematiky, kterými jsou předávání znalostí, učení se a sítě místních akčních skupin v České republice v programovém období od roku 2014 do roku 2020 a to z pohledu teorie učících se regionů. Výzkum bere v potaz všechny fungující místní akční skupiny, které operovali ve zvoleném časovém úseku v ČR, tedy konkrétně 179 MAS. Zájem o výsledky tohoto výzkumu dokonce projevilo několik představitelů místních akčních skupin, kteří se vyjádřili, že analýza zaměřená na jejich schopnosti a sítě by pro ně byla přínosná vzhledem k tomu, jak moc jsou pro jejich fungování tyto oblasti důležité.

Časové ohraničení této práce bylo zvoleno na programové období od roku 2014 do roku 2020. Přestože během provádění výzkumu a sběru dat nebylo toto programové období ukončeno, vzhledem ke zkoumané látce to nebylo překážkou. V této práci není primárním objektem výzkumu čerpání dotací z fondů EU, tudíž není nutné čekat na absolutní konec programového období, který je podle pravidla N+2 stanoveno na rok 2022. Pro tuto práci bylo zásadní, aby zástupci českých místních akčních skupin dokázaly poreferovat o svých aktivitách a tedy bylo nutné, aby si respondenti pamatovali co nejvíce detailů. Zároveň byl výzkum prováděn velice blízko konce programového období, nenastala tak velká časová propast mezi finalizací práce a završením programového období.

Cílem práce je zjistit, zda byly české místní akční skupiny ve zkoumaném období schopny získávat znalosti, vzdělávat se a jakým způsobem. Rovněž je analyzováno, jaké sítě kontaktů jsou přítomné v prostředí místních akčních skupin ve zkoumaném programovém období od roku 2014 do roku 2020 a jaké v nich panují vztahy, které poté ovlivňují jejich kvalitu i efektivitu fungování. Tyto oblasti jsou zkoumány podle stanovených výzkumných kritérií, které stojí na poznatcích proponentů teorie učících se regionů. K dosažení tohoto cíle bylo využito smíšené metody výzkumu. Je tedy využito kombinace kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření, které proběhlo mezi českými MAS fungujícími ve vybraném programovém období, kvalitativního výzkumu ve formě polostrukturovaných rozhovorů s vybranými představiteli místních akčních skupin a analýzy primárních dokumentů.

## Struktura práce

Tato práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Úvodní kapitola se věnuje teoretickému ukotvení této práce a metodologii výzkumu. Nejdříve byl v teoretické části podroben analýze pojem region a s ním související termín regionalismus. Různé vědní disciplíny na region pohlíží jiným způsobem, v této práci je ale největší pozornost věnována teoretickému přístupu společenských věd. Pro zkoumání regionálních aktérů na nižší než nadnárodní či národní úrovni, je nutno zaměřit se na koncept regionálního rozvoje jehož účelem je vysvětlit socioekonomický vývoj aktérů na určitém území uvnitř jednoho státu. Tento koncept oplývá řadou teoretických přístupů, které jsou tradičně rozděleny do dvou skupin konvergenčních a divergenčních teorií. Nejmladší a zatím nejdynamičtější teorií regionálního rozvoje, která vzešla z ekonomického směru institucionalismu, je teorie učících se regionů. Ta tvoří hlavní teoretický základ této práce a v této práci jsou představeny její hlavní charakteristiky a myšlenky. V následující části teoretické kapitoly je prezentován předmět výzkumu, tedy české místní akční skupiny založené z iniciativy LEADER, a vybraná teorie je aplikována na zkoumanou látku. S pomocí poznatků, které přináší teorie učících se regionů, jsou dále formulovány cíle, výzkumné otázky, hypotézy a kritéria práce. V závěru první části je podrobně popsána metoda, kterou byl výzkum prováděn.

Empirická část práce je rozdělena podle stanovených kritérií a analyzuje data, která byla získaná z kvalitativního i kvantitativního výzkumu. První kapitola praktické části se zaměřuje na oblast znalostí místních akčních skupin a jejich schopnost učit se. Přesněji je zkoumáno, jakého charakteru byly získané znalosti ve zkoumaném období, jakými prostředky tyto znalosti proudily a také jaká forma učení převládala. Druhá kapitola zkoumá síť LEADER místních akčních skupin a zda v nich panují dobré vztahy a vysoká míra komunikace a jedná-li se tedy o fungující síť kontaktů. Poslední, třetí, kapitola se věnuje institucionální hustotě v prostředí českých místních akčních skupin. Pozornost je zaměřena na nevědecké instituce a technologickou infrastrukturu, které tvoří předpoklad pro vytváření inovativních přístupů a efektivní rozvoj území. V závěru práce jsou shrnuty získané poznatky z kvantitativního i kvalitativního výzkumu a je také nastíněn další aspekt zkoumané látky, který by mohl vést k dalšímu zkoumání.

## Přehled literatury

Regionální problematikou se zabývá řada akademiků z různých úhlů pohledu. Základní kámen ale v tomto případě představuje region. V posledních letech je region velice frekventovaným termínem nejenom v akademickém, ale i politickém prostředí. Dochází tak k tomu, že pod pojmem region si řada lidí představuje jinou věc. Stejně tak i vědní obory na něj nahlíží jiným způsobem.

Plzeňský politolog Ladislav Cabada ve sborníku *Evropa regionů*, upozorňuje, že přístupů k regionu je v současných společenských vědách takové množství, že je nutné vybrat určitý segment. Švédský politolog Björn Hettne, jeden z nejprominentnějších akademiků zabývajících se novým regionalismem, ve svém článku *Beyond the 'New' Regionalism* dává řadu příkladů různých přístupů k pojmu region. V oblasti geografie je region považován nejčastěji za subnárodní jednotku která vzešla z historické provincie, která se mohla stát samostatným národem, ale nakonec byla pohlcena silnějším územním celkem s vlastní vládou, nebo se jedná o nedávno vytvořené územní vymezení v rámci existujícího státu. V případě mezinárodních vztahů jsou regiony považovány za nadnárodní subsystém mezinárodního systému, tedy jako světové regiony či makroregiony. Cabada dále rozšiřuje tuto myšlenku a uvádí, že většina současných teoretických přístupů v politologii na regiony nahlíží velmi podobně.

V kontextu oborů, jako je politologie, mezinárodní vztahy, evropská a regionální studia, a jejich podoborů je region úzce spjat s problematikou regionalismu. Jak uvádí švédský akademik Frederik Söderbaum ve sborníku *Theories of New regionalism*, v aktuální vědecké debatě existují dva pohledy na regionalismus, které lze rozlišit na tzv. starý a nový regionalismus. V rámci nového regionalismu, který reprezentuje nejvýznamnější a nejkonzistentnější přístup, lze podle Söderbauma sledovat aktéry na vícero úrovní. Nadnárodní úroveň zkoumá Eva Cihelková ve své knize *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*, ve které, jak název napovídá, zkoumá důsledky nového regionalismu na případu Evropské unie. V jejím pojetí je regionalismus chápán z pohledu procesu integrace mezi státy a je tedy zkoumán vývoj makroregionů, mezi které lze zařadit právě i EU. Stejnou perspektivu zkoumání zvolili autoři knihy *European Union and New Regionalism* pod vedením akademika Maria Těla, ve kterém studují případy konkurenčních regionálních spoluprací v multipolárním světě, a zaměřují se na jejich charakteristiky, různé regionální aktéry a vzájemnými vztahy. Evropská unie je v obou případech zvolena jako ústřední bod jejich analýz zejména z toho

důvodu, že EU představuje nejpokročilejší regionální integraci ve světovém měřítku.

Na druhé straně stojí zmiňovaná publikace pod vedením Ladislava Cabady, ve které akademici studují evropské regiony na sub-národní úroveň za použití přístupu nového regionalismu. Pod pojmem region je tak myšlena samosprávně-teritoriální jednotka nejbližší úrovni celého státu. S touto úrovní regionu pracuje v rámci nového regionalismu rovněž i britský politolog Michael Keating. V jeho článku *The Invention of Regions: Political Restructuring and Territorial Government in Western Europe* pracuje s pojmem region uvnitř jednoho státu, ačkoliv dodává, že nový evropský i mezinárodní kontext postupně vyjímá teritoria z rámce státu a vytváří z nich silné mezinárodní hráče.

Akademická debata o různých teoretických pohledech na region a regionalismus je ohromná. Je tedy nutné zaměřit se na užší aspekt regionální problematiky, tedy na regionální rozvoj, který je stěžejní pro tuto práci. V akademickém prostředí se regionálním rozvojem dlouhodobě zabývá řada autorů. Jsou jimi například René Wokoun, Jan Malinovský či Milan Damborský, kteří stojí spolu s širším kolektivem akademiků za sborníkem *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Tato publikace v českém kontextu představuje shrnující bázi poznatků o regionálním rozvoji, a to nejenom v teoretickém, ale i praktickém pojetí. Mezi autory této knihy se řadí i Jiří Blažek, který se zaměřuje na problematiku teorií regionálního rozvoje. Blažek ve spolupráci s Davidem Uhlířem vydal knihu *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*, která tvoří stěžejní zdroj pro představení různých teoretických přístupů k regionálnímu rozvoji v této práci. Autoři v roce 2011 vydali druhé rozšířené vydání, kde o nejnovější poznatky doplnili kapitoly o dominujících teoriích regionálního rozvoje (tj. institucionální teorie regionálního rozvoje a škola nové ekonomické geografie). Právě mezi institucionální směry je řazena také teorie učících se regionů, která tvoří výchozí teoretické ukotvení této diplomové práce.

Teorie učících se regionů má své kořeny v 80. letech minulého století, kdy začal vzrůstat zájem o výzkum v oblasti hospodářského a regionálního rozvoje, rolí technologií či nových průmyslových oblastí. V první polovině 90. let byl následně vznik této teorie stimulován poznáním, že lidský kapitál a vědomosti tvoří jednu z klíčových předpokladů úspěšného rozvoje. Hlavním průkopníkem a předním teoretikem učících se regionů je švédský ekonom Bengt-Åke Lundvall, který položil základ k dalšímu výzkumu v této oblasti. Jeho kniha *National systems of innovations: Towards a Theory of innovation and Interactive learning* spolu s dalšími publikacemi, knihou *The Learning Economy and the*

*Economics of Hope* a článkem ve spolupráci s dalšími akademiky *Why all this fuss about codified and tacit knowledge?*, poskytly klíčové informace pro vytvoření teoretického rámce této práce a taky určení kritérií výzkumu. Na práci Lundvalla navázaly akademici Peter Maskell a Anders Malmberg, další významní proponenti teorie učících se regionů, kteří ve svém článku *Localised Learning and Industrial Competitiveness* dále rozvinuli myšlenku, že v dnešní době tvoří dlouhodobou a efektivní konkurenční výhodu právě schopnost vytvářet a aktualizovat základnu vědomostí pro úspěšný rozvoj. V této práci jsem rovněž čerpala z článku A. Malmberga *Industrial geography: Location and learning*, ve kterém se autor zabývá prostředím firmy a jejími vztahy s dalšími subjekty v rámci tohoto prostředí, které nakonec ovlivňují přenos znalostí a inovací. Zásadním zdrojem se rovněž staly poznatky akademika Ashe Amina, který se ve svém článku *Moving on: institutionalism in economic geography* věnuje otázce institucionální hustoty regionu, která je tvořena spoluprací, komunikací a dobrými a důvěrnými vztahy mezi regionálními aktéry.

S rozvojem regionální politiky se řada akademiků začala věnovat regionální problematice a pozornost si získala také teorie učících se regionů. Zásadním zdrojem informací se v této práci stala publikace *Learning Regions in Theory and Practice* od mezinárodního kolektivu autorů pod vedením Jiřího Kerna, Jana Malinovského a Jana Sucháčka. V této knize se čeští, polští, slovenští a nizozemští akademici zabývají nejenom možnostmi, ale i limity teorie učících se regionů, a ověřují její platnost na specifických příkladech regionů uvnitř států. Kromě toho se také věnují otázce sítí kontaktů a prostředí, kterých jsou aktéři učících se regionů součástí. V části práce věnované teorii učících se regionů jsem dále využila české publikace Jiřího Ježka *Učení se, sítě a samoregulace jako základní stavební kameny učících se regionů*, ve které autor věnuje pozornost zejména kvalitě komunikačních a kooperačních vztahů mezi regionálními aktéry.



# 1. Teoreticko-metodologický rámec

Diplomová práce se zabývá Místními akčními skupinami na území České republiky a jejich schopnostmi získávat znalosti, uplatňovat inovativní postupy a předávat know-how přes různé sítě za účelem rozvoje svého regionu. Teoretický rámec práce je založen na bližší definici termínu region a s ním související regionalismus, a na zmapování teorií regionálního rozvoje s důrazem na teorii učících se regionů, ze které vychází empirická část této práce.

## 1.1 Region z pohledu společenských věd

Pojem region je jedním z nejfrekventovanějších termínů v současném společenském i politickém diskurzu na evropské i globální úrovni. To poukazuje na jedné straně na fakt, že regiony jsou považovány za významné historické, politické, ekonomické, sociální i kulturní jednotky, které mají svou neodmyslitelnou roli v politickém procesu.<sup>1</sup> Na straně druhé to značně komplikuje úkol obecně definovat tento koncept. Různé vědní disciplíny tak vymezují region a s ním i související termíny jako regionalismus nebo regionalizaci jiným způsobem. Rozdíly v uchopení regionu mezi přírodními a sociálními vědami jsou evidentní. Ačkoliv neexistuje všemi akceptovatelná definice, přírodovědci nejčastěji definují region jako část území, které je charakterizováno souborem přírodních a socioekonomických prvků a vazeb.<sup>2</sup> Z prostorového hlediska lze region dále dělit na „přirozený region“, tedy vytvořený na základě geografických vlastností, a „umělý region“, jehož hranice stanovil člověk.

Naopak společenské vědy se snaží definovat region skrze „nepřirodní“ charakteristiky. Historici mají tendence vnímat region jako převážně odraz historických procesů. Regionem se tak rozumí část území, které v určitém okamžiku tvořilo administrativní jednotku uvnitř jednoho politického systému.<sup>3</sup> Politické vědy a mezinárodní vztahy, spolu se svými podobory, jako je například mezinárodní politická ekonomie nebo politická geografie, nahlíží na koncept regionu v závislosti na teoretickém přístupu, který je pro zkoumání problematiky regionů a regionalismu aplikován. V rámci politických věd je na časovém horizontu rozlišován převážně tzv. starý a nový

---

<sup>1</sup> CABADA, Ladislav. *Evropa regionů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 5.

<sup>2</sup> JÁČ, Ivan. *Jedinečnost obce v regionu*. [Praha]: Professional Publishing, 2010, s. 14.

<sup>3</sup> APPLGATE, Celia, 1999. Europe of Regions: Reflections on the Historiography of Sub-National Places in Modern Times. *The American Historical Review*, 1999, roč. 104, č. 4, s. 1180–81.

regionalismus. Je třeba také dodat, že dle Wiliama Downse existuje vedle těchto dvou přístupů rovněž postmoderní regionalismus, transnacionální regionalismus a mezinárodní regionalismus.<sup>4</sup> V této práci se ale soustředím zejména na nový regionalismu, protože je v akademickém prostředí považován za nejen nejvýznamnější, ale také nejkonzistentnější teoretický přístup se solidním pojmovým aparátem.<sup>5</sup>

Mezi akademiky panuje převážně shoda, že regionalismus lze rozlišit do dvou vln, starého a nového. Kořeny starého regionalismu, lze dohledat v meziválečném období, ale plně se zformoval v Západní Evropě na konci čtyřicátých let minulého století. Je úzce spjat s diskuzí o evropské integraci, přesněji s formováním Evropského společenství.<sup>6</sup> Naopak nový regionalismus je fenoménem formující se po konci studené války, v období multipolarizace světového uspořádání.

Teoretický přístup nového regionalismu nepřekonal ten starý pouze na časové linii. V souvislosti s nástupem globalizace se státy staly mnohem otevřenějšími a přirozeně odmítly prvky protekcionalismu, které jsou charakteristické pro starý regionalismus. Zatímco starý regionalismus byl vytvářen přístupem „shora“ (*top-down*) a hlavními aktéry byly státy a mezinárodní regionální instituce, nový regionalismus je naopak spontánnějším procesem, který odráží jak aktivitu státních, tak i nestátních aktérů.<sup>7</sup> Přestože stát hraje nadále důležitou roli, zapojují se v případě nového regionalismu i další hráči, jako jsou například firmy, trhy, občanské spolky a externí aktéři, a všichni operují na různých úrovních.<sup>8</sup> Právě aktivita nestátních aktérů vede k posilování regionalismu „zdola“ (*bottom-up*). Jeden ze zakladatelů teoretického přístupu nového regionalismu, Björn Hettne, poukazuje na fakt, že starý regionalismus byl založen na prostorové blízkosti, kdy pouze sousedící státy navázaly určitou formu spolupráce.<sup>9</sup> V tomto starším teoretickém pojetí tak bylo na region nahlíženo hlavně jako na geograficky vymezenou entitu vytvořenou a dominovanou státem. Nový regionalismus opouští tento státocentrický přístup, stejně jako potřebu teritoriální blízkosti k navazování regionální integrace. Nový

---

<sup>4</sup> DOWNS, William M. Regionalism in the European Union: Key Concepts and Project Overview. *European Integration*. 2010, roč. 24, č. 3, s. 174.

<sup>5</sup> CABADA, pozn. 1, s. 7.

<sup>6</sup> SÖDERBAUM, Fredrik. Early, Old, New and Comparative Regionalism: The Scholarly Development of the Field. *KFG Working Paper Series*. Berlin: Kolleg-Forschergruppe (KFG) “The Transformative Power of Europe“. 2015, č. 64, s. 10.

<sup>7</sup> Idem, s. 58.

<sup>8</sup> SÖDERBAUM, Frederik. African Regionalism and EU-African Interregionalism. In: TELO Mario et al. *European Union and New Regionalism: Regional Actors and Global Governance in a Post-hegemonic Era*. Ashgate, 2007, s. 185.

<sup>9</sup> HETTNE, Björn. The new regionalism revisited. In: SÖDERBAUM, Frederik a Timothy M. SHAW. *Theories of New Regionalism*. London: Palgrave Macmillan, 2003, s. 23.

regionalismus je podle Hettneho definován jako multidimenzionální proces, který zahrnuje ekonomické, politické, sociální i kulturní aspekty. Jedná se o celý komplex politik, nikoliv pouze o jednu, jenž sahá za pouhou myšlenku zóny volného obchodu.<sup>10</sup> Nový regionalismus rovněž pracuje s pojmy regionotvornosti (*regionness*) a aktérství (*actorness*). Dle pěti úrovní regionotvornosti lze určit míru regionální koheze. Aktérství referuje zase k vzrůstající schopnosti regionu ovlivňovat externí prostředí, takže kromě zmiňované škály nových aktérů se sám region dostává mezi vlivné hráče.<sup>11</sup>

Blízký vztah mezi novým regionalismem a globalizací vede část akademiků k tomu, aby tyto procesy zkoumali na mezinárodní úrovni. Na regionalismus, ve smyslu nového regionalismu, je tak nahlíženo jako na státy iniciovaný projekt spolupráce, který je výsledkem mezinárodního dialogu a dohod.<sup>12</sup> Velká část z nich se zaměřuje převážně na ekonomický rozměr regionalismu, který podle nich představuje spolu s globalizací a multilateralismem tři základní trendy rozvoje světové ekonomiky. Například profesorka světové ekonomiky Eva Cihelková vychází z prací akademiků L. A Winterse, R. E. Baldwina či Ch. Omana a blíže a vymezuje regionalismus jako „obchodní politiku, resp. hospodářskou politiku státu, která vede k liberalizaci vztahů mezi dvěma či více zeměmi a přispívá tak k jejich těsnějším vazbám a vzájemné integraci.“<sup>13</sup> Region, který zůstává stavebním kamenem regionalismu, se tak dostává na vyšší úroveň zkoumání. Podle Cihelkové je region v mezinárodní ekonomii definován jako seskupení dvou či více států, které nabývá různého stupně integrace.<sup>14</sup> Tento přístup tak ignoruje jakoukoliv nižší než národní úroveň a na státy je nahlíženo jako na homogenní jednotky.

Podobnou úroveň zkoumání aplikují na region také mezinárodní vztahy, které region chápou jako světové regiony, tedy nadnárodní subsystémy mezinárodního systému.<sup>15</sup> Minimální definicí světového regionu je limitovaný počet států spojených geografickým vztahem a stupněm vzájemné závislosti. Přesněji řečeno se v tomto pohledu region skládá ze států, které mají některé společné vazby etnického, lingvistického, kulturního, sociálního či historického charakteru. Jeden z dalších hlavních představitelů

---

<sup>10</sup> SÖDERBAUM, Frederik a Timothy M. SHAW. *Theories of New Regionalism*. London: Palgrave Macmillan, 2003, s. 17.

<sup>11</sup> HETTNE, Björn. Beyond the new regionalism. *New Political Economy*. 2005, roč. 10, č. 4, s. 548-556.

<sup>12</sup> BRESLIN, Shaun a HIGGOTT, Richard. Studying Regions: Learning from the Old, Constructing the New. *New Political Economy*, 2000, roč. 5, č. 3, s. 344.

<sup>13</sup> CIHELKOVÁ, Eva. *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 3

<sup>14</sup> Idem, s. 5.

<sup>15</sup> HETTNE, Björn. Beyond the new regionalism. *New Political Economy*. 2005, roč. 10, č. 4, s. 544.

nového regionalismu, Frederik Söderbaum, nazývá tyto světové regiony jako makro-regiony. Zároveň ale nepřehlíží útvary mezi národní a lokální úrovní, na které odkazuje jako na mikro-regiony. Podle tohoto akademika rovněž existuje tzv. mezo-region, který se nachází mezi mikro a makro úrovní a představuje buď jeden stát nebo nestátní uspořádání či procesy.<sup>16</sup> Nakonec ale, co se týče přesného vymezení pojmu regionu, se mezi stoupenci nového regionalismu nachází podle Hettneho shoda, že nelze hovořit o existenci „přirozeného“ regionu. Definice regionu se tak mění s ohledem na partikulární problém či výzkumnou otázku. Určující pro definování regionu je tedy pouze způsob, jakým političtí aktéři nahlíží na region a interpretují jeho myšlenku.<sup>17</sup>

Vedle této převážně makroregionální úrovní analýzy stojí řada akademiků, kteří se zaměřují naopak na nižší než národní úroveň. Na rozdíl od mezinárodně-vztahových oborů, které ze své podstaty zkoumají regionalismus jako nadnárodní integrační fenomén, se v disciplínách typu politická geografie, prostorová ekonomie či evropská studia zrak upíná i dovnitř států. Britský politolog Michael Keating, jeden z předních výzkumníků evropské a regionální politiky, stejně jako Hettne považuje region jako sociální konstrukt. Keating ale zároveň uvádí, že má nutně teritoriální demarkaci. Podle Keatinga region vedle svého územního charakteru existuje souběžně jako funkční, politický i sociální prostor a může operovat na šesti prostorových úrovních, a to na municipální, regionální, státní, kontinentální, globální a sousedské.<sup>18</sup> Na rozdíl od oboru politické geografie, která rozlišuje tři typy regionu, a to panregion, transnacionální a posledně transhraniční region, jsou to zejména evropská studia a další obory vázaná na výzkum EU, která na region nahlíží jako na primárně vnitrostátní jednotku. Evropská unie totiž pod pojmem region zahrnuje specifické teritoriální jednotky uvnitř členských států.<sup>19</sup>

## 1.2 Region z pohledu regionálního rozvoje

Nový regionalismus, jak bylo popsáno výše, je chápán jako politika stojící na spolupráci a liberalizaci vztahů mezi různými státy. Toto sblížování následně vytváří mezi státy jistou míru integrace. Pojem integrace lze chápat podle definice B. Balassa jako proces přijímání opatření, které se zaměřují na zrušení diskriminačních překážek mezi

---

<sup>16</sup> SÖDERBAUM, pozn 10, s. 6.

<sup>17</sup> HETTNE, pozn. 15, s. 544.

<sup>18</sup> KEATING, Michael. The Invention of Regions: Political Restructuring and Territorial Government in Western Europe. *Environment and Planning C*. 1997, roč. 15, č. 4, s. 398-399.

<sup>19</sup> CABADA, pozn. 1, s. 13-14.

národními ekonomikami, nebo jako stav absence různých forem diskriminace mezi těmito jednotkami.<sup>20</sup> Fenomén nového regionalismu díky tomuto integračnímu procesu rozvíjí a posouvá dál úrovně, které existují nad i pod státem. V případě subnárodní úrovně, která je v této práci zkoumána, integrace vede k odstraňování mezinárodního prvku a k převládání prvku regionálního. Příkladem může být Evropská unie, uvnitř které se díky hluboké integraci přestal považovat obchod mezi členskými státy za mezinárodní.<sup>21</sup> Dochází tak ke stírání rozdílů mezi státy a regiony uvnitř těchto států a k odstranění překážek ve vzájemných vztazích mezi aktéry na různých úrovních. Nižší teritoriální jednotky, než jsou státy, tak mají v integrovaných oblastech možnost operovat i mimo hranice svého státu. Integrace má rovněž dopad na rozvoj zúčastněných zemí, jelikož jednotlivé oblasti daných států profitují z celého procesu integrace různou měrou a vznikají tudíž regionální disparity. Nový regionalismus tak ovlivňuje nejenom nadnárodní úroveň světových regionů, ale rovněž i regionální rozvoj uvnitř států.

Pro zkoumání nižší než státní úrovně, jak tomu je i v této práci, je tedy potřeba se zaměřit na regionální rozvoj. Z teoretického hlediska má regionální rozvoj za cíl osvětlit socioekonomický vývoj aktérů na určitém území uvnitř jednoho státu. Ale stejně jako region, regionalismus a další regionální problematiky, je opředen řadou různých definic a významů. Existuje tak řada teorií regionálního rozvoje, které představují více či méně ucelený systém hodnocení základních faktorů, subjektů a mechanismů regionálního rozvoje.<sup>22</sup> Definice regionálního rozvoje můžeme rozdělit do dvou základních přístupů – praktického a akademického.

V praktickém pojetí je regionální rozvoj chápán jako vyšší využívání a zvyšování potenciálu daného systematicky vymezeného prostoru, který vznikl důsledkem optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů.<sup>23</sup> To se pak následně projevuje v lepší konkurenceschopnosti, životní úrovni obyvatel a prostředí a v dalších odvětvích. Lze ho tedy hodnotit pomocí ukazatelů jako je např. hrubý domácí produkt na obyvatele, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, vzdělanostní struktury nebo kvalita a dostupnost infrastruktury. Přírodně-geografický potenciál daného území pak lze hodnotit

---

<sup>20</sup> BALASSA, Bela. The Theory of Economic Integration: An Introduction. NELSEN, Brent F. a Alexander C-G. STUBB, ed. The European Union [online]. London: Macmillan Education UK, 1994 [cit. 12. 11. 2020], s. 126.

<sup>21</sup> CIHELKOVÁ, pozn. 13, s. 263-4.

<sup>22</sup> CABADA, pozn. 1, s. 142-143.

<sup>23</sup> JÁČ, pozn. 2, s. 27.

třeba množstvím a kvalitou nerostných surovin, znečištěním ovzduší, vod a půdy apod.<sup>24</sup> Naproti praktickému přístupu stojí akademický, který chápe regionální rozvoj jako aplikaci různých oborů, jako je ekonomie, sociologie nebo geografie. Následně se řeší jevy, procesy a vztahy regionu, které jsou ovlivněny ekonomickými, sociálními a přírodně-geografickými podmínkami daného území.<sup>25</sup> Tohoto praktického přístupu je využíváno zejména v činnostech neakademických institucí, a to nejčastěji na krajských, městských či obecních úřadech nebo soukromých společnostech.

Naopak akademický přístup nahlíží na regionální rozvoj jako na aplikaci nauk, které řeší jevy, procesy, vztahy na vymezeném prostoru, kde jsou ovlivněny socioekonomickými i přírodně-geografickými podmínkami daného regionu. Akademický přístup je logicky dominantní mezi odborníky a vědci a jeho cílem je hledání příčinných zákonitostí rozmístování ekonomických činností, nerovnoměrného osídlování území a navazující hledání nástrojů pro ovlivnění těchto procesů, ovlivnitelných i neovlivnitelných faktorů rozvoje a jiné.<sup>26</sup> Oba přístupy, praktický a akademický, ze kterých pak vyplývají reálné aktivity, jsou na sobě do jisté míry závislé i nezávislé. Akademický přístup ovlivňuje regionální politiku svými poznatky, jež jsou poté využity při reálném regionálním rozvoji v praxi, a ten následně zpětně působí na regionální politiku.

Jelikož bylo teorií regionálního rozvoje vytvořeno hned několik, existuje řada možností, jak je klasifikovat. Tradičně ale bývají rozděleny do dvou velkých skupin. První skupinu tvoří teorie regionální rovnováhy, tzv. konvergenční teorie. Tyto teorie předpokládají, že přirozenou základní tendencí regionálního rozvoje je vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Do druhé skupiny se řadí teorie nerovnováhy, tzv. divergenční teorie, které se přiklánějí k názoru, že v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu zvětšování meziregionálních rozdílů.<sup>27</sup> Hlavní rozdíl mezi těmito skupinami spočívá tedy v tom, zda větší váhu přikládají mechanismům a procesům vedoucí k nivelizaci nebo naopak diferenciaci. Zastánci těchto teorií přiznávají existenci i opačných procesů, považují ale jejich působení za slabší, náhodné nebo dočasné.<sup>28</sup>

Základní otázka, zda tendence regionálního rozvoje vede spíše k rovnováze či nerovnováze, prošla v průběhu 20. století základními proměnami. Regionální rozvoj a

<sup>24</sup> DAMBORSKÝ, Milan. Prostorový rozvoj. In: WOKOUN, René et al. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008, s. 11.

<sup>25</sup> DAMBORSKÝ, pozn. 25, s. 11-12.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011, s. 12-13.

<sup>28</sup> Idem, s. 142-143.

stejně tak politika byly ale zároveň hluboce ovlivňovány daleko širší a obecnější diskusí o roli státu a státní intervenci v ekonomice a ve společnosti. Jak se názory měnily i na tyto principiální otázky, vyvíjely se i teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Na časové ose tak lze vysledovat pět hlavních ekonomických směrů, které inspirovaly teorie regionálního rozvoje. Jedná se o neoklasický, keynesiánský, neomarxistický, neoliberalní a institucionální směr.

Směry obhajující neintervencionistický postoj, tedy zejména neoklasický a do značné míry i neoliberalní směr, zdůrazňují přirozenou konvergenční tendenci ve vývoji regionů v dlouhodobém období. Regionální disparity jsou výsledkem přirozeného vývoje, který je dán řadou specifíků daného regionu. Rozdíly mezi regiony jsou pak chápány jako možný impulz k aktivizaci vlastních regionálních sil.<sup>29</sup> Naopak keynesiánství, a zejména neomarxismus, kteří zastávají intervencionistický postoj, vidí podstatu regionálních rozdílů ve fungování tržní ekonomiky jako takové. Strukturální a sociální nerovnost, které vyplývají ze samotné podstaty kapitalismu, jsou podle neomarxistů hlavní příčinou regionálních disparit.<sup>30</sup> Trh podle těchto směrů není schopen samoregulace, což vede k vytváření ekonomické nerovnováhy, která se poté nejzřetelněji projevuje v hospodářsky slabších regionech.<sup>31</sup>

Institucionální směr v teorii regionálního rozvoje se řadí mezi nejmladší ze zmiňovaných ekonomických směrů. Rozmach teorií inspirovaných institucionálním přístupem se datuje zhruba od konce sedmdesátých let minulého století, přičemž v současnosti se považuje za nejdynamičtější se rozvíjející větev.<sup>32</sup> Čelní představitel institucionální ekonomie, americký ekonom Richard Nelson, vyzdvihnul tři problémové oblasti, které jsou klíčové k pochopení hospodářských rozdílů mezi státy, ale také mezi regiony. Do první sféry je zařazena problematika vzniku nových technologií, inovací a procesu učení, které vedou k neustálému narušování rovnováhy trhu. Druhou sférou je studium fungování firem a jejich vztahů s dalšími aktéry jako jsou konkurenti, subdodavatelé a další. Tuto oblast podle Nelsona většina ekonomů doposud podceňovala a brala firmy pouze jako izolované a anonymní jednotky, kde působí jen mechanická pravidla nabídky a poptávky. Poslední třetí sférou představují instituce, které se chápou ve dvojitým pojetí. Jednak běžně jako organizace s adresou a jednak jako zvyky, normy,

---

<sup>29</sup> JÁČ, pozn. 2, s. 33.

<sup>30</sup> Idem, s. 35.

<sup>31</sup> Idem, s. 33.

<sup>32</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 174-175.

rutiny a praktiky, které se utvářejí v rámci vzájemné interakce mezi jednotlivci a institucemi.<sup>33</sup> Teorie regionálního rozvoje se v institucionálním pojetí zabývají jednou nebo hned několika z těchto tří klíčových oblastí a jejich prostřednictvím se pak snaží vysvětlit příčiny regionálních nerovností. Nejvýznamnějšími teoretickými přístupy v institucionálním směru je teorie výrobních okrsků a teorie učících se regionů.

Teorie výrobních okrsků, vytvořena italskými ekonomy Bagnascem, Becatinim a Bruscem v osmdesátých letech, shledala ze studia úspěšných regionů na severu Itálie, že základními faktory úspěšného územního rozvoje jsou mimořádně velký podíl malých a velmi malých firem a jejich specifický způsob spolupráce, prostorová blízkost a aglomerační efekt.<sup>34</sup> Tyto malé firmy, které vznikly tzv. vertikální dezintegrací, tedy odštěpením specializovaných činností původně vykonávaných v rámci jedné mamutí firmy do samostatných podniků, jsou schopny flexibilně reagovat na poptávku a rychle se měnící požadavky.<sup>35</sup> Podle této teorie by hlavním úkolem regionální politiky měla být tvorba institucí, jenž poté budou podporovat menší firmy.

Mladší teorie učících se regionů formující se v devadesátých letech naopak považuje za klíčové zdroje rozvoje regionu schopnosti učit se, vytvářet nové vědomosti a poznatky. Takové schopnosti poté následně napomáhají vzniku a realizaci inovací, které dále přispívají k celkovému rozvoji regionu. Této teorii se bude hlouběji věnovat následující kapitola, jelikož se jedná o teoretický podklad této práce.

### **1.3 Teorie učících se regionů**

Teorie učících se regionů je zatím nejmladším a zároveň nejdynamičtěji se rozvíjejícím teoretickým konceptem institucionálního přístupu k regionálnímu rozvoji. V devadesátých letech 20. století se odborníci mnoha profesí shodli, že zdrojem konkurenceschopnosti pro nadcházející století jsou vědomosti, schopnost učit se a vytvářet kulturní klima, které následně dohromady povedou k tvorbě inovací a k novým způsobům interpretací reality. Problematika učení se v tomto teoretickém pohledu nelimituje pouze na vyspělý ekonomický sektor a vývoj nových technologií, ale na všechny obory a také na

---

<sup>33</sup> NELSON, Richard R. The agenda for growth theory: A different point of view. *Cambridge Journal of Economics*. 1998, roč. 22, č. 4, s.477-499.

<sup>34</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 176-177.

<sup>35</sup> BRUSCO, Sebastiano. The Emilian model: productive decentralisation and social Integration. *Cambridge Journal of Economics*. 1982, roč. 6, č. 2, s. 182-183.



inovace, které vznikají na specifickém území dané obce nebo regionu.<sup>36</sup> Konkurenceschopnost se pak chápe nikoli jako konkurence cenová, ale jako konkurence stojící na neustálých inovacích, na nových formách kombinace znalostí a schopnosti vytvářet nové výrobky a služby.<sup>37</sup>

Podle jednoho z hlavních představitelů teorie učících se regionů, švédského profesora ekonomiky Bengt-Åke Lundvalla, jsou vědomosti nejstrategičtější „surovinou“ v současné globalizované ekonomice, a tudíž nejdůležitějším procesem je učení.<sup>38</sup> Důvodem k tomu je odklonění od tradičního weberovského dělení výrobních faktorů na všudypřítomné a místně specifické, neboť je dnes možné cokoliv dopravit kamkoliv po světě. Neustálé snižování dopravních nákladů, odstraňování obchodních bariér, rozvoj komunikací a fakt, že zákazníci již nejsou odkázáni pouze na lokální dodavatele, vede k tomu, že máloco je v dnešní době lokálně vázané. Jedním z mála skutečně lokalizovaných faktorů jsou právě znalosti a proces učení. Znalosti se navíc používáním nevyčerpávají na rozdíl od přírodních zdrojů, jejichž existence na daném území dříve tvořila konkurenční výhodu nad jiným prostorem, kde se tyto zdroje nevyskytovaly. Znalosti navíc narozdíl od přírodních zdrojů produkují další znalost. Díky tomu, že se učíme, jak dělat něco dobře, jsou aktéři lépe vybaveni rozvíjet další nové znalosti ve stejných nebo příbuzných oborech a vytvářejí konkurenční výhodu nad jiným prostorem.<sup>39</sup>

Rozdíly ve schopnosti učit se a inovovat pak tvoří podle této teorie klíčovou příčinu regionální diferenciace. Podle Malmberga znalosti a inovace v zásadě neprobíhají izolovaně v jedné firmě na základě vnitřních zdrojů. Potenciál učit se a inovovat se naopak určuje podle vztahů, která firma má se svým prostředím. Prostředí je přitom chápáno na jedné straně jako síť aktérů (další firmy a organizace), se kterým firma interaguje, a na druhé jako obecný rámec pro činnost firmy, který je tvořen institucionálními strukturami, sociálními hodnotami či politickou kulturou daného území, ve kterém je firma zakořeněna.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> KERN, Jiří, Jan MALINOVSKÝ a Jan SUCHÁČEK, ed. *Learning Regions in Theory and Practice*. Ostrava: Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta. 2007, s. 2.

<sup>37</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 190.

<sup>38</sup> LUNDVALL, Bengt-Åke. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press, 2010, s. 329.

<sup>39</sup> MALMBERG, Anders. Industrial geography: Location and learning. *Progress in Human Geography*. 1997, roč. 21, č. 4, s. 574.

<sup>40</sup> Idem, s. 575.

Hlavní přínos teorie učících se regionů je spatřován zejména ve snaze systematicky analyzovat procesy, díky kterým vzniká a udržuje se v regionech schopnost vytvářet nové poznatky a znalosti.<sup>41</sup> Přední teoretici tohoto přístupu jako je Lundvall, Johnson a Lorenz rozlišili mezi různými typy znalostí. Nejdříve odlišili vědomost od pouhé informace, která bez znalosti, jak jí správně využít, není tolik užitečná. Zároveň rozdělili znalosti na kodifikované (*codified*) a nekodifikované či nevyslovené (*tacit*).<sup>42</sup> Kodifikované vědomosti je možné standardizovat a je možné se je naučit s pomocí instrukcí a návodu. Akademici Peter Maskell a Anders Malmberg doplňují, že tyto kodifikované znalosti lze prodávat jako zboží a lze je jako komodity nalézt všude na světě a dopravit bez větších nákladů kamkoliv. Zároveň poukazují na fakt, že čím snadněji je možné kodifikovanou znalost získat, tím důležitější a cennější se stává znalost nekodifikovaná.<sup>43</sup> Tu naproti kodifikované vědomosti lze získat pouze vlastní zkušeností a spoluúčastí na dané činnosti. Z toho důvodu se nekodifikované vědomosti a dovednosti, mezi kterými může být schopnost efektivního řízení schůzí, dosahování konsensu, stávají konkurenční výhodou, jelikož jsou vázány na specifický regionální kontext a na institucionální charakter území.

Znalosti lze dále ještě rozdělit do čtyř základních skupin, kdy tuto logiku lze aplikovat na úroveň individuální, tak i na úroveň organizace. Jedná se o rozdělení na znalost *co*, *proč*, *jak* a *kdo*. Znalost *co* (know-what) odkazuje na znalosti sestavující se z faktů. V tomto případě je znalost blízká informaci a lze ji tedy rozštěpit na menší části a komunikovat je jako data. Tyto data lze snadno kodifikovat a tento typ znalostí na organizační rovině představuje tzv. „sdílenou informační databázi“. Znalost *proč* (know-why) představuje znalosti o principech a zákonech fungujících v přírodě, lidské mysli a společnosti. Tato kategorie je důležitá zejména pro vědní odvětví, jako je chemický nebo technologický průmysl. V organizaci tato znalost odpovídá tzv. „sdíleným modelům interpretace“. Znalost *jak* (know-how) odpovídá dovednostem, tedy schopnosti něco udělat. Toto know-how můžeme chápat jako praktickou dovednost řemeslníka, stejně jako vědomosti a schopnosti vědce. Tento typ znalosti je zároveň kodifikovaný, je možné ho částečně komunikovat, ale i nekodifikovaný. Můžeme si představit, že know-how kardiologa nelze považovat za zcela kodifikovaný nebo nekodifikovaný, jelikož existuje rozdíl mezi jeho dovednostmi chirurga a jeho znalostmi z učebnice. Na úrovni

---

<sup>41</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 159.

<sup>42</sup> LUNDVALL, pozn. 38, s. 330.

<sup>43</sup> MASKELL Peter a Anders MALMBERG. Localised Learning and Industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*. 1995, roč. 23, č. 3. s. 171.

organizace toto odpovídá tzv. „sdíleným rutinám“. Konečně znalost *kdo* (know-who) nebo také kategorie „sdílených sítí“ pro organizace zahrnuje znalosti o tom, kdo ví jakou informaci, a kdo ví, co dělat. Zároveň to také odkazuje na sociální schopnost spolupráce a komunikace s různými aktéry. Tato znalost tzv. know-who je vysoce závislá na kontextu a na sociálním kapitálu ve smyslu důvěry, sítí a otevřenosti, proto je velice těžké tuto znalost kodifikovat.<sup>44</sup> Kromě typologie znalostí zastánci teorie rozlišují také několik forem učení a těmi jsou učení praxí (*learning-by-doing*), učení užíváním (*learning-by-using*), učení hledáním (*learning-by-searching*), a nakonec učení spoluprací (*learning-by-interacting*), které Lundvall považuje za nejcharakterističtější formu pro aktéry v učících se regionech.<sup>45</sup>

V poslední době se debata o typologii znalostí a učení posunula dále. Skupina akademiků, Jensen, Johnson, Lorenz a Lundvall, nově navrhuje rozdělení forem znalostí i formy učení za cílem inovovat na dvě kategorie – STI a DUI. Prvním typem je tzv. režim STI (Science, Technology and Innovation mode), který je založen na produkci a užívání kodifikovaných vědeckých a technických znalostí. Režim STI klade důraz zejména na explicitní znalosti co a proč, jelikož je lze získat z velké části z knih, přednášek a databází. Je nutné ale dodat, že tyto znalosti know-what a know-why jsou do jisté míry závislé na vědomostech nekodifikovaného charakteru jako třeba znalost vycházející ze zkušeností. Druhý DUI (Doing, Using and Interacting mode) režim je založen na nekodifikovaných nebo také implicitních znalostech jak a proč. Tento režim stojí zejména na strukturách a vztazích, které využívají učení praxí, užíváním a spoluprací. První režim se tak zaměřuje na roli formálních procesů výzkumu a vývoje, které produkuje explicitní a kodifikované dokumenty. Druhý režim se zabývá na učení z neformální interakce uvnitř i mezi organizacemi, což nakonec vede k budování kompetencí nekodifikovaného charakteru. Nicméně je třeba dodat, že tyto dvě kategorie byly zatím primárně používány v rámci výzkumů míry inovačních postupů a technologií mezi firmami.<sup>46</sup>

Koncepce učících se regionů je rovněž založena na intenzivní interakci mezi regionálními aktéry, na vztazích opírající se o vzájemnou důvěru a na podporujících institucích, které usnadňují komunikaci. Amin a Thrift mluví o tzv. institucionální hustotě

---

<sup>44</sup> JOHNSON, Björn., LORENZ, Edward a LUNDVALL, Bengt-Åke. Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial & Corporate Change*, 2002, roč. 11, č. 2, s. 250-251.

<sup>45</sup> LUNDVALL, pozn. 38, s. 10.

<sup>46</sup> LUNDVALL, Bengt-Åke. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London: Anthem Press, 2016, s. 155-163.

(*institutional thickness*), která tvoří základ institucionální adaptace regionu.<sup>47</sup> Pod institucionální hustotou rozumí rozmanitost a množství institucí, které v daném regionu existují, a které tvoří předpoklad pro úspěšný rozvoj regionu a pro schopnost vytvářet inovace. Jedná se o souhrn sociálních, kulturních a institucionálních forem a podpor, které jsou k dispozici firmám, ale i jiným aktérům.<sup>48</sup> Jednotlivé instituce mohou přitom mít různé formy. Mohou to být různá sdružení osob, podnikatelů či obcí a měst, regionální organizace, místní samosprávy, instituce formálního i neformálního charakteru. Důležitým aspektem je v rámci institucionální hustoty také tzv. technologická infrastruktura (*technological infrastructure*) daného místa nebo regionu. Ta představuje schopnost univerzit či jiných vzdělávacích institucí a výzkumných i technických zařízení v regionu spolupracovat nejenom mezi sebou, ale také s dalšími regionálními aktéry a navzájem si předávat znalosti za účelem zavedení inovací a chytrých řešení, a tím přispívat i k rozvoji regionu.<sup>49</sup> Je to právě spolupráce mezi různými typy institucí, která tvoří základ pro výměnu znalostí a inovací. Velký počet vytvořených vazeb a sítí kontaktů ale neznamená automaticky úspěch. Klíčové také je, jak jsou sítě navzájem propojeny, co se jejich prostřednictvím šíří a také jaké mocenské poměry tyto vztahy vytváří.<sup>50</sup> Koncept regionální hustoty však není omezen pouze na analýzu lokálních institucí. Významné jsou i tzv. vzdálené instituce (*institutions at a distance*), jako je režim národních politik, mezinárodní regulace nebo zvyky a praktiky vzdálených elit.<sup>51</sup>

Sítě kontaktů vytváří klíčovou charakteristiku teorie učících se regionů. Funkčnost konceptu učících se regionů je totiž založena nejenom na adaptibilitě a flexibilitě, ale také na kvalitě komunikačních a kooperačních vztahů a na schopnosti vytváření sítí aktérů.<sup>52</sup> Znalosti se u regionálních aktérů totiž získávají během kolektivního procesu učení, nikoliv zcela samostatně a nezávisle. Toto kolektivní učení nastává v případě, kdy jednotlivec nebo organizace mají možnost komunikovat s ostatními, získávat informace a sdílet si navzájem zkušenosti, dovednosti a znalosti.<sup>53</sup>

---

<sup>47</sup> KERN, Jiří, Jan MALINOVSKÝ a Jan SUCHÁČEK, ed. *Learning Regions in Theory and Practice*. Ostrava: Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta. 2007, s. 14.

<sup>48</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 192-193.

<sup>49</sup> MALMBERG, pozn. 39, s. 577.

<sup>50</sup> Idem, s. 193.

<sup>51</sup> AMIN, Ash. Moving on: institutionalism in economic geography. *Environment & Planning A*. 2001, roč. 33, č. 7, s. 1239. 2001.

<sup>52</sup> JEŽEK, Jiří. Učení se, sítě a samoregulace jako základní stavební kameny učících se regionů. *National and Regional Economics VI*. Košice: Technical University, 2006. s. 142.

<sup>53</sup> KERN, pozn. 47, s. 61.

Sítě lze chápat jako infrastrukturu myšlení, pocitů a jednání, obrazně řečeno jako „space flows“.<sup>54</sup> Tuto infrastrukturu lze rozdělit na osobní, kdy nejvýznamnější roli hrají face-to-face kontakty, a na telekomunikační. Poslední jmenovaný typ sítě se v posledních letech stal nejdůležitějším médiem šíření informací uvnitř regionu i mimo něj.

Na institucionální úrovni sítě představují spíše zprostředkovatele mezi již existujícími organizacemi. Aby informační sítě fungovaly a plnily svou funkci, nelze v nich operovat bez intenzivních osobních kontaktů, důvěry, socioekonomické blízkosti a vzájemného porozumění, které se vytváří opakovanými úspěšnými interakcemi mezi aktéry. Neznamená to ovšem, že by nemohlo v rámci sítí docházet k pluralitě jednání a myšlení. Sítě totiž fungují na bázi dohodnutých pravidel hry, nikoliv pevně stanovených pravidel vycházejících shora. To úzce souvisí s konceptem partnerství, který je pro sítě učících se regionů zásadní. Jedná se o sítě necentralizovaného, málo formalizovaného, a především nehierarchického charakteru. Tehdy jsou aktéři jsou na sobě nezávislí, sdílejí pouze svůj zájem na společné aktivitě, ze které očekávají jistý prospěch.<sup>55</sup> Kvalita sítí je závislá na kvalitě vztahů mezi aktéry. Pokud je míra důvěry nízká, nedochází k velkým tokům informací a sdílení dobré praxe. Klíčová je rovněž míra neformálnosti, komunikativnosti a symetrie vztahů.

Na závěr nelze opomenout, že teorie učících se regionů má také řadu kritiků. Významnou námitkou teorie učících se regionů je fakt, že neaspíruje k objasnění regionálního rozvoje jako celku, ale zaměřuje se na specifické příklady převážně úspěšnějších regionů.<sup>56</sup> Další výtkou byla také její tendence k hledání ideálních typů namísto studia procesů vzniku inovací a také nedostatečný empirický výzkum. Trojice britských akademiků Mackinnon, Cumbers a Chapman také upozorňují, že proponenti teorie učících se regionů nebyli doposud schopni podat přesvědčivé vysvětlení, proč jedna část na znalost orientovaných regionů byla schopna se adaptovat na aktuální ekonomickou situaci a rozvíjet se, zatímco jiná se naopak nedokázala transformovat a z toho důvodu začala stagnovat.<sup>57</sup>

Tyto výtky, do jisté míry i oprávněné, však nejsou důvodem k nevyužití teorie učících se regionů v této práci. Ačkoliv tento teoretický přístup analyzuje regionální

---

<sup>54</sup> JEŽEK, pozn. 51, s. 142-143.

<sup>55</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 143.

<sup>56</sup> Idem, s. 270.

<sup>57</sup> MACKINNON, Danny, CUMBERS, Andrews a CHAPMAN, Keith. Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in Human Geography*. 2002, roč. 26, č. 3, s. 303.

rozvoj, jeho cílem není vytvoření návodu na úspěšný rozvoj. Tato teorie připouští, že pro zkoumání regionálního rozvoje je nutné brát v potaz konkrétní místní podmínky, které jsou různé napříč regiony. Struktura a fungování institucí či kvalita a obsah sítí jsou vždy výsledkem složitého sociálního a kulturně-historického vývoje na daném území.<sup>58</sup> Teorie učících se regionů předpokládá, že za úspěšný regionální rozvoj jsou zodpovědné schopnosti učit se a získávat nové znalosti, ale přesto nevyvrací, že by i jiné komplexní procesy na rozvoj vliv neměly.

#### **1.4 Předmět výzkumu a aplikace teorie na zkoumanou látku**

Problematika regionálního rozvoje není mezi odborníky ale i politiky ničím novým. V západní Evropě a v některých zemích východní Evropy má regionální politika a regionální výzkum dlouholetou tradici, zatímco v České republice se tento fenomén začíná dostávat do popředí až v druhé polovině 90. let. Není to příliš překvapivé, že se do té doby problematice regionů nevěnovalo v českém prostředí moc pozornosti, vezmeme-li v potaz menší rozlohu České republiky, tehdejší nízkou míru nezaměstnanosti, relativně malé meziregionální rozdíly, a nakonec také slabou poptávku po základním a aplikovaném regionálním výzkumu. S postupem let se ale naléhavost studia regionálních problémů výrazně zvýšila z obou vnitřních i vnějších příčin. Mezi nejpodstatnější vnitřní příčiny patří rychlý a nerovnoměrný nárůst nezaměstnanosti v České republice na konci tisíciletí, což je považováno za jeden z nejvýznamnějších indikátorů regionálních problémů. Rovněž se také nově objevila nemalá poptávka ze strany různých regionálních aktérů po zpracování strategií pro regionální a lokální rozvoj, ať už z důvodu potřeby koordinace rozvoje příslušného územního celku, nebo z důvodu využití informací pro získávání prostředků s různých zdrojů nebo fondů.<sup>59</sup> Nejdůležitějším vnějším faktorem podporující zájem o regionální problematiku byla především ambice vstupu do EU, kde je regionální politice a stejně tak i výzkumu věnována velká pozornost.

Právě Evropská unie zásadním způsobem ovlivnila situaci v regionech České republiky. Mezi hlavními cíli EU je již po několik desetiletí podpora rozvoje území uvnitř EU a snižování rozdílů mezi jejich úrovněmi. Za tímto účelem tak byla iniciována řada

---

<sup>58</sup> BLAŽEK, Jiří. Teorie regionálního rozvoje. In: René WOKOUN *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008, s. 268.

<sup>59</sup> BLAŽEK, pozn. 27, s. 141-142.

nástrojů EU pro realizaci rozvojové politiky, mezi kterými byla také iniciativa LEADER.<sup>60</sup> Tento nástroj byl vyvinut za účelem rozvoje venkovských oblastí a v členských státech EU je používán již od roku 1991. V roce 2007 se pro své přispění k místnímu rozvoji v předešlých letech stala iniciativa LEADER plnohodnotnou součástí Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) jako průřezová IV. Osa, která právě na základě svého metodologického přístupu k rozvoji venkova zastřešovala zbylé tři tematické Osy.<sup>61</sup>

LEADER je postaven na několika základních principech, které jsou mezinárodně uznávané napříč členskými státy, a proto se na něj odkazuje též jako na metodu. Základním kamenem metody LEADER je zakládání Místních akčních skupin,<sup>62</sup> tedy společenství a partnerství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy. MAS vypracovávají integrovanou strategii rozvoje území a jsou odpovědné za její provádění. Na podkladě této strategie pak MAS vybírají projekty konečných příjemců, které podpoří ze svěřené finanční alokace, která pochází z různých fondů Evropské unie. Filosofie LEADER, vychází ze základního přesvědčení, že jedině místní společenství dokáže nejlépe rozpoznat potenciál svého regionu a vést ho svými aktivitami k úspěšnému ekonomickému i sociálnímu růstu. Veškeré náměty a projekty by měly vycházet z myšlenek a podnětů místních venkovských subjektů a občanů, tedy zdola, nikoliv direktivně řízeny z vyšších politických úrovní.<sup>63</sup> Díky tomuto způsobu řízení místního rozvoje zdola nahoru (*bottom-up*) se následně generují koncepční řešení problémů na území venkova díky realizaci řady projektů, které by jinak individuálně nebyly schopné projít administrací pro získání alokací z evropských fondů.<sup>64</sup> Tento přístup tak klade důraz na endogenní model rozvoje, tedy „řízeného zevnitř“. Endogenní model stojí na přesvědčení, že klíčem pro sociální a ekonomický růst jsou jedinečné přírodní, lidské i

---

<sup>60</sup> Zkratka „LEADER“ vychází z francouzského názvu „*Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*“, v překladu „Vztah mezi aktivitami rozvoje venkovské ekonomiky“.

<sup>61</sup> V programovém období 2007-2013 byly vybrány tři tematické Osy – Osa I. Zlepšení konkurenceschopnosti, Osa II. Zlepšování životního prostředí a krajiny a Osa III. Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova. European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development. *Fact Sheet: EU RURAL DEVELOPMENT POLICY 2007–2013* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008 [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <<https://op.europa.eu/s/o/AHW>>

<sup>62</sup> V angličtině je používán termín „Local Action Group“ (LAG).

<sup>63</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Metoda LEADER, Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD): Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. NS MAS ČR, 4. 9. 2015, s. 2-5 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/aktuality/2015/brozura-metoda-leader-a-clld/>>

<sup>64</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2012, s. 4 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/komunitne-vedeny-mistni-rozvoj/podklady-z-cr/>>

kulturní zdroje v dané oblasti, a že hlavní hnací silou rozvoje jsou místní iniciativy a lokální podnikání.<sup>65</sup>

Je důležité zmínit, že pro programové období 2014-2020 byla metoda LEADER formálně integrována v roce 2013 Radou EU do jednoho všeobecného tzv. komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD).<sup>66</sup> Od té doby je tedy pod tímto pojmem myšlena i metoda LEADER a v dnešní době je zpozorovatelný trend, že termín CLLD začíná dominovat v prostředí regionálního rozvoje. Rozhodnutí včlenit metodu LEADER do komunitně vedeného místního rozvoje vyšlo z dialogu, která se po několik let vedla na evropské úrovni. Již v roce 2011 přijal Evropský hospodářský a sociální výbor stanovisko pojmenované „LEADER jako nástroj pro místní rozvoj“, ve kterém podpořila rozšíření metody LEADER jako osvědčené metody a doporučila rozšířit přístup k finančním prostředkům. Výbor navrhl, aby i ostatní operační programy, které plní cíle na venkově a mohou zde mít příjemce, obsahovaly možnost zapojení do příslušného programu metodou LEADER uplatněnou v EZFRV.<sup>67</sup> Komunitně vedený místní rozvoj vycházející z metody LEADER se tak pro období 2014-2020 mohl vztahovat na všechny Evropské strukturální a investiční fondy (Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, Evropský námořní a rybářský fond a Fond soudržnosti).<sup>68</sup>

V České republice se principy metody LEADER začaly uplatňovat od roku 2003. Během tohoto léta byla iniciativa aplikována pouze pilotně v rámci Programu obnovy venkova Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Po pilotní fázi bylo v roce 2004 rozhodnuto ustanovit národní program LEADER ČR, který byl administrovaný Ministerstvem zemědělství ČR. V následujícím roce došlo k další změně a LEADER se stal součástí Operačního programu rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. V období 2007-2013 tvořil LEADER samostatnou Osu IV. Programu rozvoje venkova ČR po vzoru evropské

---

<sup>65</sup> RAY, Christopher. *Culture Economies: a perspective on local rural development in Europe* [online]. University of Newcastle upon Tyne: Centre for Rural Economy, Department of Agricultural Economics and Food Marketing, 2001, s. 5-6.

<sup>66</sup> Komunitně vedený místní rozvoj je v českém prostředí spíše znám pod zkratkou z anglického názvu „Community-Led Local Development“ (CLLD).

<sup>67</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky* [online], pozn. 63.

<sup>68</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. In: *Úřední věstník*. L 347, 20.12.2013, s. 355-357. Dostupné také z: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=CS>>



politiky rozvoje venkova a ve stávajícím období po rozšíření přístupu k finančním zdrojům z dalších ESI fondů může čerpat z několika národních programů, přesněji z Programu rozvoje venkova, Integrovaného regionálního operačního programu, Operačního programu Zaměstnanost, Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání a z Operačního programu Životní prostředí.

Teorie učících se regionů klade velký důraz na endogenní model rozvoje, stejně jako LEADER a místně vedený komunitní rozvoj, jak bylo ukázáno výše. Pozornost se tedy více zaměřuje na klima uvnitř regionu a na roli a kvalitu lidského faktoru, včetně schopností a způsobu komunikace. Ačkoliv byl tento teoretický přístup vytvořen z počátku jako ekonomická teorie, která zkoumala firmy vně vybraných regionů, nemusí se výhradně soustředit pouze na analýzy ekonomických kvalit. Lze jej aplikovat také na výzkum různých regionálních subjektů a organizací, stejně tak na výzkum socioekonomických a kulturních procesů a mechanismů, které jsou součástí místního rozvoje. Jedním z těchto subjektů jsou v českých regionech právě místní akční skupiny, které vycházejí z metody LEADER a sdružují vzácné a roztroušené lidské zdroje na území mimo velká města a napomáhají tak k vytvoření inovačního prostředí ve svém regionu.

Základními kameny fungování metody LEADER je sedm elementárních principů. Jelikož jsou místní akční skupiny založené právě z metody LEADER, při svém ustanovení se zavázaly tyto principy dodržovat. Patří mezi ně rozpracování a provádění strategií zdola nahoru, partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na lokální úrovni díky místním akčním skupinám, vytváření sítí, spolupráce, uplatňování inovačních postupů, vytváření strategií místního rozvoje vycházející ze situace dané oblasti, a nakonec podporování integrovaných a multisektorových aktivit.<sup>69</sup>

Je tudíž patrné, že přístup LEADER a teorie učících se regionů považují řadu stejných oblastí za klíčové pro rozvoj území. Národní síť místních akčních skupin (NS MAS), jež sdružuje MAS v České republice, definuje, že jedním z nejdůležitějších aspektů činnosti MAS vycházející s principů LEADER je sdílení a výměna informací, zkušeností a know-how na státní i mezinárodní úrovni.<sup>70</sup> To se shoduje s předpokladem teorie učících se regionů, že znalosti, učení a komunikační propojení jsou nejstrategičtějšími surovinami regionálního rozvoje, a pokud si regionální aktéři tyto návyky osvojí, stávají se

---

<sup>69</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Metoda LEADER, Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online], pozn. 64, s. 7.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

zodpovědnými za rozvoj svého území.<sup>71</sup>

Je to také zmiňované vytváření sítí a partnerství, jemuž místní akční skupiny přikládají velký důraz, jelikož právě tyto vazby umožňují přenos zkušeností, osvědčených postupů a šíření inovací. Místní akční skupiny navíc vytvářejí platformu pro sdružování regionálních aktérů z mnoha sfér, kteří by se jinak nepotkávaly. Nicméně úspěšná spolupráce nezáleží pouze na počtu vazeb, ale také na jejich kvalitě, propojení a mocenských poměrech. Stejně tak na prostředí, ve kterém se MAS pohybují. Tyto předpoklady k úspěšnému fungování a kultivaci MAS jsou, podle autorů teorie učících se regionů, rovněž považovány za klíčové elementy vedoucí k regionálnímu rozvoji.

## 1.5 Cíl a kritéria výzkumu

Hlavní pozornost této práce je zaměřena na implementaci principů LEADER v jednání aktérů, kteří jsou sdruženi v českých místních akčních skupinách, Tato práce si klade za cíl zodpovědět na následující dvě výzkumné otázky: *Byly české místní akční skupiny v programovém období 2014-2020 schopny získávat znalosti a vzdělávat se, a pokud ano, jakým způsobem? Které sítě kontaktů jsou přítomné v prostředí místních akčních skupin?*

Tyto výzkumné otázky jsou podpořeny dvěma hypotézami. První hypotéza vychází z předpokladu formulovaným jedním z hlavních představitelů teorie učících se regionů, Bengt-Åke Lundvalla. Autor tvrdí, že nejcharakterističtější formu učení pro aktéry v učících se regionech je učení vzájemnou spoluprací.<sup>72</sup>

Druhá hypotéza vychází z předpokladu teorie učících se regionů, že kvalitní, rozmanité a početné spolupráce a sítě kontaktů, jsou jedním z hlavních předpokladů pro předávání znalostí a zkušeností. Akademičky Hudečková a Balzerová v jejich práci, která se zabývala přístupem LEADER a zhodnotila stav implementace jeho principů v MAS, zjistily, že institucionální sítě Národní síť MAS a Krajské sítě MAS nebyly do roku 2010 úspěšné v zajištění komunikace, spolupráce a koordinace mezi Místními akčními skupinami, a že chyběla důvěra k těmto sítím ze strany českých MAS.<sup>73</sup> Od tohoto zjištění uplynulo jedno desetiletí, a tedy lze předpokládat, že si české MAS vytvořily kvalitní sítě

---

<sup>71</sup> JEŽEK, pozn. 51, s. 141-142.

<sup>72</sup> LUNDVALL, pozn. 38, s. 10.

<sup>73</sup> HUDEČKOVÁ, H. a H. BALZEROVÁ. The adaptability of stakeholders to new approaches in rural development in the Czech Republic. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics* [online]. 2010, roč. 2, č. 2, s. 8-11.

kontaktů LEADER, v nichž jsou důvěrné vztahy a vysoká míra komunikace. Obě hypotézy jsou ověřovány primárně skrze kvantitativní výzkum na základě výsledků dotazníkového šetření, přesněji z odpovědí na otázky 4, 6, 7, 7.1, 13, 14, 15.

Pro analýzu místních akčních skupin a jejich sítí spolu se schopnostmi získávat znalosti byla vybrána konkrétní kritéria vyplývající z teorie učících se regionů. Tato práce sleduje tři hlavní oblasti, a to znalosti, kvalitu vnitřních sítí LEADER a nakonec celkovou institucionální hustotu prostředí místních akčních skupin.

Prvním kritériem je schopnost učení a předávání znalostí. Podle teorie učících se regionů hrají znalosti klíčovou roli pro inovativního regionálního aktéra a v této práci je posuzováno, zda u místní akční skupiny ve zkoumaném období docházelo k výměně informací. Podle B.-A. Ludvalla se dají znalosti rozdělit na kodifikované a nekodifikované a oba typy lze získat převážně odlišnými cestami. Je tedy zjišťováno, zda české MAS byly schopny získávat nové znalosti a zda převládaly znalosti kodifikovaného či nekodifikovaného charakteru. Pozornost je také zaměřena na to, kde tyto znalosti české MAS získaly. Proces učení spoluprací se v této teoretické koncepci považuje za klíčový, a proto se také bude věnovat větší pozornost tomu, zda mezi sebou místní akční skupiny spolupracují a sdílejí si znalosti a zkušenosti.

Velkou pozornost teorie učících se regionů věnuje vztahům mezi MAS v rámci jejich sítí kontaktů LEADER. Tato oblast tvoří druhé kritérium práce. Znalosti se totiž převážně získávají právě skrze tyto sítě. Místní akční skupiny jsou součástí specificky zaměřených LEADER sítí na třech různých úrovních. Na krajské úrovni se jedná o třináct Krajských sdružení ve všech krajích ČR kromě Prahy, na národní úrovni tuto síť představuje Národní síť MAS a nakonec se jedná o evropskou síť ELARD. Je zkoumáno, jaké je vnitřní nastavení těchto sítí a jaké v nich panují vztahy spolu s mírou komunikace, důvěry a partnerského přístupu.

Třetím a posledním kritériem je institucionální hustota, tedy rozmanitost a množství institucionálních forem spolupráce mezi MAS a dalšími aktéry, kteří jsou zapojeni do komunitně vedeného místního rozvoje. V rámci tohoto kritéria je posuzována, jaké formální i neformální instituce se pohybují v této oblasti a jak s nimi místní akční skupiny v České republice spolupracují. V rámci institucionální hustoty v prostředí komunitně vedeného místního rozvoje jsou sledovány instituce nevědecké i vědecké a pozornost je rovněž upřena na předmět spolupráce MAS s těmito institucemi.

## 1.6 Metodologie

Tato práce je případovou studií českých místních akčních skupin a zkoumá jejich schopnosti učit se, předávat si znalosti a zkušenosti skrze sítě kontaktů, čímž přispívají k rozvoji svého území, potažmo celého svého regionu. Vzhledem k absenci informací týkajících se této problematiky, bylo nutné se pro získání relevantních dat obrátit přímo na subjekt výzkumu, a to na místní akční skupiny. Pro sběr dat byla zvolena smíšená metoda výzkumu ve formě dotazníkové šetření, které bylo následně doplněno o polostrukturované rozhovory. Výsledky z dotazníků reprezentují kvantitativní data a rozhovory vedou k získání dat kvalitativních.

Jedná se tedy o spojení kvantitativního i kvalitativního výzkumu v rámci jednoho společného zkoumání. Podle akademika Johna W. Creswella, celosvětově uznávaného odborníka na smíšené metody výzkumu, kvalitativní data poskytují podrobné porozumění problému, protože vychází ze studia vybraných jednotlivců a jejich perspektiv do velké hloubky. Kvantitativní údaje oproti tomu poskytují porozumění na obecné rovině, protože vychází ze zkoumání většího počtu lidí a z vyhodnocení jejich odpovědí na několik dotazů.<sup>74</sup> Kvalitativní a kvantitativní výzkum tak přichází s různými perspektivami na zkoumanou věc. Oba typy výzkumu mají i svá omezení. Nicméně právě limity jedné metody mohou být vykompenzovány přednostmi té druhé a díky tomu společně kvantitativní a kvalitativní data poskytují komplexní porozumění problému, než by dokázaly individuálně.<sup>75</sup> V rámci smíšených metod výzkumu jsou identifikovány tři hlavní typy výzkumného designu, z nichž jedním je tzv. sekvenční explanační design (*explanatory sequential design*), který je aplikován na tuto práci. Tento výzkumný design je rozložen do dvou fází, kdy v prvním kroku jsou shromážděny kvantitativní data a v druhém naopak kvalitativní. Kvalitativní údaje poté pomáhají vysvětlit nebo dále rozpracovat výsledky kvantitativního výzkumu.<sup>76</sup>

Kvantitativní údaje tohoto výzkumu byly sesbírány prostřednictvím dotazníkového šetření. Jedná se o vysoce efektivní techniku, která umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v krátkém čase a s většinou malým nákladem.<sup>77</sup> Výhodou dotazníků také je, že je zle distribuovat i na velké vzdálenosti. Nicméně

---

<sup>74</sup> CRESWELL, John W. a VICKI L. PLANO CLARK. *Designing and conducting mixed methods research*. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication, 2017. s. 45.

<sup>75</sup> Idem, s. 46.

<sup>76</sup> Idem, s. 84.

<sup>77</sup> DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, s. 141.

dotazníkové šetření klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, kdy je velice snadné nevyplnit některé otázky, nebo rovnou neodpovědět vůbec.<sup>78</sup> Největší nevýhodou dotazníkového šetření je tak případná nízká návratnost.

Dotazníkové šetření proběhlo během měsíce listopadu roku 2020. Samotný dotazník byl sestaven především z uzavřených otázek s tím, že v případě otázek s vícero odpověďmi bylo umožněno respondentovi přidat vlastní odpověď. Do dotazníku bylo také zahrnuto pár otevřených otázek, kde dotazovaní uváděli množství vzdělávacích akcí, kterých se účastnili (viz příloha č. 1). Následně byl dotazník vytvořen na webové platformě *www.click4survey.cz*, která umožňuje komplexní realizaci a vyhodnocení online průzkumů, a poté byl rozeslán českým místním akčním skupinám na jejich oficiální e-mailové adresy. Tento způsob distribuce dotazníků byl zvolen s ohledem na to, že e-mailová komunikace je nejpraktičtější a nejrychlejší formou kontaktu. Za účelem zajištění co největšího počtu vyplněných dotazníků byly po třech týdnech od prvního rozeslání dotazníku znovu zkontaktováni přes e-mail ti dotazovaní, kteří ho do té doby nevyplnili. Standardizovaný dotazník byl poslán dohromady 179 MAS, které vykonávaly komunitně vedený místní rozvoj na území České republiky od roku 2014, tedy od začátku zkoumaného období. Představitelé místních akčních skupin mohli vyplnit dotazník pouze jednou za celou svou MAS. Dotazník nakonec vyplnilo 129 MAS, a tedy celková návratnost činila 72 %. Každý kraj České republiky má na svém území různý počet fungujících místních akčních skupin, tudíž podíl vyplněných dotazníků podle krajů značně kolísá. Kromě případu Jihočeského kraje vždy minimálně polovina MAS z každého regionu vyplnila dotazník (viz tabulka 1). Vzhledem k tomu, že je míra návratnosti relativně vysoká, je možné považovat výsledky dotazníkového šetření za dostatečně reprezentativní.

Po kvantitativním výzkumu ve formě dotazníkového šetření následoval kvalitativní výzkum. Kvalitativní údaje byly sesbírány během tzv. polostrukturovaných rozhovorů s vybranými jedinci pohybujícími se v prostředí místních akčních skupin. Rozhovory jsou klíčové nejenom pro objasnění výsledků kvantitativní části výzkumu, ale také pro získání hlubšího vhledu a jiné perspektivy na zkoumanou problematiku. Základními znaky polostrukturovaného rozhovoru jsou především připravený soubor otázek nebo okruhů témat a určitá volnost v průběhu rozhovoru. Otázky či témata sepsané v tzv. průvodci rozhovorem (*interview guide*), nemají v rámci polostrukturovaného rozhovoru pevné pořadí a mohou být během rozhovoru doplněny o další otázky, které vyvstanou z interakce

---

<sup>78</sup> DISMAN, pozn. 77, s. 141.

mezi tazatelem a dotazovaným.<sup>79</sup>

**Tabulka 1: Návratnost dotazníků od místních akčních skupin České republiky**

	Počet respondentů (MAS)	Počet odpovědí (MAS)	Návratnost
Jihočeský kraj	16	7	44 %
Jihomoravský kraj	17	13	76 %
Karlovarský kraj	5	3	60 %
Královéhradecký kraj	15	14	93 %
Liberecký kraj	6	5	83 %
Moravskoslezský kraj	12	8	67 %
Olomoucký kraj	16	11	69 %
Pardubický kraj	13	10	77 %
Plzeňský kraj	9	5	56 %
Středočeský kraj	29	21	72 %
Ústecký kraj	8	4	50 %
Kraj Vysočina	16	15	94 %
Zlínský kraj	17	13	76 %
<b>Celkem</b>	<b>179</b>	<b>129</b>	<b>72 %</b>

V případě kvalitativního výzkumu místních akčních skupin respondenti odpovídali na otázky z připraveného průvodce rozhovorem, ale zároveň jim byl poskytnut prostor pro vyjádření vlastního názoru nebo zkušenosti. Nové informace generovaly spontánní otázky v průběhu rozhovoru, které nebyly součástí předpřipraveného seznamu. Všechny rozhovory proběhly na konci listopadu a začátku prosince roku 2020. Se svolením respondentů byly rozhovory nahrávány za účelem jejich přepisu a trvaly mezi 30 až 60 minutami. Osloveni byli všichni předsedové Krajských sdružení místních akčních skupin, dále vedoucí pracovní skupiny Vzdělávání Národní sítě MAS, koordinátor vzdělávacích

<sup>79</sup> BRYMAN, Alan. *Social research methods / Alan Bryman*. 4th edition. New York: Oxford University Press, 2012. s. 471.

projektů Národní sítě MAS, zástupce místních akčních skupin, zástupci českých místních akčních skupin na Valné hromadě a v Radě evropské sítě ELARD. Předsedové krajských sdružení byli osloveni, protože se jedná o jednotlivce, kteří na jednu stranu pracují ve své místní akční skupině a mohou tedy mluvit o své zkušenosti z jedné MAS, na druhou stranu mají největší přehled o situaci v jejich kraji. Zbývající lidé byli vybráni pro rozhovor vzhledem k tomu, že se vyskytují nejbližší tématům, kterým se tato práce věnuje.

K rozhovoru nakonec svolilo sedm požádaných respondentů, zbytek nebyl k zastížení, nebo se vyjádřili, že nemají na poskytnutí interview kapacitu. Všichni dotazovaní byli poté písemně dotázáni, zda souhlasí s uvedením jejich jména v diplomové práci. Ze sedmi lidí, kteří se účastnili polostrukturovaných rozhovorů se jedna osoba nakonec vyjádřila, že preferuje anonymitu. Rozhovorů se tedy účastnila Jana Kuthanová z Královéhradeckého kraje, Mgr. Milan Oliva ze Středočeského kraje, Ing. Ivana Jágriková z Karlovarského kraje, Mgr. Ondřej Večeř z Olomouckého kraje, Mgr. Gustav Charouzek z kraje Vysočina, Jiří Hasman z Národní sítě MAS a nakonec jeden anonym, který pracuje v místní akční skupině a je předsedou jednoho z krajských sdružení.

Vzhledem k situaci v České republice související s koronavirovou pandemií, která znesnadňovala či přímo znemožňovala osobní setkání či kontakt, se polostrukturované rozhovory musely uskutečnit telefonicky. To do určité míry ovlivnilo i výstupy z této formy kvalitativního výzkumu. Kontakt tváří v tvář, kdy jsou oba účastníci rozhovoru současně přítomni na jednom místě, předpokládá vytvoření bližšího vztahu mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazovaný pak může v rámci této interakce sdílet více informací nebo výzkumník může některé otázky pozměnit podle řeči těla druhé osoby.<sup>80</sup> Během telefonického interview, kdy je komunikace výhradně pouze verbální, je tento aspekt rozhovorů potlačen. Další nevýhodou telefonického interview je fakt, že při rozhovoru přes telefon mají respondenti tendenci věnovat rozhovoru méně času než v případě osobního setkání, nebo si na něj neudělat čas či ho rovnou odvolat, jak se stalo během tohoto výzkumu v případě několika osob.

Vzhledem k popsáním limitům a charakteru vybraného kvantitativního a kvalitativního výzkumu je nutné brát tyto zdroje dat s jistým odstupem, dívat se na ně kriticky a také je ověřit z jiných zdrojů, pokud je to možné. Bylo proto ve výzkumu také využito triangulace, tedy i dalších zdrojů dat za účelem vyplnění mezer v datech. Informace ohledně zkoumaného tématu byly kromě dotazníkového šetření a rozhovorů

---

<sup>80</sup> BRYMAN, pozn. 80, s. 488.

získány rovněž z primárních pramenů. Tyto primární zdroje představují nejčastěji oficiální dokumenty českých místních akčních skupin, jako jsou stanovy, seznamy členů, dokumenty projektových řízení a další, které jsou všechny přístupné na jejich webových stránkách.<sup>81</sup> Nepostradatelnými zdroji se pro tuto práci staly také dokumenty dostupné na oficiálních stránkách Národní sítě, třinácti Krajských sdružení místních akčních skupin a dalších LEADER sítí nebo sítí zabývajících se komunitně vedeným místním rozvojem. Jednalo se o výroční zprávy, dokumenty pracovních skupin, projektové dokumentace a další. Nelze ani opomenout materiály, které musí zveřejňovat řídicí orgány ohledně svých příslušných operačních programů, a také oficiální dokumenty vydávané Evropskou komisí.

Poznatky z primárních zdrojů byly využity, aby následně potvrdily, vyvrátily, objasnily či rozšířily údaje, které byly získány z rozhovorů či případně z dotazníkového šetření. Zejména část výzkumu o institucionální hustotě, které se věnuje poslední kapitola empirické části práce, je z velké části postavena na primárních zdrojích z toho důvodu, že se relevantní respondenti nevolili k rozhovoru.

Přeepsané rozhovory a také zmíněné primární zdroje byly zkoumány metodou analýzy dokumentu (*document analysis*) podle Glenna A. Bowena. Analýza dokumentů zahrnuje sběr (povrchové vyšetření), čtení (důkladné vyšetření), a interpretaci. Tato kvalitativní metoda obsahuje prvky kvalitativní obsahové analýzy, kdy jsou informace zorganizovány do kategorií související s předmětem výzkumu, a tematické analýzy, v rámci které jsou rozpoznávány vzory ve zkoumaných datech.<sup>82</sup> V případě této práce byly primární zdroje nejdříve sesbírány, zváženy jako pravé a důvěryhodné, či nikoliv, a poté důkladně prostudovány, rozřazeny a vyhodnoceny. Seznam kategorií byl předdefinován (kodifikované/nekodifikované znalosti, forma učení, NS MAS, KS MAS, ELARD, vědecké/nevědecké instituce). Kategorie následně vytvořily hlavní motivy, které se shodovaly s kritérii výzkumu (učení/znalost, síť kontaktů, institucionální hustota). Kategorie byly dále doplněny o další v průběhu analýzy dokumentů a přeepsaných rozhovorů podle toho, jaké nové jevy byly z jejich obsahů vyzorovány.

---

<sup>81</sup> Všechny české místní akční skupiny mají své oficiální webové stránky.

<sup>82</sup> BOWEN, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 2009, roč. 9, č. 2, s. 32-34.



## 2. Získávání znalostí a spolupráce mezi MAS

Prvním kritériem výzkumu byly zvoleny schopnosti učení a předávání znalostí. V metodě LEADER je těmto dvěma prvkům přikládána velká váha, a to zejména vzhledem k úloze místních akčních skupin. Ta je založena na získávání a přerozdělení finančních zdrojů na vybrané projekty, které mají za cíl rozvíjet území, kde se MAS nachází. Finance jsou získávány přes národní operační programy, skrze které Česká republika čerpá alokace z Evropských strukturálních a investičních fondů. V programovém období 2014-2020 se rozšířily možnosti místních akčních skupin získávat finance z dalších národních programů, nejenom z Programu rozvoje venkova, kterého využívaly doposud. S navýšením operačních programů, pro které jsou MAS způsobilé, se ale také pro MAS navýšilo i penzum práce a množství informací a znalostí, které musí obsáhnout. Od roku 2014 by se měly MAS orientovat v problematice více programů: Programu rozvoje venkova (PRV), ale rovněž Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), Operačního programu Zaměstnanost (OPZ), Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OPVVV) a Operačního programu Životní prostředí (OPŽP), pokud je jejich cílem financovat projekty z těchto programů.

Místní akční skupiny avšak nejsou soukromou organizací skládající se z dotačních specialistů, ale jedná se o společenství různých lokálních aktérů rozdílných profesí, ve kterém je nutné rozvíjet mnohá partnerství, udržovat vazby mezi různými subjekty a vést různorodé týmy lidí. Pro fungování MAS je tedy zapotřebí i jiných než pouze odborných znalostí, které jsou využívány zejména pro administraci projektů. V následující kapitole je zkoumáno, jaké znalosti a informace české místní akční skupiny získávaly a jakým způsobem se vzdělávaly. Zároveň je pozornost také zaměřena na spolupráci mezi MAS jako na nejčastější formu učení aktérů podle teorie učících se regionů a jako prostředek pro získávání nových zkušeností.

### 2.1 Charakter znalostí a formy jejich získávání

Pracovní náplň místních akčních skupin je zaměřena na velice komplexní systém čerpání ESI fondů a s tím spojených činností jako je vytváření strategií, vyhlášení výzev, hodnocení, výběr, monitoring a evaluace projektů a mnoho dalších.<sup>83</sup> Jedná se o oblast, ve které se informace rychle mění, a tudíž i znalosti o určitých tématech se stanou vzápětí

---

<sup>83</sup> Komunitně vedený místní rozvoj je v českém prostředí spíše znám pod zkratkou z anglického názvu „Community-Led Local Development“ (CLLD)

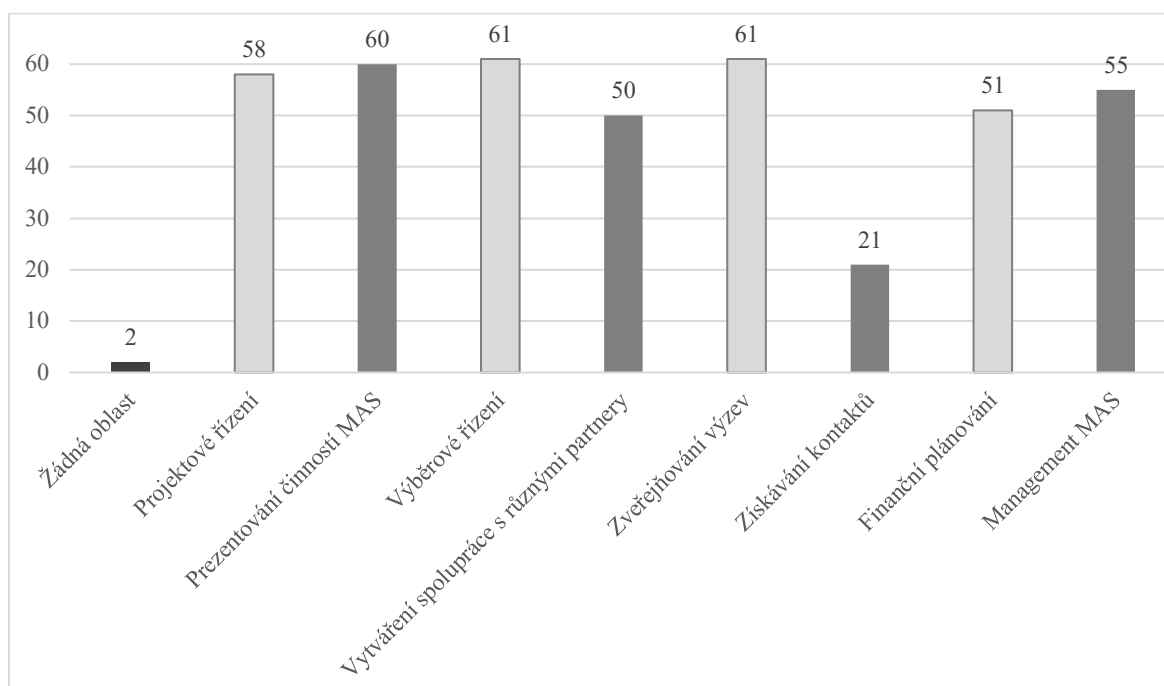
zastaralými. Vzhledem k tomu, že znalosti jsou předmětem tohoto výzkumu, a také k tomu, že MAS pracují v rámci náročného dotačního systému, byly v dotazníkovém šetření dotázány, jak je pro ně vzdělávání a získávání znalostí související s jejich činnostmi zásadní. Místní akční skupiny podle očekávání odpověděly téměř jednomyslně, že pro jejich fungování jsou znalosti a vzdělávání důležité. Téměř 94 % (121) českých MAS jim přiznává zásadní roli, zatímco pouze 6 % (8) MAS odpovědělo, že znalosti o problematice mají aktuálně dostačující a obstarávají si jenom doplňkové informace, tudíž pro ně jejich získávání není tolik důležité.

Následně byly místní akční skupiny dotázány, jaké znalosti spojené s jejich činnostmi ve zkoumaném období potřebovaly získat, a to za účelem zjištění, jaký typ znalostí mezi místními akčními skupinami převládá. V dotazníku bylo k dispozici deset možných odpovědí, které byly primárně rozděleny na dvě skupiny modelových kodifikovaných a nekodifikovaných znalostí. Dotazovaní si mohli vybrat jednu i více odpovědí. Odpovědi, které reprezentovaly především kodifikované znalosti, byly zaměřené zejména na administraci výzev a na hodnocení a výběr projektů komunitně vedeného místního rozvoje. Jednalo se tedy především o odborné znalosti typu STI. Na druhé straně měli dotazovaní možnost vybrat si mezi vzorovými odpověďmi, které představovaly hlavně nekodifikovanou znalost nebo také znalost DUI, a to konkrétně prezentování činností MAS, vytváření spolupráce, získávání kontaktů a management MAS. Tyto znalosti jsou napojené na tzv. měkké dovednosti a jsou závislé na specifickém kontextu prostředí, ve kterém se aktéři pohybují. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že místní akční skupiny v ČR získaly z 55 % nové znalosti spíše kodifikovaného typu a z 45 % nekodifikovaného typu. Detailní rozložení vybraných možností českých místních akčních skupin je znázorněna v grafu číslo 1 níže.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Kodifikované znalosti jsou zastoupeny následujícími možnostmi – projektové řízení, výběrové řízení, zveřejňování výzev a finanční plánování. Naopak nekodifikované znalosti jsou v dotazníku reprezentovány těmito možnostmi – prezentování činností MAS, vytváření spolupráce s různými partnery, získávání kontaktů a management MAS.

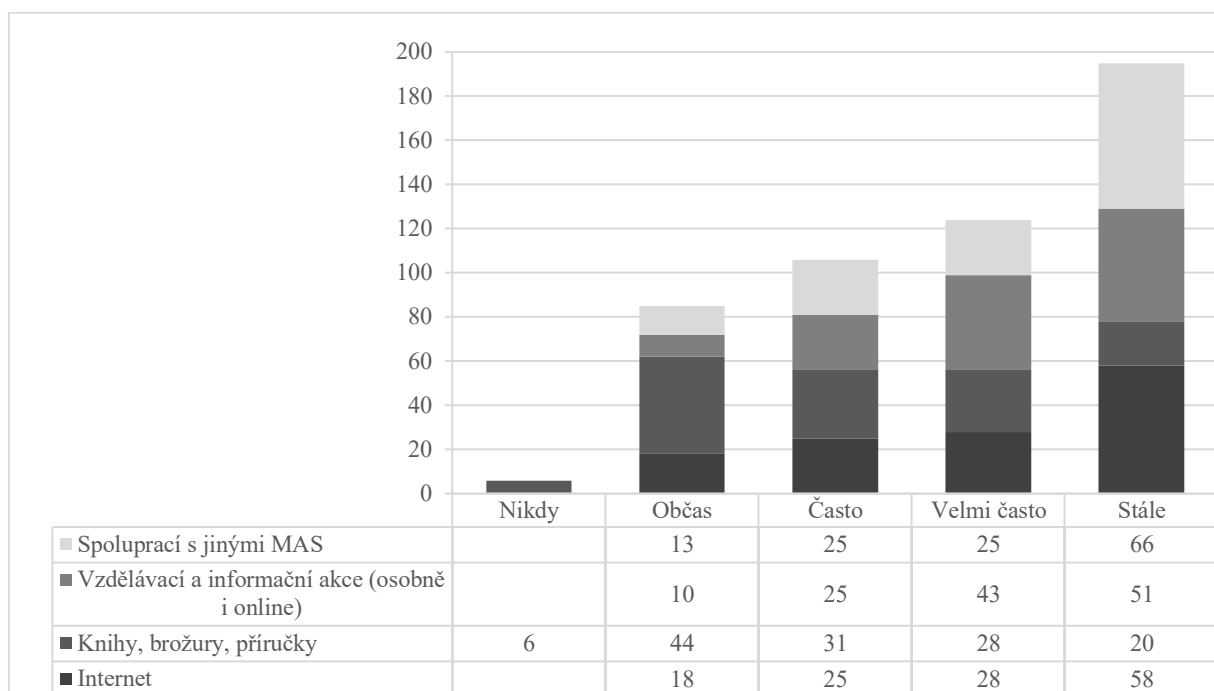
**Graf 1: Oblasti, ve kterých MAS získávaly nové znalosti**



Vzhledem k tomu, jak moc je pro místní akční skupiny jejich vzdělávání důležité, bylo následně zjišťováno, jakým způsobem nové znalosti získávají. Výsledky dotazníkového průzkumu ukázaly, že žádná forma učení nepřevládá nad jinou. Byly zkoumány čtyři různé kanály, přes které MAS sbíraly informace a znalosti, a to z internetu, ze studijních materiálů (knihy, brožury, příručky, materiály), ze vzdělávacích akcí osobně i online formou, a nakonec spoluprací s dalšími místními akčními skupinami. Jednotlivé kanály byly rozřazeny na škále frekvence jejich používání – nikdy, občas, často, velmi často a stále (viz graf 2). Nejčastěji využívaným zdrojem získání znalostí byla dle výsledků účast na vzdělávacích a informačních akcích. Téměř 73 % (94) dotázaných určilo, že tímto způsobem nabývaly znalostí velmi často nebo stále. Jedná se tedy o školení, workshopy, semináře, konference a další podobná setkání, v rámci kterých je přenos informací nejfrekventovanější. V těsném závěsu to jsou spolupráce s dalšími MAS, kterých 70 % (91) z nich využívalo velmi často nebo stále. Následně 67 % (86) MAS se vyslovilo, že znalosti získávaly velmi často nebo stále z internetu. Pokud by byla pozornost zaměřena pouze na nejvyšší frekvenci (odpověď *stále*), tak z tohoto pohledu bylo nejvíce využíváno pro získávání nových znalostí spoluprací s jinými MAS (51 %), následováno internetem (45 %) a poté vzdělávacími a informačními akcemi (40 %). Nejnižší frekvenci ze

sledovaných kanálů získaly celkově studijní materiály, jako jsou knihy, brožury, příručky a podobné, kterých využívá velmi často nebo stále 39 % (48) MAS. Je to také jediný případ, u kterého MAS zvolily minimální frekvence, tedy nikdy. Šest místních akčních skupin se vyslovilo, že z těchto materiálů nezískaly nové znalosti ani jednou za celé zkoumané období.

**Graf 2: Odpovědi na otázku *Jak jste získávali nové znalosti pro Vaši MAS?***



Je ale těžké si představit, že tento počet MAS obsáhlo tolik znalostí, že by ze studijních materiálů tohoto typu nikdy nezískaly nějaké nové či doplňkové znalosti. Ředitel MAS Královská stezka a zároveň předseda Krajského sdružení kraje Vysočiny, Gustav Charouzek, v rozhovoru podotkl, že české místní akční skupiny obecně netrpí nedostatkem dostupných informací, naopak, dle jeho názoru, je problémem jejich přeštel.<sup>85</sup> Je tedy možné, že se tyto MAS spíše dobrovolně rozhodly ze studijních materiálů informace nečerpat, protože je více časově náročné najít v těchto dokumentech odpověď na specifickou otázku.

<sup>85</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Způsob získávání nových znalostí se podle informací ze dvou uskutečněných rozhovorů v místních akčních skupinách velmi podobá, zvláště pokud se jedná o odbornou znalost spojenou s dotačním prostředím. Podle Jany Kuthanové a Ivany Jágrikové se v případě, že MAS postrádá konkrétnější informaci nebo znalost o tématu, nejčastěji pokusí danou věc zjistit z poskytnutých studijních materiálů od různých subjektů, jakou jsou řídicí orgány, platební agentury a jiné. Jestliže je ale potřeba danou informaci získat v krátkém čase, nebo člen místní akční skupiny nepreferuje dlouho pátrat z dokumentů, optá se rovnou kolegy ve své MAS nebo telefonicky kolegů ze sousední MAS, jestli se již stejný problém již neřešili.<sup>86</sup> Pokud ani v tomto případě není požadovaná znalost zjištěna, dále se člen místní akční skupiny obrací standardně e-mailem na další i vzdálené MAS nebo se také dotaz položí v uzavřené skupině na sociální síti Facebook, ve které se shromažďují téměř všechny MAS České republiky a i další subjekty, které jsou na fungování MAS napojeny.<sup>87</sup> Kuthanová i Jágriková tento postup zmínily v oddělených rozhovorech a čerpaly ze svých zkušeností pracovníků místních akčních skupin, ale rovněž i předsedkyň krajských sdružení MAS Královehradeckého a Karlovarského kraje. Tato sdružení spojují místní akční skupiny v daném kraji, a tedy v tomto případě obě dotazované referovaly k poměrům v celém kraji, nejenom v jednotlivých MAS. Z rozhovorů také vyplynulo, že místní akční skupiny se v případě chybějící znalosti rozhodnou též kontaktovat přímo řídicí orgán. Nicméně tento postup se obecně nepovažuje jako příklad dobré praxe, protože řídicí orgány nechtějí odpovídat na stejné dotazy od desítek jednotlivých MAS.

## 2.2 Spolupráce mezi MAS

Speciální pozornost byla v dotazníkovém průzkumu i v rozhovorech věnována učení spoluprací, zejména s ohledem na tvrzení B.-A. Lundvalla, že pro aktéry učících se regionů se jedná o nejcharakterističtější formu učení. Je to totiž učení spoluprací, které umožňuje získávání nekodifikovaných znalostí prostřednictvím spolupráce se subjektem, který jimi disponuje. Pro iniciaci přenosu znalostí nelze v rámci spolupráce spoléhat na pouhou prostorovou blízkost, ale i na blízkost organizační, sociální i kulturní.<sup>88</sup> V tomto

---

<sup>86</sup> Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královehradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.

<sup>87</sup> Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>88</sup> BLAŽEK, pozn. 57, s. 268.

ohledu mají místní akční skupiny dobré předpoklady k navazování spoluprací, během kterých dochází ke sdílení kodifikovaných i nekodifikovaných znalostí, právě díky faktu, že mají společné organizační struktury a také se zavázaly dodržovat stejná pravidla a principy, které jsou definované v metodě LEADER.

Místní akční skupiny nedisponují předpoklady k vytváření spoluprací bezdůvodně. Pro metodu LEADER hraje spolupráce významnou roli, a proto tvoří jeden z jeho hlavních pilířů, na kterých by měly být postavené činnosti všech místních akčních skupin napříč Evropskou unií. Spolupráce znamená pro metodu LEADER účast jedné místní akční skupiny na společném projektu s jinou místní akční skupinou nebo jinou organizací, která uplatňuje podobný přístup k rozvoji svého území, jiného regionu, členského státu EU, nebo dokonce i států mimo ni.<sup>89</sup> Vlastní projekt spolupráce MAS musí zahrnovat konkrétní výstupy, pokud možno pod společným rámcem.<sup>90</sup> Územní i mezinárodní spolupráce nejsou pouhou výměnou znalostí, ale jsou považovány za způsob, jak přinášet nové znalosti a získávat inovace, které vedou ke zlepšení místní strategie rozvoje.<sup>91</sup> Spolupráce LEADER umožňuje venkovským oblastem řešit a využívat jejich rozmanitosti, zavádět nové přístupy z jiných oblastí, importovat a exportovat úspěšné praxe a osvědčené postupy. Kromě potenciálních výhod spolupráce v rámci jednoho státu přináší mezinárodní spolupráce, do které se počítá rovněž i přeshraniční spolupráce, místnímu rozvoji také přidanou evropskou hodnotu.<sup>92</sup>

V dotazníkovém šetření bylo zkoumáno, zda české místní akční skupiny spolupracovaly v období od roku 2014 do roku 2020 na projektech s jinými MAS. Bylo zjištěno, že 90 % (114) skupin se v tomto časovém horizontu podílela na projektu spolupráce. Z tohoto počtu pak 95 % dotazovaných odpovědělo, že si z této spolupráce odneslo nové znalosti, a nebo si osvojilo nové praktiky ve své místní akční skupině. Tyto výsledky naznačují, že spolupráce mezi MAS pozitivně, a téměř ve všech případech, přispívaly k jejich vzdělávání. Ačkoliv dotazníkové šetření ukázalo pozitivní trend, z rozhovorů bylo zjištěno, že ve studovaném období se místní akční skupiny potýkaly se

---

<sup>89</sup> Leader Toolkit: LEADER/CLLD. *European Network for Rural Development. Leader* [online]. ENRD, 16. 6. 2020 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_en)>

<sup>90</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Metoda LEADER, Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online], pozn. 64, s. 8.

<sup>91</sup> Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova. *Pokyny pro implementaci aktivit spolupráce v rámci leader v programech rozvoje venkova pro léta 2014-2020* [online]. ENRD, 2017 [cit. 02.12.2020]. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/publications/guidance-implementation-leader-cooperation-2014-2020-rdps\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/publications/guidance-implementation-leader-cooperation-2014-2020-rdps_en)>

<sup>92</sup> Ibidem.

zásadními problémy u projektů spolupráce národního i mezinárodního charakteru.

Od roku 2014 do současnosti bylo potvrzeno od čtyř interviewovaných předsedů krajských sítí Královehradeckého, Karlovarského kraje, kraje Vysočina a jednoho kraje, které za účelem zachování anonymity nebude specifikováno, že projekty spolupráce mezi MAS byly v porovnání s minulým programovým obdobím výrazně utlumeny, zejména ty mezinárodní. Důvodů je podle předsedů hned několik. První zmiňovanou překážkou projektů spoluprací jsou podle jednoho z nich nepřívětivě nastavená pravidla operace 19.3.1. Příprava a provádění činností spolupráce místních akčních skupin v rámci Programu rozvoje venkova.<sup>93</sup> Podle těchto pravidel operace 19.3.1. lze získat dotaci pouze na vzdělávací, informační, propagační či osvětové akce nebo na investice související se vzdělávacími aktivitami nebo s informačním a turistickým centrem.<sup>94</sup> Místní akční skupiny podle Charouzka i Jágrikové nemají o tento typ projektů spolupráce zájem s ohledem na to, že jejich výsledky dostatečně nepomáhají k rozvoji regionu.<sup>95</sup> Miloslav Oliva, předseda krajského sdružení Středočeského kraje a ředitele MAS Pošembeří, zároveň podotkl, že kromě svazujících kritérií PRV je také další překážkou pro navazování projektů spolupráce nedostatečná kapacita MAS.<sup>96</sup> Ta byla v programovém období zahlcena administrativou, jenž je spojená s novými operačními programy, které navíc dostaly neplánované mnohaměsíční zpoždění v zahájení čerpání dotací kvůli zdlouhavému přijetí legislativy EU.<sup>97</sup> Problém nedostatečné kapacity souvisí s velikostí místní akční skupiny, kdy menší počet zaměstnanců musí pokrýt velké množství práce a z toho důvodu je pro ně velmi těžké najít čas na realizaci vlastních projektů spolupráce.<sup>98</sup>

Vzhledem k dramatickému poklesu projektů spolupráce se utlumil podle Ivany Jágrikové i neformální kontakt mezi jednotlivými místními akčními skupinami na

---

<sup>93</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>94</sup> Ministerstvo zemědělství. *PRAVIDLA, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty Programu rozvoje venkova na období 2014–2020* [online]. eAGRI, 15. 4. 2020, [cit. 05.12.2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/opatreni/m19-podpora-mistniho-rozvoje-na-zaklade/x19-3-1-priprava-a-provadeni-cinnosti/zpresneni-pravidel-kterymi-se-stanovuji.html>>

<sup>95</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>96</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošembeří, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

<sup>97</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Výroční zpráva organizace 2016* [online]. NS MAS ČR, 07.12.2017, s. 1 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocní-zpravy/>>

<sup>98</sup> Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královehradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.

mezinárodní úrovni.<sup>99</sup> Tento důsledek je převážně dán tím, že místní akční skupiny z různých států se navzájem setkávají zejména skrze projekty spolupráce. Na mezinárodní úrovni se MAS setkávají i v rámci evropských sítí kontaktů, ale už v nich nefigurují jednotlivé místní akční skupiny, ale pouze jejich krajší či národní zástupci. Pokud představitelé jedné MAS chtějí navázat kontakt s jinou MAS ze zahraničí, nejčastěji tak udělají skrze projekty spolupráce, které ale byly v českém prostředí omezeny, a tak docházelo k navázání individuálních mezinárodních spoluprací k výrazně menšímu rozsahu.

Za celé čtyřleté programového období bylo skrze PRV průběžně schváleno osm projektů spolupráce k financování v celkové výši necelých 7 800 000 Kč, z toho v jedné polovině případů se jednalo o spolupráci s další českou MAS a v druhé se jednalo o mezinárodní či přeshraniční spolupráci.<sup>100</sup> V porovnání s minulým obdobím, kdy bylo podpořeno z Programu rozvoje venkova 162 národních projektů spolupráce a 40 nadnárodních v celkové hodnotě přibližně 500 000 000 Kč, je tento propad markantní.<sup>101</sup> Důvodem tohoto negativního trendu ale není nízký rozpočet této operace 19.3.1. Naopak v programovém období činil přibližně 375 000 000 Kč,<sup>102</sup> ale na projekty spolupráce bylo použito pouze 3 % z této částky z důvodů popsaných výše. Zbytek financí bylo podle Jany Kuthanové místním akčním skupinám umožněno přelít do balíku peněz určeného pro projekty žadatelů, aby nedošlo k nevyužití a následnému propadnutí možnosti využít tento finanční obnos.<sup>103</sup>

Je třeba ale dodat, že místní akční skupiny navázaly v pětiletém období i několik nových projektů, v rámci kterých mezi sebou spolupracovali, díky podpoře z jiných programů mimo PRV. Pro nadnárodní spolupráci k tomu bylo využito zejména programu Evropské unie přeshraniční spolupráce INTERREG financovaný Evropským fondem pro regionální rozvoj, nebo zdrojů mimo EU jako je Mezinárodní Visegrádský fond nebo Fondy EHP a Norska. Na národní úrovni byly místní akční skupiny zapojeny do několika

<sup>99</sup> Interview s Ivanou JÁGRKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>100</sup> Státní zemědělský intervenční fond. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci operace 19.3.1 Příprava a provádění činností spolupráce místních akčních skupin* [online]. [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014-1931>

<sup>101</sup> Ministerstvo zemědělství. *EX-post hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013: Závěrečná zpráva*. [online]. eAGRI, 2016, s. 366 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/program-rozvoje-venkova/program-rozvoje-venkova/hodnoceni-a-monitoring/ex-post-hodnoceni-programu-rozvoje-1.html>

<sup>102</sup> Ministerstvo zemědělství. Nařízením vlády prováděná opatření PRV (2018). [online]. 2018 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z:

[http://eagri.cz/public/web/file/451753/FINAL\\_schema\\_podpor\\_od\\_2018\\_\\_na\\_web\\_plochy.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/451753/FINAL_schema_podpor_od_2018__na_web_plochy.pdf)

<sup>103</sup> Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královéhradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.



projektů financovaných například z jiných operačních programů nebo z fondů krajských úřadů. Nicméně tyto projekty se neorganizovaly v takovém množství jako v předešlém programovém období a s tím poklesly i případy kooperace na společném projektu, jenž umožňuje přenos kodifikovaných i nekodifikovaných znalostí a rozvoj vzájemných vztahů. Spolupráce mezi MAS byla ve zkoumaném období z výsledků dotazníkového šetření zjištěna, ale odehrávala se spíše neformálně, jak popsali účastníci rozhovorů. Místní akční skupiny mezi sebou dokázaly spolupracovat a kontaktovat se v případě, že potřebovaly získat potřebné informace či rady, ale omezila se spolupráce v rámci realizace společných projektů, při kterých dochází ke sdílení zkušeností a prohloubení vztahů.

### 2.3 Vzdělávací akce

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, jsou to vzdělávací akce, kterých místní akční skupiny využívaly k získávání znalostí nejvíce. Pro MAS v České republice jsou tato školení, workshopy, přednášky či semináře velice běžnou součástí jejich provozu a tvoří důležitý předpoklad k orientaci ve složitém prostředí dotačního systému, k administraci výzev i projektů a také k vytvoření kvalitních interpersonálních vztahů. Míra vzdělávání skrze tyto akce vyplývá primárně z metody LEADER. Ta předpokládá, že sítě propojují nejenom relevantní regionální aktéry, ale rovněž zprostředkovávají šíření a sdílení znalostí, zkušeností, inovací, nápadů a informací.<sup>104</sup> Existuje tedy několik platform, které sdílení a získávání znalostí mezi MAS zprostředkovávají. Jedná se jmenovitě především o Krajská sdružení MAS (KS MAS) a o Národní síť MAS (NS MAS), ale vzdělávací akce jsou též organizovány i jednotlivými MAS.

Je velice obtížné zjistit, jaké přesné množství vzdělávacích akcí se konalo během zkoumaného období mezi lety 2014-2020. Odpovědi místních akčních skupin na otázku, kolika těchto aktivit se účastnily, se do velké míry liší a varíují mezi 3 akcemi za celé období až k několika stovkám. Řada MAS se v dotazníku rovněž svěřilo, že nejsou schopni uvést exaktní počet. Důvodem pro to je fakt, že místní akční skupiny tvoří několik zaměstnanců, kteří chodí na různá školení často jednotlivě podle toho, na jaký operační program nebo jakou oblast jsou zaměřeni a jaké jsou jejich individuální potřeby. Pro řídicí osoby MAS je tak složité a pravděpodobně i zbytečné sledovat přesný počet účastí na vzdělávacích aktivitách za všechny své zaměstnance. Nicméně i tak velká část

---

<sup>104</sup> Leader Toolkit: LEADER/CLLD, pozn. 86.

dotazovaných poskytla alespoň přibližný odhad. Ze 106 kvalifikovaných odpovědí tedy vyplynulo, že devět místních akčních skupin absolvovalo za celé sedmileté období do deseti vzdělávacích akcí. Následně se 29 MAS vyjádřilo, že jich za zkoumané období bylo mezi 10 až 20, 33 MAS absolvovalo mezi dvacítkou až padesátkou akcí a 19 skupin se účastnilo od padesáti do jednoho sta akcí. Nakonec celých 16 místních akčních skupin uvedlo, že za dané období navštívili jejich zaměstnanci mezi stem až třemi sty vzdělávacích událostí.

Rozdíl mezi počtem navštívených vzdělávacích akcí je mezi českými MAS opravdu markantní. Jedním z důvodů tohoto širokého rozptylu je již zmiňovaný fakt, že místní akční skupiny mají různé počty zaměstnanců, kteří se vzdělávají skrze tyto akce v různé míře podle svých potřeb a časových kapacit.<sup>105</sup> Zároveň to také závisí na změnách, ke kterým dochází v dotačním systému a dalších sférách, ve kterých MAS pracují. V případě modifikací se pak častěji konají setkání, které zprostředkovávají nové informace. Z rozhovorů vyplynulo, že zrovna rok 2020 je velice intenzivním obdobím konání vzdělávacích akcí, jejichž cílem je připravit místní akční skupiny na nová pravidla a kritéria operačních programů období 2021-2027. MAS Sokolovsko z Karlovarského kraje tak například za letošní rok absolvovalo podle její ředitelky kolem 80 školících akcí, zatímco v předešlých letech to bylo mezi 20 a 30 ročně.<sup>106</sup> Vysoký počet absolvovaných akcí je také dán tím, že se jedná o největší místní akční skupinu ve svém kraji, a tudíž disponuje i více lidmi, kteří se musí vzdělat.

Jedním z hlavních subjektů, kteří zprostředkovávají pro české MAS přenos informací je Národní síť místních akčních skupin.<sup>107</sup> Není to nijak překvapivé, přihlédneme-li k tomu, že NS MAS si sama definovala jako jednu ze svých hlavních činností organizaci přednášek, školení, kurzů, výměny zkušeností a sdílení příkladů dobré praxe pro své členy, a pořádání vzdělávacích i společenských akcí a konferencí.<sup>108</sup> Za tímto účelem byla v roce 2013 založena v rámci NS MAS tzv. Pracovní skupina (PS) Vzdělávání, která se skládá z angažovaných členů českých místních akčních skupin ze

---

<sup>105</sup> Interview s Ivanou JÁGRÍKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>106</sup> Ibidem.

<sup>107</sup> Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královéhradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.

<sup>108</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *STANOVY platné od 16.3.2017* [online]. NS MAS ČR, 31. 3. 2017 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/>>

všech kromě Prahy.<sup>109</sup> Ta se zaměřuje zejména na podporu a spolupráci MAS a venkovských škol a dalších vzdělávacích zařízení různých úrovní a též na realizaci místních akčních plánů rozvoje vzdělávání na území MAS, ale stejně tak se zabývá interním vzděláváním místních akčních skupin v ČR.<sup>110</sup>

Mezi lety 2013 a 2020 Národní síť MAS a PS Vzdělávání realizovala nebo stále realizuje řadu projektů, jejichž účelem je vzdělávání zaměstnanců místních akčních skupin. Aktuálně probíhají souběžně dva vzdělávací projekty. Prvním z nich je projekt „MASky v obraze“, který byl zahájen v červenci 2019.<sup>111</sup> Podle koordinátora projektu Jiřího Hasmana vedení Národní sítě MAS zaujala výzva 110 zveřejněná začátkem roku 2019, která v rámci Operačního programu Zaměstnanost nabídla finanční podporu pro profesní vzdělání pracovníků, a to přesně v oblasti IT, manažerských dovedností a v účetních, ekonomických a právních otázkách.<sup>112</sup> Podle těchto kritérií pak NS MAS vytvořila projekt nabízející kurzy zaměstnancům místních akčních skupin, jež jsou rozděleny do zmíněných třech předdefinovaných tematických okruhů. Kvůli prodloužení přípravné fáze projektu ze strany Národní sítě se vzdělávací akce projektu MASky v obraze začaly uskutečňovat teprve od léta 2020, a to pouze z modulu ekonomika, účetnictví a právo.<sup>113</sup> Dohromady se za celou dobu konání projektu uskutečnilo 23 kurzů v hybridní formě, kdy od podzimu tohoto roku byly kurzy nuceny přejít z osobní do online formy. Zbývající dva moduly by se měly začít konat až v následujícím roce.

Druhým probíhajícím vzdělávacím projektem Národní sítě určené interně pro MAS je „Akademie LEADER“, která v letních měsících roku 2020 absolvovala pilotní fázi. Témata vzdělávacích kurzů nejsou u tohoto projektu předdefinovaná a účastníci mají možnost určit okruhy vzdělávání podle svých aktuálních potřeb. Tento přístup je umožněn primárně tím, že je projekt plně financován z vybraného zápisného a není tedy svázán

---

<sup>109</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Náplň práce PS Vzdělávání* [online]. NS MAS ČR, 10. 11. 2013 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/3/>>

<sup>110</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Vzděláváním k chytré budoucnosti aneb o vzdělávání očima místních akčních skupin* [online]. NS MAS ČR, 10. 11. 2013, s. 7 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/>>

<sup>111</sup> Projekt MASky v obraze, *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2019 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-masky-v-obraze/>>

<sup>112</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Výzva k předkládání žádostí o podporu* [online]. ESFCR, 10. 1. 2019 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/vyzva-110-opz>>

<sup>113</sup> Interview s Jiřím HASMANEM, koordinátor projektu NS MAS MASky v obraze 2019. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

pravidly, které udává instituce poskytující finanční podporu.<sup>114</sup> V rámci Akademie LEADER jsou účastníci rozděleni do dvou skupin, noví zaměstnanci místních akčních skupin a seniorní management, a absolvují tři dvoudenní kurzy a workshopy. V letošním roce se tohoto projektu účastnilo dohromady 36 pracovníků MAS, tedy plná kapacita, a NS MAS předpokládá pokračování a rozvoj Akademie v následujících letech.<sup>115</sup>

Kurzy projektů MASky v obraze a Akademie LEADER se ale uskutečnily relativně nedávno, a navíc tvoří pouze malý vzorek vzdělávacích akcí, které za celé programové období pro místní akční skupiny organizovala Národní síť MAS. Ta stojí i za dalšími podobnými programy. Od roku 2016 realizovala projekt s názvem „Řešení problémových oblastí komunitně vedeného místního rozvoje“, ve zkratce projekt OPTP, a od roku 2019 probíhá druhá verze tohoto projektu pod zkratkou OPTP II podle Operačního programu technická pomoc, přes který jsou oba projekty financovány. Cílem obou projektů je podpora a koordinace implementace CLLD a zaměřují se na řešení problémových oblastí v jeho implementaci spolu s usnadněním přenosu informací mezi MAS a institucemi dotačního systému jako jsou například řídicí orgány. Jedním ze tří aktivit projektu je tak školení pro MAS, které se zaměřuje na aplikaci monitorovacího systému strukturálních fondů MS2014+, na vyhlášení výzev a hodnocení projektů a také na evaluaci strategie CLLD.<sup>116</sup> Podle dostupných informací se tak od začátku projektu v roce 2016 až do konce roku 2020 zrealizovalo skrze projekty OPTP a OPTP II na 28 proškolení školitelů a následně 111 školení zaměstnanců MAS na zmíněná odborná témata.<sup>117</sup>

Z rozhovorů s pracovníky MAS bylo zjištěno, že vzdělávací akce a workshopy byly také ve zkoumaném období organizovány na krajské úrovni. Hlavními iniciátory těchto vzdělávacích akcí byla Krajská sdružení, která je pořádala pro své členské místní akční skupiny, nebo také jednotlivá MAS či přímo řídicí orgány v jednotlivých regionech České republiky. V případě těchto organizací je ale více než složité dojít alespoň k hrubému odhadu počtů konaných akcí, jelikož o nich nevedou žádné systematické zápisy na rozdíl od Národní sítě. Zejména na úrovni Krajských sdružení a jednotlivých MAS, které si v případě individuálních potřeb tradičně přizvaly odborníka na danou problematiku, se

---

<sup>114</sup> Akademie LEADER. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky*. [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/akademieleader/>>

<sup>115</sup> Interview s Jiřím HASMANEM, koordinátor projektu NS MAS MASky v obraze 2019. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>116</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Anotace projektu* [online]. NS MAS ČR, 2016 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-optp/>>

<sup>117</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Podrobný popis aktivit v 1., 2., 3., 4., 5., 6. etapě* [online]. NS MAS ČR, 2016 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-optp/>>

navíc velice často stírá rozdíl mezi formální a neformální vzdělávací akcí.<sup>118</sup> Ondřej Večeř, vedoucí manažer MAS Šternbersko, například uvedl, že v případě Krajského sdružení Olomouckého kraje, kterému předsedá, je velice složité určit, co je vzdělávací akce a co ne. Místní akční skupiny Olomoucka se schází měsíčně na krajském setkání, kde probírají veškeré aktuality a problémy, a často si v tomto programovém období na takovou společnou akci přizvaly experta či úředníka z řídicích orgánů, kteří jim přinesli nové informace nebo je proškolili ve vybraných odborných tématech. Přesto toto setkání Večeř nepovažuje přímo za vzdělávací akce. Rovněž upozornil na fakt, že z velké části si místní akční skupiny navzájem předávají zkušenosti, informují se o různých tématech a sdílí si příklady dobré praxe zejména během neformálních setkání jejich pracovníků.<sup>119</sup>

Tento neformální přenos důležitých informací se nicméně od března roku 2020 výrazně snížil důsledkem pandemie koronaviru vzhledem k faktu, že byl sociální kontakt omezen na minimum. Nová situace zapříčiněná šířením COVID-19 do velké míry ovlivnila podobu i formálního vzdělávání u místních akčních skupin. Jak již bylo zmíněno, kurzy, semináře a podobné aktivity musely přejít na online formu, aby se mohly konat i nadále. Podle části osob, které poskytly rozhovor, to mělo pozitivní vliv na vzdělávání MAS. Podle Jágrikové například došlo celkově k velkému zefektivnění, protože pracovníci nemuseli strávit část svého času na cestách přepravováním se na schůzky či školení.<sup>120</sup> Kuthanová ve svém okolí Královehradeckého kraje zpozorovala, že je větší účast na online kurzech, zejména v rámci projektu MASky v obraze, protože je daleko jednodušší se na kurz připojit a poslouchat výklad s možností pracovat dále na urgentních věcech, kterých je s příchodem nového programového období velké množství.<sup>121</sup> Naopak druhá část považuje tuto novou situaci za velice nepříznivou. Pro řadu pracovníků MAS je velice těžké sledovat tyto online vzdělávací akce, kdy během osmihodinového výkladu snáze ztrácí pozornost. Zároveň dochází i k omezení důležitého osobního kontaktu, při kterém se předávají takové informace, které se v online prostoru sdílejí těžší.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>119</sup> Interview s Ondřejem VEČEŘEM, vedoucím manažerem CLLD MAS Šternbersko, předsedou KS MAS Olomoucký kraj. Praha [telefonicky], 1. 12. 2020.

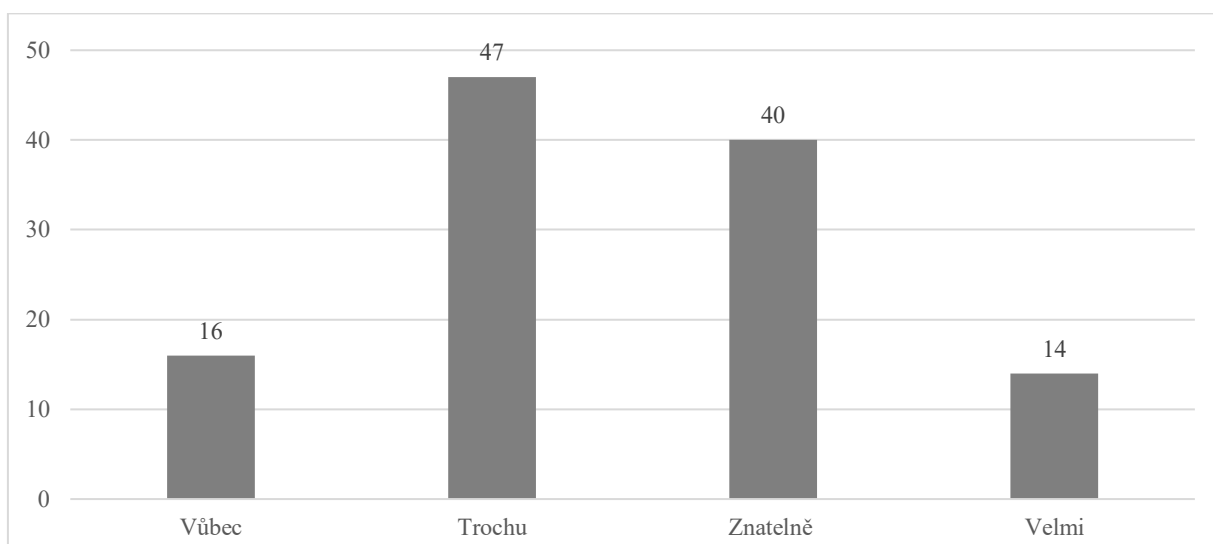
<sup>120</sup> Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>121</sup> Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královehradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.

<sup>122</sup> Interview s Jiřím HASMANEM, koordinátor projektu NS MAS MASky v obraze 2019. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Podobný dvojznačný výsledek vyplynul i z dotazníkového šetření, které se zaměřilo spíše na kontakt mezi MAS během pandemie. V dotazníku byli představitelé MAS postaveni před otázku, zda dle jejich názoru došlo k omezení kontaktu s jinými MAS během koronavirové krize. Jak je patrné v grafu 3, téměř jedna polovina MAS udalo, že kontakt byl omezen pouze trochu, jedna třetiny naopak – znatelně. Důsledkem pandemie tedy nebyl kontakt mezi MAS zcela znemožněn, naopak řada lidí dokázala dále udržet kontakt elektronicky či telefonicky. Některá část zaměstnanců MAS dokonce dle informací z rozhovoru se nedala odradit ani od osobního setkání a dále se sházeli i přes zdravotní rizika.<sup>123</sup>

**Graf 3: Odpovědi na otázky *Došlo k omezení kontaktu během koronavirové krize s jinými MAS?***



<sup>123</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

### 3. LEADER síťování

Síťování, nebo také networking, se nachází v samém srdci metody LEADER. Kromě vazeb mezi subjekty na území jednotlivých místních akčních skupin se MAS sdružují do partnerských LEADER sítí na různých úrovních, díky kterým mohou spolu komunikovat, vyměňovat si navzájem informace a spolupracovat na různých aktivitách. Na evropské úrovni byla za tímto účelem založena v roce 1999 Evropská asociace LEADER pro rozvoj venkova, která sdružuje zástupce všech MAS ze členských i vybraných nečlenských států EU.<sup>124</sup> Místní akční skupiny byly ze strany Evropské komise také kontinuálně podporovány, aby se zorganizovaly na národní či regionální úrovni.<sup>125</sup> V případě České republiky tak byla založena z iniciativy pracovníků místních akčních skupin Národní síť MAS a později také jednotlivé krajské spolky.

Stejně jako v metodě LEADER i v teorii učících se regionů jsou sítě klíčovým elementem rozvoje. Pokud ale mají být sítě funkční, a tedy umožňovat komunikaci a přenos informací, je zapotřebí, aby subjekty uvnitř těchto sítí měly mezi sebou dobré vztahy a důvěřovaly si. V této kapitole je pozornost zaměřena na tři výše zmíněné partnerské sítě, ve kterých se české místní akční skupiny pohybují, a na vztahy, které v nich panují.

#### 3.1 Národní síť místních akčních skupin v ČR

Národní síť MAS reprezentuje hlavní a nejpočetnější organizované uskupení českých místních akčních skupin. K založení NS MAS došlo v roce 2005, tedy nedlouho po vstupu České republiky do Evropské unie a po představení metody LEADER v českém prostředí. Kromě organizování vzdělávacích akcí, jak bylo popsáno v předešlé kapitole, byla Národní síť založena za účelem sdružovat místní akční skupiny, hájit jejich zájmy a zastupovat je v jednání na národní i mezinárodní úrovni a propagovat úlohu MAS v komunitně vedeném místním rozvoji.<sup>126</sup> Od roku 2014 Národní síť sdružuje celkem 167 místních akčních skupin ze všech třinácti krajů, kde jsou MAS způsobilé k činnosti. Pouze

<sup>124</sup> European LEADER Association for Rural Development. *Statues of ELARD* [online]. ELARD, 2017 [cit. 08.12.2020], s. 3. Dostupné z: <<http://elard.eu/organization/>>

<sup>125</sup> European Commission, *Guidance for Member States and Programme Authorities on Community-led Local Development in European Structural and Investment Funds* [online]. 15. 5. 2014 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds)>

<sup>126</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Výroční zpráva organizace 2017* [online]. NS MAS ČR, 18.10.2018, s. 7-11 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocní-zpravy/>>

12 českých místních akčních skupin se rozhodlo nebýt součástí Národní sítě, a to buď z přesvědčení jejich představenstva, že členství v NS MAS pro ně není výhodným, nebo z finančních důvodů.<sup>127</sup>

Z organizačního hlediska byla nejvyšším orgánem Národní sítě ustanovena Valná hromada, která se schází minimálně jednou do roka. Každá členská MAS je oprávněna na ni vyslat své zástupce, z nichž pouze jeden disponuje rozhodujícím hlasem vysílající MAS. Valná hromada schvaluje změny ve stanovách, v koncepci činnosti a v úkolech Národní sítě, výši členských příspěvků, a kromě jiného i členy Výboru NS MAS. Tento výbor je kolektivním statutárním orgánem NS MAS a je složen z minimálně 13 členů, kteří zastupují krajské spolky místních akčních skupin. Výbor NS MAS scházející se každý měsíc organizuje a řídí činnost spolku v souladu s odsouhlasenými stanovami a hospodaří s finančními prostředky podle schváleného rozpočtu. Mimo to má rovněž možnost zřídit pracovní skupiny, jejichž úkolem je zajištění dlouhodobé specializace ve vybraných oblastech. Mají také poradní charakter pro rozhodování Výboru NS MAS. Aktuálně Národní síť disponuje osmi pracovními skupinami složenými z členů Výboru a z pracovníků členských MAS, výjimečně též z externích odborníků.<sup>128</sup> Vedle těchto orgánů rovněž v rámci Národní sítě funguje pětičlenná kontrolní komise mající za povinnost zajišťování dodržování všech pravidel. V pražské Kanceláři NS MAS pak zajišťují činnost organizace výkonný ředitel, administrátor finančního a provozního managementu, ale i skupina konzultantů operačních programů a koordinátorů projektů NS MAS, jako třeba zmíněné MASky v obraze nebo Akademie LEADER.

Kvalita vztahů a míra komunikace uvnitř této sítě byla nejdříve zkoumána skrze dotazníkové šetření. Výsledky ukázaly, že na Národní síť a jejich struktury se v případě potřeby místní akční skupiny obracely nejčastěji. Přesněji 36 MAS komunikovalo s Národní sítí stále, 42 MAS velmi často, 30 MAS často a nakonec 20 MAS občas a pouze jedna místní akční skupina se vyjádřila, že s Národní sítí nekomunikovala vůbec. Velice frekventovaná komunikace s NS MAS byla potvrzena i během rozhovorů s pracovníky místních akčních skupin napříč ČR. Podle Ivany Jágrikové byla komunikace s Národní sítí úspěšná a vzájemná spolupráce funkční. Za celé zkoumané období nenastala situace, kdy

---

<sup>127</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Výroční zpráva z roku 2014* [online]. NS MAS ČR, 4. 3. 2015, s. 6 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocní-zpravy/>>

Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošumaví, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

<sup>128</sup> V rámci Národní sítě MAS funguje PS LEADER, PS Mezinárodní spolupráce, PS Program a vize, PS Vzdělávání, PS Enviro, PS Chytrý venkov, PS Sociální a PS Podnikání.



by byl zaslán dotaz na specifickou strukturu (například pracovní skupinu), nebo na pracovníky NS MAS, a zůstal bez odpovědi.<sup>129</sup> Stejně zkušenosti měl i další představitel MAS, který navíc ještě ocenil snahu Národní sítě dostávat pravidelně od Krajských sdružení a od jednotlivých místních akčních skupin zpětnou vazbu na jejich práci.<sup>130</sup>

Během rozhovorů byly přesto formulovány dva problematické body v oblasti komunikace mezi MAS a Národní sítí MAS, které se naskytly ve zkoumaném období. Jedním z nich je otázka časové flexibility, kdy rychlost odpovědí ze strany NS MAS se neshodovala s potřebami místních akčních skupin.<sup>131</sup> Z tohoto důvodu se řada MAS nejdříve automaticky obrací spíše na jiné organizace či jiné MAS. Zároveň byl vyjádřen názor, že během měsíčního zasedání Výboru NS MAS, kde zástupci Krajských sdružení mají možnost sdílet informace a zkušenosti ze svých členských MAS, vyjádřit aktuální potřeby a problémy, se kterými se potýkají, a sdílet pozitivní i negativní zkušenosti, není dostatečný časový prostor pro obsáhnutí všech důležitých témat.<sup>132</sup>

Jako druhý problematický bod komunikace s Národní sítí bylo uvedeno nesystematické rozmístění znalostí. Vzhledem ke komplexnosti dotačního systému a oblasti komunitně vedeného místního rozvoje není možné, aby jeden člověk obsáhl veškeré znalosti související s činnostmi MAS. V prostředí místních akčních skupin tyto technické informace jsou spíše roztroušené mezi řadou pracovníků, které lze považovat za odborníky na specifická témata. V rámci Národní sítě byla snaha o vytvoření několika pozic konzultantů operačních programů, kteří měli figurovat jako specializovaní kontaktní osoby pro MAS a jejich dotazy. Aktuálně figurují v NS MAS dva konzultanti zaměřující se na operační programy, kterých se místní akční skupiny mohou účastnit. Avšak tito pracovníci velkou část své kapacity věnují pouze na sledování nejnovějšího vývoje v těchto programech. Jejich znalosti jsou tak spíše teoretického charakteru a jsou tedy odpoutané od praktické stránky činností MAS. Předseda Krajského sdružení Olomouckého kraje tak má zkušenost, že spíše, než by se místní akční skupiny obracely na tyto konzultanty, snaží se potřebné informace vykomunikovat s jinými MAS, které by mohly mít vlastní zkušenosti a znalosti o dané problematice.<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>130</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>131</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošembeří, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Interview s Ondřejem VEČEŘEM, vedoucím manažerem CLLD MAS Šternbersko, předsedou KS MAS Olomoucký kraj. Praha [telefonicky], 1. 12. 2020.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 123 ze 129 místních akčních skupin ve zkoumaném období vědělo, na koho se mohou obrátit v případě, že potřebují pomoci. Následně ale z rozhovorů vyplynulo, že tato znalost kdo, tedy znalost o tom, kdo ví jakou informaci, a kdo ví, co dělat, je přítomna téměř všude, ale nepodařilo se ji nijak systematicky ukotvit.

S podobným problémem nesoustředěnosti informací byla konfrontována také pracovní skupina Chytrý venkov Národní sítě MAS, která byla založena na jaře 2019. Tato pracovní skupina vychází z konceptu chytrého venkova, který byl představen během zahájení „Akce EU pro chytrý venkov“ v dubnu 2017. Zmíněný koncept je založen na přesvědčení, že venkovské oblasti by měly využívat nejenom svých existujících silných stránek, ale měly by rovněž využívat digitálních technologií a inovací pro jejich prospěch a prospěch místních komunit.<sup>134</sup> PS Chytrý venkov opírající se o tuto myšlenku přišla s nápadem portálu, kde by pro MAS i další aktéry regionálního a místního rozvoje byl k dispozici seznam příkladů dobré praxe a úspěšných inovativních projektů nejenom z České republiky, ale i ze zahraničí. Tento portál představuje řešení problému, se kterým se potýkala řada místních akčních skupin. Ty se vyjádřily, že je v českém prostředí velice složité najít příklady dobré praxe, kterými by se mohly inspirovat v řešení podobných záležitostí na svém území. Fragmenty těchto příkladů a zkušeností, ať už od českých nebo zahraničních MAS, se nachází roztráštěné a často jsou stěží dohledatelné. Nicméně toto řešení zatím není možné zrealizovat, jelikož nelze na jeho vytvoření zajistit finanční podporu.<sup>135</sup>

Důležitým prvkem úspěšného fungování sítě je také vztahové nastavení a pocit důvěry a partnerství. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že české MAS považují svůj vztah k Národní síti za velice kladný. Celkem 56 místních akčních skupin zhodnotilo, že mezi lety 2014 a 2020 mělo k NS MAS vztah pozitivní, a 62 MAS ho zhodnotilo jako spíše pozitivní. Nakonec 11 místních akčních skupin usoudilo, že mělo vztah neutrální. Ani jedna MAS, která vyplnila dotazník, nevyhodnotila svůj vztah na negativní straně škály. V případě Národní sítě většina pracovníků MAS během rozhovoru potvrdila, že ačkoliv je jejich vztah k NS ze své podstaty hierarchický, díky organizační struktuře a

---

<sup>134</sup> European Network for Rural Development. *The European Agricultural Fund for Rural Development: DIGITAL AND SOCIAL INNOVATION IN RURAL SERVICES* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018, s. 2-3.

<sup>135</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošemberží, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

rovněž i kultuře stále zůstává partnerský.<sup>136</sup> Místní akční skupiny poměrně z velké části cítí důvěru k NS MAS, jak ukázaly výsledky vrácených dotazníků. Téměř 84 % (108) dotazovaných MAS je spíše nebo zcela spokojena s mírou důvěry uvnitř Národní sítě, zatímco pouze 4 místní akční skupiny s ní jsou spíše nespokojeni. S ohledem na tyto výsledky je možné usoudit, že díky dobrému nastavení vztahů mezi českými MAS a Národní sítí, převážně partnerskému přístupu a vysoké míře důvěry, se jedná o funkčně nastavenou síť s předpokladem k úspěšnému šíření informací, ačkoliv bylo zjištěno, že některé informace se přenáší až příliš nesystematicky a v rámci této sítě je snaha je shromáždit je do společných míst.

### 3.2 Krajská sdružení MAS

Na krajské úrovni se místní akční skupiny začaly sdružovat brzy po založení Národní sítě. Přestože nebyla nikde daná podmínka pro vytvoření krajských sítí, nakonec se vytvořily ve všech regionech České republiky mimo Prahy, kde MAS nemohou být založeny. Impulz pro zakládání krajských spolků přišel přímo od místních akčních skupin, kdy se jejich pracovníci začali na regionální úrovni spontánně scházet za účelem debatování o jejich činnostech, předávání informací, zkušeností a navazování kontaktů.<sup>137</sup> Zpočátku se jednalo pouze o neformální uskupení kolegů a přátel. S postupem času se ale formalizovaly za účelem zefektivnění komunikace s Národní sítí, a tak byla posílena jejich vyjednávací schopnost vůči dalším institucím, která byla do té doby na úrovni regionu roztržštěná.<sup>138</sup>

Aby nebyla vytvořena další organizační struktura shromažďující české místní akční skupiny, formální uskupení MAS v regionech byla připojena do struktury Národní sítě pod názvem Krajská sdružení MAS (KS MAS) jako pobočné spolky. Klíčovou činností KS MAS se stal oboustranný transfer informací. Jedním směrem jsou informace přenášeny shora z Národní sítě do kraje skrze regionálního zástupce, nebo jeho náhradníka, který je přítomný na zasedání Výboru NS. Informace, jako například jakým aktuálním problémům MAS čelí, jaké aktivity momentálně dělají a podobné, jsou druhým směrem sesbírány z kraje a předloženy na národní úrovni.

---

<sup>136</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>137</sup> Ibidem.

<sup>138</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Ačkoliv má každý kraj pobočný spolek Národní sítě, jejich interní uspořádání je značně rozdílné. Většina Krajských sdružení se po čase rozhodla zapsat do spolkového rejstříku a získat tak své identifikační číslo. To slouží k lepší realizaci projektů či různých aktivit, hlavně však umožňuje hospodaření s vlastním majetkem, a tedy i vybírání členských poplatků. Tento krok se ale rozhodlo neabsolvovat KS MAS Plzeňského a Zlínského kraje. V Karlovarském kraji byl ustanoven v roce 2014 spolek Krajské sdružení MAS Karlovarského kraje s vlastním identifikačním číslem, nicméně tento spolek není napojen na Národní síť MAS. V tomto kraji operuje rovněž další regionální organizace místních akčních skupin pod názvem Krajská síť MAS, která je pobočným spolkem Národní sítě bez IČ a jehož zástupce reprezentuje Karlovarský kraj na Výboru NS MAS.<sup>139</sup> Kromě této nekonzistentnosti se Krajská sdružení a v případě karlovarského regionu Krajská síť, dále rozcházejí například ve frekvenci setkávání svých členů, kdy se pohybuje od jedné schůzky měsíčně až do jedné schůzky za čtvrtletí, nebo také v míře finančních příspěvků, které si členové sami odhlasují.

V některých případech lze také pozorovat, že se v posledních letech vytvořila tzv. síť v síti, kdy v rámci Krajského sdružení byla ustanovena skupina odborníků, na které se místní akční skupiny často obracejí. Jednou z KS, kde k tomuto došlo, je Středočeský kraj. V tomto případě byly vytvořeny čtyři tzv. odborné platformy, které se zaměřují na čtyři specifické operační programy, a to přesně IROP, OPŽP, PRV a OPZ. Tyto odborné platformy tvoří manažeři z místních akčních skupin, kteří se zaměřují v rámci své MAS na jeden ze zmíněných operačních programů, a disponují v této oblasti odbornými i praktickými znalostmi. Na dobrovolné bázi se pak pár těchto specializovaných pracovníků MAS sdružuje do odborných platforem, které informují všechny místní akční skupiny na měsíční schůzi KS o novinkách v jejich oblasti a také fungují jako kontaktní osoby, na které se středočeské MAS mohou obrátit, pakliže potřebují s operačním programem pomoci.<sup>140</sup> Tento přístup byl adaptován i v dalších krajích jako například v Královéhradeckém kraji, kde se vytvořily expertní skupiny pro vybrané operační programy

---

<sup>139</sup> Interview s Ivanou JÁGRÍKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>140</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošemberů, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

nebo oblasti komunitně vedeného místního rozvoje, jako jsou Místní akční plány vzdělávání.<sup>141</sup> Díky vytvoření odborné sítě uvnitř těchto krajů se znalost, na koho se obrátit, systematizovala, jak se o to pokouší Národní síť skrze své konzultanty na národní úrovni. Nicméně Krajská sdružení tyto expertní skupiny vytváří samovolně a do ostatních krajů se tento systém zatím nerozšířil. Tyto KS spoléhají na to, že členské MAS vědí, na koho se mohou ve svém regionu i mimo něj v případě nutnosti obrátit.

Stejně jako u případu Národní sítě bylo zkoumáno, jaké vztahy panují uvnitř Krajských sdružení a sítí. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že místní akční skupiny mají nejpřívětivější vztah právě ke KS. Celkem 93 MAS zhodnotilo svůj vztah ke KS jako pozitivní a 31 MAS jako spíše pozitivní, což činí 96 % všech odpovědí. Pouze 4 místní akční skupiny popsaly svůj vztah ke Krajskému sdružení jako neutrální a jeden jako spíše negativní. Stejně tak i míra důvěry byla vyhodnocena nejlépe právě vůči Krajským sdružením, kdy 60 % (78) místních akčních skupin s ní bylo zcela spokojeno a 33 % (43) spíše spokojeno. Pouze 8 místních akčních skupin ji zhodnotilo neutrálně.

Podle předsedů Krajských sdružení, kteří souhlasili s poskytnutím rozhovoru, jsou kladné vztahy uvnitř těchto regionálních sítí výsledkem blízkého a častého kontaktu a rovnocenného přístupu. Na regionální úrovni se skrze Krajská sdružení místní akční skupiny setkávají pravidelně na formálních i neformálních akcích s větší frekvencí než v rámci jiných sítí sdružující MAS.<sup>142</sup> Zároveň mají místní akční skupiny větší komunikační prostor vzhledem k tomu, že Krajská sdružení tvoří menší počet členských MAS, a tudíž mají všichni zúčastnění možnost přispět do společné debaty, pokud o to mají zájem.<sup>143</sup> To je v kontrastu s Národní sítí operující na vyšší úrovni, kde se osobní kontakt všech členů odehrává spíše výjimečně a ve velkém počtu. V případě měsíčních setkání je to navíc pouze mezi zvolenými zástupci.

Důležitým charakterem Krajských sdružení je také ochota členských MAS dobrovolně a aktivně mezi sebou spolupracovat a hájit své zájmy. V případě Karlovarského, Olomouckého a jednoho nespécifického kraje bylo například potvrzeno, že vedení Krajských sdružení zastávají své funkce dobrovolně v rámci svých volnočasových

---

<sup>141</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královéhradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020

<sup>142</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>143</sup> Ibidem.

aktivit a nejsou za to finančně odměňováni, protože jsou „zapálení pro věc“.<sup>144</sup> Stejně proaktivní jsou i běžné členské MAS, jejichž zaměstnanci se nad rámec svých pracovních povinností rádi scházejí v Krajských sdruženích. Takto činné MAS tvoří absolutní většinu, ale například v kraji Vysočina se jedná odhadem podle Gustava Charouzka o 2/3 lidí, kteří dobrovolně přispívají do své KS.<sup>145</sup> Na druhou stranu také existují místní akční skupiny, které nevidí přínos v členství v Krajských sdruženích, a proto se jejich aktivit neúčastní. Nicméně podle Milana Olivy, předsedy středočeského KS, se jedná o ojedinělé případy, které nereflektují obecný pocit kolegiálnosti a soudržnosti panující mezi českými MAS.<sup>146</sup>

### 3.3 ELARD

Poslední sledovanou sítí kontaktů, která sdružuje místní akční skupiny, je Evropská asociace LEADER pro rozvoj venkova (ELARD).<sup>147</sup> Tato organizace byla založena v roce 1999 v Belgii koncem dotačního programu LEADER II jako mezinárodní neziskové sdružení. Iniciativa pro jeho založení přišla od několika národních sítí místních akčních skupin z Francie, Řecka, Irska, Itálie a Španělska.<sup>148</sup> Ve svých stanovách ELARD definuje jako své hlavní cíle propagaci metody LEADER a komunitně vedeného místního rozvoje, podporování spoluprací mezi MAS a celostátními i regionálními sítěmi LEADER a také jejich společných projektů, sdílení zkušeností prostřednictvím sítí, a v neposlední řadě i ovlivňování evropské regionální politiky ve prospěch rozvoje venkova.<sup>149</sup>

Plnohodnotným členem se v případě ELARD může stát pouze národní síť LEADER sdružující většinu místních akčních skupin. Za podmínky neexistence této celostátní sítě je možné přijmout i regionální síť LEADER, v nejzazším případě i samotnou místní akční skupinu, pokud v dané zemi není zavedena žádná LEADER síť.<sup>150</sup> Aktuálně je za Českou republiku plným členem ELARD Národní síť MAS. České místní akční skupiny jsou na Valné hromadě ELARD reprezentovány zástupcem Národní sítě MAS Janem Florianem a v Radě ELARD Radimem Sršněm.

<sup>144</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>145</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>146</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošembeří, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

<sup>147</sup> Zkratka ELARD vznikla z anglického názvu European LEADER Association for Rural Development.

<sup>148</sup> EUROPEAN LEADER ASSOCIATION FOR RURAL DEVELOPMENT, *Statues of ELARD*, pozn 120, s. 2.

<sup>149</sup> Ibidem.

<sup>150</sup> Ibidem.

Ačkoliv se samotná síť ELARD charakterizuje jako platforma, která spojuje téměř 2200 místních akčních skupin a místních akčních skupin pro rybolov z 26 zemí,<sup>151</sup> jejími členy, a tedy primárními partnery, jsou národní či regionální sítě.<sup>152</sup> Tento fakt do značné míry ovlivňuje mínění českých místních akčních skupin o této síti, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření. Dohromady se 45 % (59) MAS vyhodnotilo, že síť ELARD nikdy nevyužilo během zkoumaného období pro získávání informací, zkušeností či příkladů dobré praxe. Téměř 47 % (61) MAS určilo, že síť ELARD využilo jen občas, zbylých 7 MAS často a pouze 2 MAS velmi často. Vzhledem k velmi limitovanému kontaktu MAS se sítí ELARD, 76 % (96) českých MAS vyhodnotila vztah k této asociaci jako neutrální. Na druhou stranu negativní ohlasy síť ELARD ze strany MAS neobdržela, naopak 17 % (21) z nich popsala vztah k ELARD jako spíše pozitivní a 7 % (9) jako pozitivní. Velice podobný výsledek vyšel i u otázky na spokojenost s mírou důvěry vůči této evropské síti. Z celkového množství vrácených odpovědí se 72 % (85) vyjádřilo neutrálně k míře důvěry, 14 % (17) spíše pozitivně a 12 % (14) pozitivně. Záporný postoj k míře důvěry mají pouze dvě místní akční skupiny.

Slabá komunikace, a z toho vyplývající neutrální vztah MAS k síti ELARD, byla potvrzena i během rozhovorů se zainteresovanými osobami. Ivana Jágriková popsala, že jediný kontakt, který přichází českým MAS ze strany této evropské sítě, je ve formě dotazníku, který jim ELARD jednou ročně zašle k vyplnění, nebo ve formě pozvánky na jejich zahraniční akci.<sup>153</sup> Podle jednoho předsedy KS MAS není hlavním problémem nekomunikace samotné evropské sítě, ale spíše nedostatečný přenos informací ze strany Národní sítě, která je reprezentuje u ELARD a tyto informace získává z první ruky.<sup>154</sup>

V případě České republiky je to pracovní skupina Mezinárodní spolupráce NS MAS, která se stará o komunikaci a partnerství se sítí ELARD a dalšími národními sítěmi a delegacemi z EU.<sup>155</sup> Podle vedoucího této pracovní skupiny Gustava Charouzka je míra komunikace a spolupráce obzvláště dobrá mezi českými zástupci a evropskou asociací.

---

<sup>151</sup> ELARD spolupracuje s 26 státy, mezi kterými jsou nejenom členské státy EU, ale i ty mimo Unii, a jedná se se o Rakousko, Bulharsko, Česká republika, Chorvatsko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Gruzie, Německo, Řecko, Maďarsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Irská republika, Moldavská republika, Republika Makedonie, Rumunsko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko a Švédsko.

<sup>152</sup> Organization. *European LEADER Association for Rural Development* [online]. ELARD, © 2020 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <<http://elard.eu/organization/>>

<sup>153</sup> Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>154</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>155</sup> PS Mezinárodní spolupráce. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/pracovni-skupiny/ps-mezinarodni-spoluprace/>>

V tomto ohledu jsou MAS České republiky podle něho dobře reprezentováni ve vyjednávání na evropské úrovni.<sup>156</sup> Významným pozitivem je fakt, že jeden ze zástupců, Radim Sršeň, pracoval mezi lety 2014 a 2015 jako prezident sítě ELARD, a tudíž má dobré konexe a znalosti evropského prostředí LEADER. Nicméně na druhou stranu potvrdil, že na straně Národní sítě nedochází k adekvátnímu přenosu informací z evropské úrovně. Brožury a materiály, které obsahují zajímavé projekty a příklady dobré praxe, jsou sice Národní sítí distribuovány mezi českými MAS, nicméně řada pracovníků nemá znalost anglického jazyka, takže se k nim informace nepřenesou. Problém jazykové bariéry také spolu s finanční zátěží znemožňuje pořádání mezinárodní konference ELARD v České republice, kde by se české MAS mohly osobně seznámit s vedením této evropské sítě. Nicméně v porovnání s okolními státy zejména Visegrádské čtyřky je podle Charouzka spolupráce českých MAS se sítí ELARD na dobré úrovni.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>157</sup> Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.



## 4. Institucionální hustota komunitně vedeného místního rozvoje

Pro fungování místních akčních skupin jsou interní partnerské sítě LEADER, v rámci kterých může docházet k přenosu informací a zkušeností, zásadní. Nicméně MAS se nenacházejí ve vakuu a také spolupracují i s řadou dalších regionálních institucí, které sice jsou zapojeny do komunitně vedeného místního rozvoje, ale nevycházejí nutně z metody LEADER. Diverzita a množství institucí, které v rámci daného území existují a také mezi sebou spolupracují, jsou dalším důležitým předpokladem pro úspěšný rozvoj, předávání znalostí a implementaci inovací. Tyto instituce je možné rozdělit na primárně nevědecké, které jsou do místního rozvoje zapojeny většinou z praktického hlediska, a dále na instituce vědecké.

Následující kapitola je věnována institucionální hustotě, tedy souboru institucí, které nejvíce spolupracují s českými místními akčními skupinami na rozvoji jejich území. Pozornost je věnována nejdříve nevědeckým institucím, mezi které patří zejména lokální instituce, jako jsou samosprávy obcí. Zároveň nejsou opomenuty ani vzdálené instituce na regionální, národní i nadnárodní úrovni, mezi které patří samosprávy krajů, neziskové a podnikatelské společnosti, státní orgány a jejich platformy a také evropská sdružení. Do druhé skupiny přináležejí vědecké instituce, které podle proponentů teorie učících se regionů vytváří technologickou infrastrukturu. Přesněji se jedná o vzdělávací zařízení typu univerzit, vysokých škol, dále pak výzkumných a technologických center.

### 4.1 Nevědecké instituce

#### 4.1.1 Lokální instituce

Místní akční skupiny jsou ze své podstaty sdružením lokálních aktérů či institucí, jejichž společným cílem je napomáhat rozvoji svého území s ohledem na jeho aktuální situaci a potřeby místní komunity a získávat finanční podporu z fondů Evropské unie a z národních programů. Základem místních akčních skupin je shromáždit na jednom místě občany, neziskové organizace, soukromé a podnikatelské sféry i veřejnou správu, jako jsou obce či svazky obcí.<sup>158</sup> Pravidlo společného rozhodování a spolupráce aktérů z různých oblastí je klíčovým prvkem metody LEADER. Pokud by nebylo splněno, žádná místní akční skupina by nemohla být ani založena. Není tedy možné, že jedna sféra by nebyla

---

<sup>158</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro programové období 2014–2020* [online]. NS MAS ČR, 2014, s. 4 [cit. 15.12.2020]. Dostupné z: <<http://www.podbrensko.cz/strategie>>

v rámci MAS reprezentována. Na druhou stranu je také zaručeno, že zástupci jedné sféry nemohou výrazně dominovat nad jinou skupinou v rámci jedné místní akční skupiny. V nařízení Evropské unie je totiž specifikováno, že na rozhodovací úrovni nemohou mít veřejné orgány, ani soukromý či neziskový sektor více než 49 % hlasovacích práv.<sup>159</sup>

Aby se mohli různí aktéři a instituce stát členem místní akční skupiny, musí rovněž splňovat ještě následující pravidla. Přestože je MAS otevřeným partnerstvím, tedy každý místní subjekt do ní může vstoupit za svůj příslušný sektor a může se podílet na jejich aktivitách, členové MAS musí mít trvalé bydliště, sídlo nebo provozovnu na území působnosti dané místní akční skupiny, nebo zde musí prokazatelně působit.<sup>160</sup> Co se týče územní působnosti, tak MAS může být ustanovena na území, na kterém se vyskytuje od 10 tisíc do maximálně 100 tisíc obyvatel s tím, že nesmí zahrnovat města s více než 25 tisíci lidmi, a nesmí zahrnovat území jiné MAS. Počet partnerů MAS je stanoven na nejméně 21, a pokud má území místní akční skupiny více než 42 000 obyvatel, počet partnerů musí být nastaven taky, aby na jednoho partnera připadlo maximálně 2 000 obyvatel. Tedy v případě území s povoleným maximálním počtem obyvatel, musí být nejméně 50 partnerů v dané MAS či více.<sup>161</sup>

Jak bylo výše zmíněno, aktéři a instituce spolupracující v rámci místní akční skupiny musí zastupovat soukromý i veřejný sektor. V případě veřejného sektoru je partnerství nejčastěji navázáno s obcemi. Podle Českého statistického úřadu bylo k 1. 1. 2020 evidováno v České republice celkem 6257 obcí v České republice, z toho 6 217 z nich má počet obyvatel pod 25 tisíc.<sup>162</sup> Jedná se tedy o obce, které se mohou stát partnerem MAS. Z dat určených pro místní akční skupiny, které vydává Český statistický úřad, dále vyplývá, že k 30. 9. 2019 bylo do územní působnosti MAS začleněno dohromady 5 885 obcí.<sup>163</sup> V České republice podle nejaktuálnějších údajů téměř 95 % oprávněných obcí tvoří území místních akčních skupin a mohou se tedy stát jejich členy. Obce sama se ale nemusí stát přímo členem místní akční skupiny, ale může se jím stát svaz obcí,

<sup>159</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013, pozn. 70, kap. II článek 32.

<sup>160</sup> Ministerstvo zemědělství. *Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období 2014-2020* [online]. eAGRI, 2015, s. 10-11. [cit. 15. 12. 2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/aktualizace-metodiky-pro-standardizaci.html>>

<sup>161</sup> Ibidem.

<sup>162</sup> Malý lexikon obcí České republiky - 2020: Obce České republiky k 1. 1. 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. 15. 12. 2020 [cit. 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2020>>

<sup>163</sup> Data pro Místní akční skupiny (MAS): Data podle obcí, roky 2014-2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 30. 9. 2020 [cit. 18. 12. 2020]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/data\\_pro\\_mistni\\_akcni\\_skupiny\\_mas](https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas)>

mikroregionů či jiných územních sdružení, které reprezentují dané obce. Kromě obcí, menších měst či jejich sdružení patří mezi členy MAS z veřejné sféry také školy. Patří mezi ně školy mateřské, základní a střední. Členy MAS nebývají vysoké školy či univerzity, ačkoliv s nimi spolupracují.

V rámci neveřejného sektoru se může stát MAS kdokoliv, kdo se chce účastnit na komunitně vedeném místním rozvoji. Z podnikatelské sféry se členem místní akční skupiny nejčastěji stávají samostatně hospodařící rolníci, družstva a jiné zemědělské společnosti, obchodní společnosti nebo živnostníci a další osoby samostatně výdělečně činné. Z neziskové sféry to jsou organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání. Jedná se nejčastěji o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, zájmová sdružení právnických osob, spolky, ústavy, církevní právnické osoby (farnosti, sbory a jiné), nadace a také neorganizovaní jednotlivci, kteří zastupují aktivní veřejnost a zároveň nepodnikají a nejsou členy orgánů veřejné správy.<sup>164</sup> Všichni tito aktéři a instituce z neveřejného sektoru jsou v různé míře zapojeni do komunitně vedeného místního rozvoje, protože se nacházejí v jiném počtu územních českých MAS.

Z oficiálních údajů místních akčních skupin bylo zjištěno, že v České republice je 8331 členů MAS.<sup>165</sup> Z tohoto počtu jich 2790 připadá veřejné sféře. Jedná se téměř výhradně o obce, města a jejich svazy. Kromě této skupiny členů tvoří další část veřejné sféry mateřské, základní a střední školy. Těch je mezi členy MAS celkem 234. Nakonec soukromá sféra je reprezentována téměř 5307 členy místních akčních skupin. Bohužel řada MAS nerozděluje soukromou sféru na podnikatele a neziskové organizace, a proto jsou obě skupiny počítané do jedné.

#### 4.1.2 Vzdálené instituce

Mezi další instituce, které mohou být zapojeny do komunitně vedeného místního rozvoje, patří krajské samosprávy, což ale není vždy podmínkou. Míra spolupráce a komunikace mezi krajskými úřady a místními akčními skupinami příslušného kraje se dosti liší vzhledem k tomu, že každý kraj má své vlastní vedení, které má jiné priority, představy, finanční možnosti a povědomí o MAS a komunitně vedeném místním rozvoji. Spolupráce MAS s kraji je nicméně v jednom aspektu stejná napříč Českou republikou, a

---

<sup>164</sup> *Metodika pro standardizaci místních akčních skupin*, pozn. 160, s. 5-6.

<sup>165</sup> Místní akční skupiny jsou povinny zveřejňovat na svých stránkách seznamy členů. Navíc s ohledem na přípravu nového programového období byly tyto seznamy v letošním roce aktualizovány, lze tedy tento počet považovat za aktuální a za odpovídající realitě.

to v případě jejich účasti na Regionální stálé konferenci (RSK). Tyto konference byly ustanoveny v roce 2014 ve všech českých krajích mimo Prahy na základě Dohody o partnerství, která představuje hlavní strategický dokument České republiky týkající se čerpání finančních prostředků z ESI fondů. RSK funguje jako neformální instituce ve všech krajích ČR za účelem zvýšení koordinace a komunikace mezi významnými regionálními aktéry při plánování využití evropských finančních prostředků v programovém období od roku 2014 až 2020 a také za účelem zlepšení kvality strategického plánování v jednotlivých regionech obecně.<sup>166</sup> Mezi členy Regionálních stálých konferencí všech krajů se řadí i zástupce Krajských sdružení MAS, který se účastní zasedání, jenž se konají minimálně dvakrát ročně či vícekrát v případě potřeby. Díky této platformě se zástupci MAS dostávají do kontaktu se všemi důležitými aktéry uvnitř příslušných regionů.

Kromě faktu, že jsou všichni zástupci KS MAS členy Regionálních stálých konferencí, jsou další spolupráce s krajskými úřady značně individuální. Milan Oliva i další anonymní zdroj se vyjádřili, že bylo velice těžké u politického vedení jejich krajů zviditelnit činnost MAS, upozornit na jejich přínos a zahájit tak systematickou spolupráci.<sup>167</sup> Na opačnou stranu v případě Jihočeského kraje byl vytvořen kladný vztah mezi krajským úřadem a MAS bez problémů. Tento kraj ve zkoumaném období významně podporoval činnosti MAS, mimo jiné například bezplatným pronájemem prostorů Úřadu nejen pro akce jihočeských MAS, ale také i pro akce NS MAS.<sup>168</sup>

Vedle vyjádření podpory místním akčním skupinám, kterou vyslovil mimo Jihočeského kraje i například Jihomoravský kraj,<sup>169</sup> se řada krajských úřadů rozhodla ve zkoumaném období pomoci MAS také finančně. Podle dostupných informací bylo zjištěno, že 6 krajů poskytlo finanční prostředky místním akčním skupinám ze svých dotačních programů. Nejstabilnější a nejsystematičtější dotaci poskytl MAS Plzeňský kraj, který každoročně od roku 2013 poskytl MAS ve svém kraji finanční pomoc mezi 900 000 Kč až

---

<sup>166</sup> O RSK, *Regionální stálá konference Karlovarského kraje* [online]. RSKKVK, © 2017-2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.rskkvk.cz/o-rsk>>

<sup>167</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020. Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošembeří, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

<sup>168</sup> Poděkování Jihočeskému kraji. In: *Krajské sdružení MAS Jihočeský kraj* [online]. KS MAS Jihočeský kraj, 21. 2. 2018 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<http://www.jihoceskemmas.cz/aktuality/jihoceske-aktuality/podekovani-jihoceskemu-kraji-45cs.html?fresult=kraj>>

<sup>169</sup> BROTHÁNKOVÁ, Monika. Kraj Vysočina podporuje činnost místních akčních skupin. In: *Kraj Vysočina* [online]. Kraj Vysočina, 14. 10. 2016 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-vysocina.cz/kraj-vysocina-podporuje-cinnost-mistnich-akcnich-skupin/d-4076397>>

2 700 000 Kč.<sup>170</sup> V případě dalších krajů se jednalo spíše o jednorázovou dotaci na podporu komunitně vedeného místního rozvoje. Moravskoslezský kraj podpořil své příslušné MAS v letošním roce neinvestiční dotací ve výši 4 649 714 Kč.<sup>171</sup> Na Zlínsku místní akční skupiny obdržely v roce 2017 od krajského úřadu dotaci 736 tisíc korun na zlepšení jejich řídicích a administrativních činností.<sup>172</sup> Ústecký kraj v roce 2019 alokoval místním akčním skupinám finanční prostředky ve výši 5 000 000 Kč v rámci programu Podpory komunitního života na venkově.<sup>173</sup> V roce 2020 byl tento dotační program, skrze který měly ústecké MAS obdržet finanční podporu ve výši 3 000 000 Kč, následně zrušen z důvodu negativních dopadů koronavirové krize.<sup>174</sup> V roce 2019 poskytl také Středočeský kraj dotaci 1 500 000 Kč, kdy částka ve výši 500 000 korun byla využita KS MAS a zbytek finanční podpory rozdělen mezi místní MAS.<sup>175</sup> V případě Středočeského kraje ale Oliva podotkl, že jednorázové dotace vytváří u místních akčních skupin často pocit nejistoty, protože není jasné, kdy přijde další a v jaké výši. Kromě toho také poukázal na fakt, že spolupráce s krajskými úřady je mezi MAS vítaná, ale neměla by být politického charakteru, jelikož místní akční skupina je z principu neziskovou organizací, která by měla být nezávislá na politickém rozhodování.<sup>176</sup> Anonymní zdroj rovněž dodal, že v jeho regionu jsou místní akční skupiny rády za finanční pomoc, která přišla od krajské samosprávy, nicméně poslední roky mají MAS problém vystoupit z role příjemce dotací, který jim krajský úřad přidělil. V případě tohoto regionu by MAS rády navázaly více

---

<sup>170</sup> Dotační tituly: Podpora mikroregionů a místních akčních skupin v Plzeňském kraji 2013-2020, *eDotace Plzeňský kraj* [online]. Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/dotacnitituly>>

<sup>171</sup> Podpora Místních akčních skupin Moravskoslezského kraje 2020. *Moravskoslezský kraj* [online]. Moravskoslezský kraj, 2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <[https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/podpora-mistnich-akcnich-skupin-moravskoslezskeho-kraje-2020-144436/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/podpora-mistnich-akcnich-skupin-moravskoslezskeho-kraje-2020-144436/)>

<sup>172</sup> VANDÍK, Jan. Kraj podporuje projekt místních akčních skupin, kterým chtějí zlepšit řízení rozvoje území. In: *Zlínský kraj* [online]. Zlínský kraj, 30. 11. 2017 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-zlinsky.cz/kraj-podporuje-projekt-mistnich-akcnich-skupin-kterym-chteji-zlepsit-rizeni-rozvoje-uzemi-aktuality-14453.html>>

<sup>173</sup> LUDWIGOVÁ, Petra. Dotační program „Podpora komunitního života na venkově pro rok 2019. In: *Ústecký kraj, Dotace a granty* [online]. Ústecký kraj, 20. 12. 2018 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-ustecky.cz/dotacni-program-podpora-komunitniho-zivota-na-venkove-pro-rok-2019/d-1730763/p1=204744>>

<sup>174</sup> LUDWIGOVÁ, Petra. Dotační program „Podpora komunitního života na venkově pro rok 2020. In: *Ústecký kraj, Dotace a granty* [online]. Ústecký kraj, 2019, 11. 5. 2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-ustecky.cz/dotacni-program-podpora-komunitniho-zivota-na-venkove-pro-rok-2020/d-1739630/p1=204744>>

<sup>175</sup> STŘEDOČESKÝ KRAJ. Místní akční skupiny Středočeského kraje dostanou dotaci 1,5 milionu korun. In: *Benešov Dnes* [online]. Benešov Dnes, 10. 3. 2019 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.benesovdnes.cz/zpravodajstvi/16830-mistni-akcni-skupiny-stredoceskeho-kraje-dostanou-dotaci-1-5-milionu-korun/>>

<sup>176</sup> Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošemberů, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

tematickou spolupráci s krajem, která nutně nemusí souviset s dotacemi. Navázání dialogu o kooperaci a koordinaci ve specifických oblastech územního rozvoje mezi místními akčními skupinami a krajským úřadem zatím ale nebyl příliš úspěšný.<sup>177</sup>

Dalšími institucemi, které jsou zaangażované do komunitně vedeného místního rozvoje a tvoří součást institucionální konfigurace tohoto prostředí, jsou jednotlivé řídicí orgány zodpovídající za operační programy. V tomto případě se jedná o Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro OPVTV, Ministerstvo práce a sociálních věcí pro OPZ, Ministerstvo životního prostředí pro OPŽP, Ministerstvo pro místní rozvoj pro IROP a OPTP a Ministerstvo zemědělství pro PRV. Tyto orgány státní správy nesou nejvyšší zodpovědnost za účelnou, efektivní a hospodárnou realizaci operačních programů spolufinancovaných z EU.

V novém období 2014-2020 byly zavedeny tři integrované nástroje k územnímu rozvoji, které představují způsob, jak koncentrovat prostředky EU na různých typech území (venkovské a městské oblasti) a tím pádem i podpořit rozvoj těchto oblastí a přispět k vyrovnaní územních rozdílů uvnitř členských států i v celé EU.<sup>178</sup> Konkrétně se jedná o Integrované územní investice (ITI), Integrované plány rozvoje území (IPRÚ) a nakonec i o komunitně vedený místní rozvoj, který je zajišťován místními akčními skupinami na jejich příslušném území. Pokud chtěla MAS mezi lety 2014-2020 realizovat komunitně vedený místní rozvoj, musela projít tzv. standardizací a musela také vytvořit integrovanou strategii komunitně vedeného místního rozvoje pro své území. Na jedné straně musela požádat o kontrolu dodržování standardů MAS, a pokud všechny podmínky splnila, obdržela od Ministerstva zemědělství osvědčení. Na straně druhé také musela zpracovat integrovanou strategii vycházející z potřeb území, stejně tak ze specifických cílů operačních programů, a určit priority, které mají být jejich prostřednictvím financovány. Tato strategie musela být následně schválena Ministerstvem pro místní rozvoj. Po ukončení tohoto procesu mohou MAS začít distribuovat finanční prostředky alokované na realizaci strategií CLLD podle pravidel, která jsou dána řídicími orgány jednotlivých operačních programů.

Z tohoto zjednodušeného popisu je zřetelné, že tyto státní instituce tvoří klíčovou součást prostředí komunitně vedeného místního rozvoje. Řídicí orgány určují pravidla operačních programů, a tím pádem vytváří pro místní akční skupiny rámec pro jejich fungování. Kromě toho ale také zřídily jmenovitě dvě platformy, kterých se účastní Místní

<sup>177</sup> Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

<sup>178</sup> O programu: Integrované nástroje. *Centrum pro regionální rozvoj České republiky* [online]. CRR, 17. 10. 2019 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.crr.cz/irop/o-programu/integrované-nastroje-2/>>

akční skupiny a které představují méně formální instituce institucionální konfigurace tohoto prostředí. První takovou platformou je Národní stálá konference (NSK), která byla stejně jako RSK na krajské úrovni ustanovena pro aktuální programové období za účelem zajištění vzájemné provázanosti a koordinace státu a územních partnerů na místní a regionální úrovni. V rámci NSK byla vytvořena komora CLLD, kde se setkávají příslušné řídicí orgány spolu se zástupci Krajských sdružení MAS, Národní sítě MAS i se zástupci Sdružení místních samospráv ČR, které reprezentují obce.<sup>179</sup>

Druhou takovou platformou je Celostátní síť pro venkov (CSV), zřízená Ministerstvem zemědělství v roce 2008, s cílem zefektivnit fungování Programu rozvoje venkova. Tato platforma je přítomna i na krajské úrovni prostřednictvím regionálních pracovišť CSV a jejich snahou je sdružit subjekty působící ve venkovském prostoru na úrovni okresů a regionů a zajistit efektivní přenos informací. Místní akční skupiny využívají CSV zejména jako komunikační platformu. Pod její záštitou mohou organizovat setkání či akce s dalšími MAS nebo s jinými regionálními aktéry nebo také vydávat či překládat publikace o komunitně vedeném místním rozvoji.<sup>180</sup>

Na evropské úrovni se mezi vzdálené instituce, které jsou k dispozici českým MAS, řadí Evropská síť pro rozvoj venkova (ENRD), Partnerství pro evropský venkov (PREPARE) a Evropský venkovský parlament. V případě Evropské sítě pro rozvoj venkova se jedná o dobrovolné sdružení aktérů venkova mimoměstských oblastí, jejímž cílem je podporovat nadnárodní a přeshraniční vzdělání a výměnu zkušeností. České místní akční skupiny vysílají svého zástupce na každoroční shromáždění ENRD a také na setkání Podskupiny LEADER/CLLD, která byla vytvořena pro sdílení informací o operačních programech, ze kterých je podpořen komunitně vedený místní rozvoj.<sup>181</sup>

Další podobnou neformální organizací je Partnerství pro evropský venkov. PREPARE je síť evropských a národních organizací, které mají skrze tuto platformu sdílet své zkušenosti v oblasti rozvoje venkova. Tato síť se skládá téměř výhradně z národních sítí LEADER. Od ENRD se liší tím, že je otevřená i zájemcům mimo členské státy EU a

---

<sup>179</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj. *Statut Národní stálé konference* [online]. MMR, 2019, s. 3 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/dokumenty/narodni-stala-konference>>

<sup>180</sup> Ministerstvo zemědělství. *Akční plán Celostátní sítě pro venkov pro období 2014-2020* [online]. eAGRI, 2015, s. 6. [cit. 15. 12. 2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/o-celostatni-siti-pro-venkov/zakladni-dokumenty-csv/akcni-plan-celostatni-site-pro-venkov.html>>

<sup>181</sup> Evropská síť pro rozvoj venkova. *Propojení evropského venkova 2014-2020* [online]. Brusel: ENRD, 2016, s. 6-7 [cit. 12.12.2020]. ISBN 978-92-79-55138-3. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/about/brief\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/about/brief_en)>

neorganizuje systematická setkání. Zástupce české Národní sítě MAS se naposledy takového setkání účastnil v roce 2019.<sup>182</sup>

Poslední evropskou neformální institucí je Evropský venkovský parlament, jejímž členem je také NS MAS. Evropský venkovský parlament představuje dlouhodobou kampaň, jejímž cílem je sjednotit a posílit hlas obyvatel venkova v Evropě a jejich požadavky předložit rozhodujícím evropským i národním orgánům. Pod záštitou této kampaně se čtyřikrát sešli zástupci venkovských komunit, občanské společnosti, výzkumníků, národních vlád i institucí EU, aby probraly aktuální témata evropského venkova.<sup>183</sup> Všechna tři tato sdružení představují převážně neformální mezinárodní platformy, v rámci kterých spolu komunikují aktéři venkova skrze své zástupce nepříliš často a pravidelně. V případě českých místních akčních skupin je jejich zástupcem u těchto nadnárodních institucí Národní síť MAS, která agendu těchto platform vloží do rukou vybranému zaměstnanci české MAS.

## 4.2 Technologická infrastruktura

Druhou skupinu institucí, které se vyskytují v prostředí místních akčních skupin a tedy i komunitně vedeného místního rozvoje, tvoří subjekty vědeckého, technologického a výzkumného charakteru. Přestože technologická struktura místa byla původně sledována zejména v okolí firem a podniků, jež díky spolupráci s výzkumnými či technologickými centry dokázaly implementovat vyspělé a inovativní postupy ve své oblasti podnikání, i v případě prostředí místních akčních skupin existuje napojení na řadu převážně vědeckých a univerzitních institucí.

Hlavním iniciátorem kooperace s vědeckými institucemi leží v případě MAS na straně Národní sítě. Již během ustanovení pracovní skupiny Vzdělávání v rámci Národní sítě MAS bylo v roce 2013 definováno, že jedním z jejích hlavních cílů je navázat spolupráci s univerzitními a vysokoškolskými pracovišti.<sup>184</sup> K oficiálnímu nastartování partnerství s těmito institucemi došlo v následujícím roce, kdy byla podepsána memoranda o spolupráci mezi NS MAS a Českou zemědělskou univerzitou v Praze a s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. V obou případech měla vzájemná spolupráce vést k vyvíjení aktivit

---

<sup>182</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Zápis z pracovní cesty PREPARE, Slovinsko, 9. října 2019* [online]. NS MAS ČR, 09.11.2019 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/dokumenty/zpravy-z-pracovnich-cest/>>

<sup>183</sup> About. *The European Rural Parliament* [online]. European Rural Parliament, © 2020 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.europeanruralparliament.com/index.php/home/about>>

<sup>184</sup> *Náplň práce PS Vzdělávání*, pozn. 105.



v celé řadě oblastí, jako je transfer technologií, marketing, propagace, konzultace a poradenství, analytická, strategická a vědeckovýzkumná podpora.<sup>185</sup> V následujících letech se počet spolupracujících škol nejvyššího stupně s českými MAS rozrostl o dalších šest, jmenovitě se jedná o Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích, Mendlovu univerzitu v Brně, Univerzitu Pardubice, Univerzitu J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Ostravskou univerzitu, Technickou univerzitu v Liberci a také Univerzitu Karlovu v Praze.

Reálně se spolupráce s univerzitami napříč Českou republikou rozjela až od roku 2015. Obecně definované cíle následkem toho začaly mít jasnější obrysy a začalo být zřetelnější, jaké konkrétní aktivity se mezi MAS a vědeckými institucemi tohoto typu budou odehrávat. Charakteristické pro prostředí místních akčních skupin v kontextu ČR je rozdělení spoluprací jednotlivých MAS na lokální, krajskou a nakonec i celorepublikovou úroveň. V tomto ohledu lze upozorovat i různé úrovně spoluprací se všemi zmíněnými univerzitami, ačkoliv Česká zemědělská univerzita mezi nimi vyniká.

Na nejnižší úrovni se spolupráce odehrává například ve formě společných projektů mezi jednotlivou MAS a danou vzdělávací institucí. Příkladem takového projektu může být společná realizace Univerzity třetího věku Provozně ekonomické fakulty ČZU a dalších vzdělávacích projektů spolu s MAS Pošumaví, neziskovou organizací Úhlavy o.p.s. ve městě Klatovy, kde se nachází konzultační středisko této fakulty.<sup>186</sup> V případě krajů se jedná například o poradenskou aktivitu ze strany jednotlivých MAS a jejich manažerů týkající se závěrečných prací a s nimi souvisejícími oponenturami a konzultacemi na univerzitách, které se v regionu vyskytují nebo zde mají část svých fakult. Na celostátní úrovni bylo mezi možnostmi spolupráce uvedeno pořádání vzdělávacích i informačních akcí nebo vytvoření komunikačního portálu, který by usnadnil propojení kontaktů mezi MAS a univerzitami podle různých oblastí.<sup>187</sup> Experti na různá témata by tak byli dohledatelní skrze tento portál a jedna strana by tak mohla přímo kontaktovat způsobilou osobu z druhé strany, se kterou by chtěla navázat spolupráci. ČZU vytvořila zkušební verzi

---

<sup>185</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Výroční zpráva organizace 2014* [online]. NS MAS ČR, 4. 3. 2015, s. 15-16 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocnizpravy/>>

<sup>186</sup> ŠAŠEK, Ivo. Zahájení akademického roku v konzultačním středisku PEF ČZU v Klatovech. In: *MAS Pošumaví* [online]. masposumavi.cz, 25. 9. 2016 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <<http://www.masposumavi.cz/z-nasi-ostatni-cinnosti-a-cinnosti-nasich-clenu-a-partneru/zahajeni-akademickeho-roku-v-konzultacnim-stredisku-pef-czu-v-klatovech-2461cs.html?page=3>>

<sup>187</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *PS Vzdělávání . návrh spolupráce NS MAS a VŠ* [online]. NS MAS ČR, 22. 10. 2015 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/2/>>

webové stránky (mas.czu.cz), která měla tuto funkci splňovat, nicméně z důvodu nedostatku personálních a finančních možností se je nepodařilo finalizovat.<sup>188</sup> V rámci spolupráce s Českou zemědělskou univerzitou se místní akční skupiny ještě podílely na projektu MONIQUA „Vývoj a aplikace nových metod monitorování kvality života v regionech“. Hlavním výstupem projektu se stala metodika tvorby a implementace souhrnných indikátorů kvality života v regionech. Ta poskytuje souhrnné informace, jež umožňují vzájemné porovnání obcí v rámci MAS a také mohou být použity při tvorbě strategií komunitně vedeného místního rozvoje.<sup>189</sup>

Kromě spoluprací se zmíněnými univerzitami se místní akční skupiny podílely také na třech inovativních projektech s vědeckými institucemi. Mezi lety 2015 a 2016 se jednalo o projekt „Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích“ podpořený grantem z Fondu EHP. V rámci tohoto projektu, který byl zaměřený na rozvoj strategií a opatření pro adaptaci na změnu klimatu, mezi sebou spolupracoval Ekologický institut Veronica, norská univerzita Hogskolen i Oslo og Akershus, Vysoká škola báňská Technické univerzity Ostrava a Národní síť MAS spolu s MAS Opavsko.<sup>190</sup>

Zbylé dva projekty se uskutečnily v rámci Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA, realizovaným Technologickou agenturou České republiky. Mezi lety 2018 až 2020 to byl projekt „Role MAS“, jehož cílem bylo navrhnout role MAS a varianty jejich fungování po roce 2020.<sup>191</sup> Druhým projektem je stále probíhající tříletý projekt celoživotního vzdělávání zahájený v roce 2019, který využívá inovativního potenciálu vysokých škol a dalších organizací k podpoře schopností a kapacit obyvatel k udržitelnému rozvoji v regionech ČR. Aktuálně se místní akční skupiny mohou účastnit cyklu seminářů s názvem „Jak nastartovat místní udržitelný rozvoj v praxi?“, kdy semináře jsou rozděleny do devíti tematických okruhů. Na tyto akce jsou zváni představitelé místních akčních skupin z celé ČR, starostové a další místní aktéři. Obsahovou stránku a organizaci seminářů zajišťuje

---

<sup>188</sup> Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Zápis z jednání PS pro spolupráci NS MAS ČR a ČZU Praha při PS Vzdělávání NS MAS ČR* [online]. NS MAS ČR, 30. 10. 2015 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/2/>>

<sup>189</sup> HRUŠKA, Michal. Moniqua pomáhá plánovat rozvoj obcí. In: *Česká zemědělská univerzita v Praze* [online]. ČZU, 9. 3. 2016 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.czu.cz/cs/r-7212-veda-a-vyzkum/r-7260-projekty/r-8284-ukazkove-projekty/moniqua-pomaha-planovat-rozvoj-obci.html>>

<sup>190</sup> Projekt podpořený v rámci EHP. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <[http://nsmas.cz/resilience\\_aktuality/projekt-podporeny-v-ramci-ehp-a-norskych-fondu/](http://nsmas.cz/resilience_aktuality/projekt-podporeny-v-ramci-ehp-a-norskych-fondu/)>

<sup>191</sup> Projekt ROLE MAS (2018-2020). *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmas.cz/projekt-role-mas-2018-2020/>>

kolektiv vědeckých institucí, mezi které patří Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy, Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Regionální centrum expertizy Česko. Ačkoliv nebylo možné zjistit, nakolik se zaměstnanci českých MAS účastnili zatím proběhnuvších aktivit, jedná se o jeden z příkladu propojení místních akčních skupin s vědeckými institucemi, které má za cíl přinést inovativní postupy v řešení komunitně vedeného místního rozvoje a získat informovaný pohled na aktuální problémy místního rozvoje.<sup>192</sup>

---

<sup>192</sup> Místní udržitelný rozvoj v praxi MAS: Cyklus seminářů „Jak nastartovat místní udržitelný rozvoj v praxi? pro Národní síť MAS a místní aktéry. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/mistni-udrzitelny-rozvoj-v-praxi-mas/>>

## **Závěr**

Tato diplomová práce zkoumala místní akční skupiny v České republice, které vycházejí z iniciativy Evropské unie pro rozvoj území podle metody LEADER. Cílem této práce bylo odpovědět na výzkumné otázky, zda byly české místní akční skupiny ve zkoumaném období schopny získávat znalosti, vzdělávat případně jakým způsobem, dále též které sítě kontaktů jsou přítomné v prostředí místních akčních skupin ve zkoumaném programovém období od roku 2014 do roku 2020. V úvodní teoretické kapitole byla stanovena kritéria výzkumu, která vychází z teorie učících se regionů. S pomocí vybraných kritérií byly analyzovány tři specifické oblasti. Jednalo se o schopnosti místních akčních skupin učit se a získávat znalosti, o jejich networking, tedy zaměření jak na interní sítě LEADER, tak i na sítě kontaktů s dalšími institucemi, které se podílejí na komunitně vedeném místním rozvoji, ale nejsou součástí místních akčních skupin. Výzkum byl proveden pomocí smíšené metody výzkumu, přesněji ve formě dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a také analýzy primárních dokumentů.

První část výzkumu byla zaměřena na oblast znalostí a schopnosti učení. Z kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že místní akční skupiny byly zcela schopny získávat schopnosti. Ve zkoumaném období přijaly více kodifikovaných než nekodifikovaných znalostí. Tyto potřebné informace byly získávány nejčastěji během vzdělávacích akcí, spolupráce s dalšími MAS a také přes internet. Učení spoluprací vyšlo z kvantitativního výzkumu jako těsně druhá nejčastější forma učení, v případě, že se výsledky z dotazníkového šetření interpretují jako souhrn dvou odpovědí nejvyšší frekvence (velmi často a stále) a jako nejčastější forma učení v případě, že se pozornost soustředí pouze na nejfrekventovanější odpověď (stále). To do jisté míry stěžuje vyhodnocení první hypotézy práce, která říká, že nejčastější formou učení v učících se regionech je právě spoluprací.

Přestože v další části kvantitativního výzkumu bylo potvrzeno, že téměř všichni dotazovaní spolupracovali s jinou MAS ve zkoumaném období a získali tak nové znalosti nebo si osvojili nové praktiky, kvalitativní výzkum poukázal na velice zajímavý aspekt spolupráce mezi MAS, který do značné míry ovlivňuje i jejich učení spoluprací. Bylo zjištěno, že oficiální projekty spolupráce, které vedou k významnému předání množství znalostí a zkušeností, byly ve zkoumaném programovém období značně limitovány pravidly řídicího orgánu Programu rozvoje venkova, tedy Ministerstva zemědělství. Díky tomu se výrazně snížil počet systematických projektů spolupráce u českých MAS nejenom

v rámci České republiky, ale také na mezinárodní úrovni. Hypotézu lze tedy potvrdit částečně, kdy učení spoluprací je pro MAS klíčovou formou učení, nicméně v posledních letech byla značně omezena zejména s ohledem na realizaci společných projektů. Vzdělávací akce, které místní akční skupiny také velice často využívají k získání nových znalostí, se ve zkoumaném období uskutečňovaly především skrze Krajská sdružení a také Národní síť MAS, která zejména v posledních dvou letech zahájila dva velké vzdělávací projekty, které mají vést k systematickému vzdělávání místních akčních skupin.

Následující část výzkumu se věnoval vlastním sítím LEADER, kterých místní akční skupiny využívají k přenosu informací a znalostí a též k vzájemné podpoře v jejich realizaci komunitně vedeného místního rozvoje. V této oblasti bylo nejvíce zkoumáno vnitřní nastavení v rámci Národní sítě, Krajských sdruženích a evropské sítě ELARD, které představují první část institucí, které existují v prostředí MAS. Z kvalitativního i kvantitativního výzkumu vyplynulo, že u krajských sítí i u té národní panuje vysoká úroveň komunikace. Vztahy a míra důvěry byly rovněž zhodnoceny představiteli MAS u těchto dvou úrovní velmi pozitivně. Výzkum v této oblasti poukázal na zajímavý poznatek, kdy Národní síť MAS a částečně i Krajské sdružení se ve zkoumaném období potýkaly s problémem nesystematického a nepřehledného šíření informací, ale zároveň je patrná snaha o vytvoření pevných bodů, kde by se znalosti koncentrovaly. Naopak na evropské úrovni, LEADER síť ELARD byla vyhodnocena převážně neutrálně vzhledem k tomu, že existuje několik bariér mezi zaměstnanci místních akčních skupin a evropskou úrovní. S touto druhou částí výzkumu byla také spjata druhá formulovaná hypotéza, kterou lze na základě výsledků výzkumu potvrdit. Od roku 2010 české MAS znatelně rozšířily své krajské a národní LEADER sítě a od té doby si vytvořily kvalitní vztahy s vysokou mírou komunikace a důvěry uvnitř těchto sítí.

Výzkum se nakonec zaměřil na institucionální hustotu, která tvoří předpoklad pro úspěšný rozvoj území i pro vytváření a aplikování inovací. V rámci této oblasti bylo zkoumáno, jaké instituce mimo LEADER síť spolupracují s českými místními akčními skupinami, a jakého jsou charakteru. Z analýzy primárních dokumentů bylo zjištěno, že tyto instituce, formální i neformální, lze rozdělit na základě teorie učících se regionů na nevědecké a vědecké. Nevědecké instituce spolupracující s českými MAS byly nalezeny na úrovni lokální, krajské, národní i evropské. Z výzkumu rovněž vyplynulo, že existuje problematická situace na krajské úrovni, kde mají české MAS v několika regionech problém navázat více partnerský vztah s krajskými úřady a zahájit spolupráci a koordinaci

v oblastech komunitně vedeného místního rozvoje. Následně bylo zjištěno že, mezi vědeckými institucemi tvořícími technologickou infrastrukturu, jsou zařazeny v případě MAS zejména přední české univerzity. S těmi místní akční skupiny začaly navazovat kontakty teprve v aktuálním programovém období. Podařilo se s vědeckými institucemi zrealizovat část plánovaných aktivit, které vedou k přijímání inovativních postupů, jenž jsou klíčovým znakem aktéra učících se regionů. Některé plánované spolupráce se ale z finančních či personálních důvodů nakonec nekonaly.

Tato práce se dotkla rovněž témat, které se nachází mimo zkoumanou problematiku. Ty nejenom představují zajímavý aspekt oblasti komunitně vedeného místního rozvoje a činností MAS, ale mohou sloužit jako podnět pro další bádání. Někteří respondenti se vyjádřili, že principy metody LEADER se během programového období 2014-2020 začaly postupně vytrácet z reality místních akčních skupin. Na jednu stranu tomu napomohla změna v pravidlech operačních programů, jenž byla zavedena řídicími orgány. Změna pravidel vytrhává české MAS z jejich tradiční terénní práce, při které zjišťují reálné potřeby obyvatelů území s cílem rozvoje regionu, a stačí je do nechtěné role dotačních úředníků. Na druhou stranu k tomu přispívají i noví zaměstnanci MAS, kteří nerespektují filosofii metody LEADER nebo jim nebyla dostatečně předána. Hlubší vhled do této problematiky by mohl vést k pochopení nebo i k doporučení, jak nastavit vztahy mezi nejnižším aktérem rozvoje a vyššími orgány, které realizují kohezní politiku EU, aby vedly k efektivnější realizaci rozvoje území.

## Summary

This master thesis examined Local Action Groups (LAG) in the Czech Republic, created with the initiative of the European Union for local development LEADER. The aim of this work was to answer research questions whether Czech Local Action Groups were able to acquire knowledge, learn and how, and then which networks are present in the environment of Local Action Groups in the programming period 2014-2020. The research was carried out using a mixed research method in the form of a questionnaire survey, semi-structured interviews and lastly the analysis of primary documents.

The first part of the research focused on the area of knowledge and learning abilities. Quantitative research revealed that LAGs gained more codified than tacit knowledge. Information was obtained most often during educational events, through cooperation with other LAGs and via the Internet. The first hypothesis of this thesis, that states that the most common form of learning in learning regions is cooperation, can to some extent be confirmed, the learning by interacting is a key form of learning for LAGs, however, in recent years it has been significantly limited, especially formal project cooperation, due to new rules of the managing authority of the Rural Development Program.

Following part of the research was focused on LEADER networks. Qualitative and quantitative research has shown that there was a high level of communication at the Regional Networks of LAGs and National Network of LAGs. Nature of relations and level of trust were assessed positively by LAG representatives at these two levels. The European LEADER network ELARD was evaluated largely neutral, given that there are several barriers between Czech LAGs and the European level. The second formulated hypothesis can be confirmed based on the research results. Since 2010, Czech LAGs have significantly developed their regional and national LEADER networks, and they have established good relations with a high level of communication and trust within them.

Finally, the research focused on the institutional thickness, that constitutes a prerequisite for successful development of the territory and for the creation and implementation of innovations. Non-scientific institutions cooperating with Czech LAGs were found at the local, regional, national and European levels. Subsequently, it was found that the scientific institutions forming the technological infrastructure in the case of LAGs are mainly Czech universities. LAGs began to cooperate with these institutions and throughout the programming period also realised some of the intended activities.

This work also touched on some topics that are beyond the scope of this research. Some respondents stated that the principles of the LEADER initiative began to gradually disappear from the reality of Local Action Groups. New frameworks introduced by the managing authorities force the Czech LAGs out of their traditional fieldwork that helps them identify real needs of the territory and its people and puts them in the unwanted role of bureaucrat. Moreover, new LAG employees tend disregard the LEADER philosophy or it hasn't been sufficiently passed on to them. A deeper insight into this issue could lead to a better understanding of relations between the stakeholders on the lowest level and higher bodies, whether they are at national or European level, in order to lead to more effective implementation of local development.



## Bibliografie

### Primární zdroje

#### *Elektronické zdroje:*

About. *The European Rural Parliament* [online]. European Rural Parliament, © 2020 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z:

<<https://www.europeanruralparliament.com/index.php/home/about>>

Akademie LEADER. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky*. [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/akademieleader/>>

BROTHÁNKOVÁ, Monika. Kraj Vysočina podporuje činnost místních akčních skupin. In: *Kraj Vysočina* [online]. Kraj Vysočina, 14. 10. 2016 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-vysocina.cz/kraj-vysocina-podporuje-cinnost-mistnich-akcnich-skupin/d-4076397>>

Data pro Místní akční skupiny (MAS): Data podle obcí, roky 2014-2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 30. 9. 2020 [cit. 18. 12. 2020]. Dostupné z:

<[https://www.czso.cz/csu/czso/data\\_pro\\_mistni\\_akcni\\_skupiny\\_mas](https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas)>

Dotační tituly: Podpora mikroregionů a místních akčních skupin v Plzeňském kraji 2013-2020, *eDotace Plzeňský kraj* [online]. Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/dotacnitituly>>

European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development. *Fact Sheet: EU RURAL DEVELOPMENT POLICY 2007–2013* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008 [cit. 29.11.2020]. ISBN 978-92-79-07499-8. Dostupné z: <<https://op.europa.eu/s/oAHW>>

European Commission, *Guidance for Member States and Programme Authorities on Community-led Local Development in European Structural and Investment Funds* [online]. 15. 5. 2014 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z:

<[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds)>

European LEADER Association for Rural Development. *Statues of ELARD* [online]. ELARD, 2017 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <<http://elard.eu/organization/>>

European Network for Rural Development. *The European Agricultural Fund for Rural Development: DIGITAL AND SOCIAL INNOVATION IN RURAL SERVICES* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018 [cit. 12.12.2020]. ISBN 978-92-79-85647-1. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/publications/eafnd-projects-brochure-digital-and-social-innovation-rural-services\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/publications/eafnd-projects-brochure-digital-and-social-innovation-rural-services_en)>

Evropská síť pro rozvoj venkova. *Propojení evropského venkova 2014-2020* [online]. Brusel: ENRD, 2016 [cit. 12.12.2020]. ISBN 978-92-79-55138-3. Dostupné z:

<[https://enrd.ec.europa.eu/about/brief\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/about/brief_en)>

Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova. *Pokyny pro implementaci aktivit spolupráce v rámci leader v programech rozvoje venkova pro léta 2014-2020* [online]. ENRD, 2017 [cit. 02.12.2020]. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/publications/guidance-implementation-leader-cooperation-2014-2020-rdps\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/publications/guidance-implementation-leader-cooperation-2014-2020-rdps_en)>

HRUŠKA, Michal. Moniqua pomáhá plánovat rozvoj obcí. In: *Česká zemědělská univerzita v Praze* [online]. ČZU, 9. 3. 2016 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.czu.cz/cs/r-7212-veda-a-vyzkum/r-7260-projekty/r-8284-ukazkove-projekty/moniqua-pomaha-planovat-rozvoj-obci.html>>

Leader Toolkit: LEADER/CLLD. *European Network for Rural Development. Leader* [online]. ENRD, 16. 6. 2020 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_en)>

LUDWIGOVÁ, Petra. Dotační program „Podpora komunitního života na venkově pro rok 2019. In: *Ústecký kraj, Dotace a granty* [online]. Ústecký kraj, 20. 12. 2018 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-ustecky.cz/dotacni-program-podpora-komunitniho-zivota-na-venkove-pro-rok-2019/d-1730763/p1=204744>>

LUDWIGOVÁ, Petra. Dotační program „Podpora komunitního života na venkově pro rok 2020. In: *Ústecký kraj, Dotace a granty* [online]. Ústecký kraj, 2019, 11. 5. 2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-ustecky.cz/dotacni-program-podpora-komunitniho-zivota-na-venkove-pro-rok-2020/d-1739630/p1=204744>>

Malý lexikon obcí České republiky - 2020: Obce České republiky k 1. 1. 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. 15. 12. 2020 [cit. 18. 12. 2020]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2020>>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Výzva k předkládání žádostí o podporu* [online]. ESFCR, 10. 1. 2019 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/vyzva-110-opz>>

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Statut Národní stálé konference* [online]. MMR, 2019 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/dokumenty/narodni-stala-konference>>

Ministerstvo zemědělství. *Akční plán Celostátní síť pro venkov pro období 2014-2020* [online]. eAGRI, 2015, s. 5-11. [cit. 15. 12. 2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/o-celostatni-siti-pro-venkov/zakladni-dokumenty-csv/akni-plan-celostatni-site-pro-venkov.html>>

Ministerstvo zemědělství. *EX-post hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013: Závěrečná zpráva.* [online]. eAGRI, 2016. s. 366 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/program-rozvoje-venkova/program-rozvoje-venkova/hodnoceni-a-monitoring/ex-post-hodnoceni-programu-rozvoje-1.html>>

Ministerstvo zemědělství. *Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období 2014-2020* [online]. eAGRI, 2015, s. 5-11. [cit. 15. 12. 2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/aktualizace-metodiky-pro-standardizaci.html>>

Ministerstvo zemědělství. Nařízením vlády prováděná opatření PRV (2018). [online]. eAGRI, 2018 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <[http://eagri.cz/public/web/file/451753/FINAL\\_schema\\_podpor\\_od\\_2018\\_na\\_web\\_pl\\_ochy.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/451753/FINAL_schema_podpor_od_2018_na_web_pl_ochy.pdf)>

Ministerstvo zemědělství. *PRAVIDLA, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty Programu rozvoje venkova na období 2014–2020* [online]. eAGRI, 15. 4. 2020, [cit. 05.12.2020]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/opatreni/m19-podpora-mistniho-rozvoje-na-zaklade/x19-3-1-priprava-a-provadeni-cinnosti/zpresneni-pravidel-ktery-mi-se-stanovuji.html>>

Místní udržitelný rozvoj v praxi MAS: Cyklus seminářů „Jak nastartovat místní udržitelný rozvoj v praxi? pro Národní síť MAS a místní aktéry. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/mistni-udrzitelny-rozvoj-v-praxi-mas/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Podrobný popis aktivit v 1., 2., 3., 4., 5., 6. etapě* [online]. NS MAS ČR, 2016 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-optp/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. *Výroční zpráva organizace 2014* [online]. NS MAS ČR, 4. 3. 2015 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocnizpravy/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Anotace projektu* [online]. NS MAS ČR, 2016 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-optp/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2012 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/komunitne-vedeny-mistni-rozvoj/podklady-z-cr/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro programové období 2014–2020* [online]. NS MAS ČR, 2014, s. 4 [cit. 15.12.2020]. Dostupné z: <<http://www.podbrnensko.cz/strategie>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Metoda LEADER, Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD): Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. NS MAS ČR, 4. 9. 2015 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/aktuality/2015/brozura-metoda-leader-a-clld/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Náplň práce PS Vzdělávání* [online]. NS MAS ČR, 10. 11. 2013 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/3/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *PS Vzdělávání . návrh spolupráce NS MAS a VŠ* [online]. NS MAS ČR, 22. 10. 2015 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/2/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *STANOVY platné od 16.3.2017* [online]. NS MAS ČR, 31. 3. 2017 [cit. 09.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/>>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Výroční zpráva organizace 2016* [online]. NS MAS ČR, 07.12.2017 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocnizpravy/>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Výroční zpráva organizace 2017* [online]. NS MAS ČR, 18.10.2018 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocnizpravy/>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Vzděláváním k chytré budoucnosti aneb o vzdělávání očima místních akčních skupin* [online]. NS MAS ČR, 10. 11. 2013 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Zápis z jednání PS pro spolupráci NS MAS ČR a ČZU Praha při PS Vzdělávání NS MAS ČR* [online]. NS MAS ČR, 30. 10. 2015 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/dokumenty/pracovni-skupiny/ps-vzdelavani/page/2/>

Národní síť Místních akčních skupin České republiky. *Zápis z pracovní cesty PREPARE, Slovinsko, 9. října 2019* [online]. NS MAS ČR, 09.11.2019 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/dokumenty/zpravy-z-pracovnich-cest/>

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. In: *Úřední věstník EU*. L 347, 20.12.2013, s. 355-357. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=CS>

O programu: Integrované nástroje. *Centrum pro regionální rozvoj České republiky* [online]. CRR, 17. 10. 2019 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <https://www.crr.cz/irop/o-programu/integrované-nastroje-2/>

O RSK, *Regionální stálá konference Karlovarského kraje* [online]. RSKKVK, © 2017-2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.rskkvk.cz/o-rsk>

Organization. *European LEADER Association for Rural Development* [online]. ELARD, © 2020 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <http://elard.eu/organization/>

Poděkování Jihočeskému kraji. *Krajské sdružení MAS Jihočeský kraj* [online]. KS MAS Jihočeský kraj, 21. 2. 2018 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.jihocesemas.cz/aktuality/jihoceske-aktuality/podekovani-jihoceskemu-kraji-45cs.html?ftresult=kraj>

Podpora Místních akčních skupin Moravskoslezského kraje 2020. *Moravskoslezský kraj* [online]. Moravskoslezský kraj, 2020 [cit. . 18. 12. 2020]. Dostupné z: [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/podpora-mistnich-akcnich-skupin-moravskoslezskeho-kraje-2020-144436/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/podpora-mistnich-akcnich-skupin-moravskoslezskeho-kraje-2020-144436/)

Projekt MASky v obraze, *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2019 [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-masky-v-obraze/>>

Projekt podpořený v rámci EHP. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <[http://nsmascr.cz/resilience\\_aktuality/projekt-podporeny-v-ramci-ehp-a-norskych-fondu/](http://nsmascr.cz/resilience_aktuality/projekt-podporeny-v-ramci-ehp-a-norskych-fondu/)>

Projekt ROLE MAS (2018-2020). *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, © 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/projekt-role-mas-2018-2020/>>

PS Mezinárodní spolupráce. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. NS MAS ČR, 2020 [cit. 10.12.2020]. Dostupné z: <<http://nsmascr.cz/pracovni-skupiny/ps-mezinarodni-spoluprace/>>

Státní zemědělský intervenční fond. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci operace 19.3.1 Příprava a provádění činností spolupráce místních akčních skupiny* [online]. [cit. 07.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.szif.cz/cs/prv2014-1931>>

STŘEDOČESKÝ KRAJ. Místní akční skupiny Středočeského kraje dostanou dotaci 1,5 milionu korun. In: *Benešov Dnes* [online]. Benešov Dnes, 10. 3. 2019 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.benesovdnes.cz/zpravodajstvi/16830-mistni-akcni-skupiny-stredoceskeho-kraje-dostanou-dotaci-1-5-milionu-koron/>>

ŠAŠEK, Ivo. Zahájení akademického roku v konzultačním středisku PEF ČZU v Klatovech. In: *MAS Pošumaví* [online]. masposumavi.cz, 25. 9. 2016 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <<http://www.masposumavi.cz/z-nasi-ostatni-cinnosti-a-cinnosti-nasich-clenu-a-partneru/zahajeni-akademického-roku-v-konzultacnim-stredisku-pef-czu-v-klatovech-2461cs.html?page=3>>

VANDÍK, Jan. Kraj podporuje projekt místních akčních skupin, kterým chtějí zlepšit řízení rozvoje území. In: *Zlínský kraj* [online]. Zlínský kraj, 30. 11. 2017 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <<https://www.kr-zlinsky.cz/kraj-podporuje-projekt-mistnich-akcni-skupin-kterym-chteji-zlepsit-rizeni-rozvoje-uzemi-aktuality-14453.html>>

## ***Rozhovory***

Interview s Gustavem CHAROUZEKEM, ředitelem a vedoucím manažerem CLLD MAS Královská stezka, předsedou KS MAS Kraj Vysočina. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Interview s Jiřím HASMANEM, koordinátor projektu NS MAS MASky v obraze 2019. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Interview s představitelem české MAS a předsedou KS MAS. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Interview s Ivanou JÁGRIKOVOU, ředitelkou a vedoucí manažerkou CLLD MAS Sokolovsko, předsedkyní KS MAS Karlovarský kraj. Praha [telefonicky], 26. 11. 2020.

Interview s Milanem OLIVOU, ředitelem a manažerem PRV MAS Region Pošembeří, předsedou KS MAS Středočeský kraj. Praha [telefonicky], 27. 11. 2020.

Interview s Janou KUTHANOVOU, předsedkyní správní rady MS Hradecký venkov, předsedkyní KS MAS Královéhradecký kraj. Praha [telefonicky], 30. 11. 2020.

Interview s Ondřejem VEČEŘEM, vedoucím manažerem CLLD MAS Šternbersko, předsedou KS MAS Olomoucký kraj. Praha [telefonicky], 1. 12. 2020.

## Sekundární zdroje

AMIN, Ash. Moving on: institutionalism in economic geography. *Environment & Planning A*. 2001, roč. 33, č. 7. DOI 10.1068/a34108

APPLEGATE, Celia, 1999. Europe of Regions: Reflections on the Historiography of Sub-National Places in Modern Times. *The American Historical Review*. 1999, roč. 104, č. 4, s. 1180–81. DOI 10.2307/2649565

BALASSA, Bela. The Theory of Economic Integration: An Introduction. NELSEN, Brent F. a Alexander C-G. STUBB, ed. *The European Union* [online]. London: Macmillan Education UK, 1994 [cit. 12. 11. 2020]. DOI 1007/978-1-349-23984-9\_1

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011, s. 141-142. ISBN 978-80-246-1974-3

BOWEN, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 2009, roč. 9, č. 2. DOI 10.3316/QRJ0902027

BRESLIN, Shaun a HIGGOTT, Richard. Studying Regions: Learning from the Old, Constructing the New. *New Political Economy*, 2000, roč. 5, č. 3. DOI 10.1080/07036330220152204

BRUSCO, Sebastiano. The Emilian model: productive decentralisation and social Integration. *Cambridge Journal of Economics*. 1982, roč. 6, č. 2. ISSN 0309-166X

BRYMAN, Alan. *Social research methods / Alan Bryman*. 4th edition. New York: Oxford University Press, 2012. ISBN 9780199588053

CABADA, Ladislav. *Evropa regionů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-163-2

CIHELKOVÁ, Eva. *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-808-8

CRESWELL, John W. a Vicki L. PLANO CLARK. *Designing and conducting mixed methods research*. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication, 2017. ISBN 9781483344379

- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7
- DOWNS, William M. Regionalism in the European Union: Key Concepts and Project Overview. *European Integration*. 2010, roč. 24, č. 3, s. 174. DOI 10.1080/07036330220152204
- HETTNE, Björn. Beyond the new regionalism. *New Political Economy*. 2005, roč. 10, č. 4, s. 548-556. DOI 10.1080/13563460500344484
- HETTNE, Björn. The new regionalism revisited. In: SÖDERBAUM, Frederik a Timothy M. SHAW. *Theories of New Regionalism*. London: Palgrave Macmillan, 2003, s. 23. ISBN 1-4039-0197-X
- HUDEČKOVÁ, H. a H. BALZEROVÁ. The adaptability of stakeholders to new approaches in rural development in the Czech Republic. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics* [online]. 2010, roč. 2, č. 2, s. 8-11. [cit. 20.11.2020]. ISSN 18041930
- JÁČ, Ivan. *Jedinečnost obce v regionu*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-038-6
- JEŽEK, Jiří. Učení se, sítě a samoregulace jako základní stavební kameny učících se regionů. *National and Regional Economics VI*. Košice: Technical University, 2006. s. 140-144. ISBN: 80-8073-721-5
- JOHNSON, Björn., LORENZ, Edward a LUNDEVALL, Bengt-Åke. Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial & Corporate Change*, 2002, roč. 11, č. 2, s. 250-251. DOI 10.1093/icc/11.2.245
- KEATING, Michael. The Invention of Regions: Political Restructuring and Territorial Government in Western Europe. *Environment and Planning C*. 1997, roč. 15, č. 4, s. 398-399. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsrep&AN=edsrep.a.sae.envirc.v15y1997i4p383.398&lang=cs&site=eds-live&scope=site>
- KERN, Jiří, Jan MALINOVSKÝ a Jan SUCHÁČEK, ed. *Learning Regions in Theory and Practice*. Ostrava: Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta. 2007. DOI: 10.13140/RG.2.1.4322.0321
- LUNDEVALL, Bengt-Åke. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press, 2010. ISBN 0857286749
- LUNDEVALL, Bengt-Åke. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London: Anthem Press, 2016, s. 155-163. ISBN 9781783085965
- MACKINNON, Danny, CUMBERS, Andrews a CHAPMAN, Keith. Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in Human Geography*. 2002, roč. 26, č. 3, s. 303. DOI 10.1191/0309132502ph371ra

MALMBERG, Anders. Industrial geography: Location and learning. *Progress in Human Geography*. 1997, roč. 21, č. 4, s. 574-577. DOI: 10.1191/030913297666600949

MASKELL Peter a Anders MALMBERG. Localised Learning and Industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*. 1995, roč. 23, č. 3. s. 171. Dostupné z: <<https://www.jstor.org/stable/23599582?seq=1>>

NELSON, Richard R. The agenda for growth theory: A different point of view. *Cambridge Journal of Economics*. 1998, roč. 22, č. 4, s.477-499. DOI 10.1093/oxfordjournals.cje.a013731

RAY, Christopher. *Culture Economies: a perspective on local rural development in Europe* [online]. University of Newcastle upon Tyne: Centre for Rural Economy, Department of Agricultural Economics and Food Marketing. 2001. Dostupné z: <<https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/centreforruraleconomy/files/culture-economy.pdf>>

SÖDERBAUM, Fredrik. *Early, Old, New and Comparative Regionalism: The Scholarly Development of the Field*. KFG Working Paper Series. Berlin: Kolleg-Forschergruppe (KFG) "The Transformative Power of Europe". 2015, č. 64, s. 10. ISSN 1868-7601

WOKOUN, René, Jan MALINOVSKÝ, Milan DAMBORSKÝ a Jiří BLAŽEK. *Regionální rozvoj: (výhodiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0



# Seznam příloh

## Příloha č. 1: Vzor dotazníku

1. Uveďte prosím název Vaší MAS:  
.....
2. Kdy vznikla Vaše MAS?  
.....
3. Je pro Vás vzdělávání a získávání znalostí související s aktivitami MAS důležité?  
 ANO, je to důležité  
 ANO, částečně (získáváme pouze doplňkové informace)  
 NE
4. Jak jste získávali nové znalosti pro Vaši MAS?

	Nikdy	Občas	Často	Velmi často	Stále
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knihy, brožury, příručky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávací a informační akce (osobně i online)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spoluprací s jinými MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. V jaké oblasti Vaše MAS potřebovala získat nové znalosti?  
 Žádná oblast  
 Projektové řízení  
 Prezentování činností MAS  
 Výběrové řízení  
 Vytváření spolupráce s různými partnery  
 Zveřejňování výzev  
 Získávání kontaktů  
 Finanční plánování  
 Management MAS  
 Jiné:
6. Sdíleli jste s jinými MAS zkušenosti, know-how nebo příklad dobré praxe?  
 ANO  
 NE
7. Pracovali jste na společném projektu s jinými MAS?  
 ANO  
 NE
- 7.1. Získali jste nové znalosti nebo jste si osvojili nové praktiky z této spolupráce s jinými MAS?  
 ANO  
 NE

8. Věděli jste, na koho se obrátit, když jste potřebovali pomoci s LEADER/CLLD?  
 ANO  
 NE
9. Myslíte si, že by se mělo vzdělávání a získávání znalostí mezi českými MAS zlepšit?  
 ANO  
 NE
10. Kolika vzdělávacích akcí (workshopy, semináře, přednášky atd.) souvisejících s LEADER/CLLD se Vaše MAS účastnila?  
*Prosím uveďte přibližný odhad za všechny členy Vaší MAS. Účast se počítá osobní i online.*  
 V ČR:  
 V zahraničí:
11. Má Vaše MAS vlastní síť kontaktů?  
 ANO  
 NE
12. Jak často jste využívali následujících sítí pro získávání informací a znalostí o LEADER/CLLD a o MAS?

	Nikdy	Občas	Často	Velmi často	Stále
ELARD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vlastní spolupráce s MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přeshraniční spolupráce s MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce se státními orgány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jaký jste měli vztah k těmto sítím kontaktů?

	Negativní	Spíše negativní	Neutrální	Spíše pozitivní	Pozitivní
ELARD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NS MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vlastní spolupráce s MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přeshraniční spolupráce s MAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce se státními orgány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Byli jste spokojeni s mírou komunikace a důvěry uvnitř těchto sítí?

	Nespokojení	Spíše nespokojení	Neutrální	Spíše spokojeni	Spokojeni
ELARD	( )	( )	( )	( )	( )
NS MAS	( )	( )	( )	( )	( )
KS MAS	( )	( )	( )	( )	( )
Vlastní spolupráce s MAS	( )	( )	( )	( )	( )
Přeshraniční spolupráce s MAS	( )	( )	( )	( )	( )
Spolupráce se státními orgány	( )	( )	( )	( )	( )
Jiné:	( )	( )	( )	( )	( )

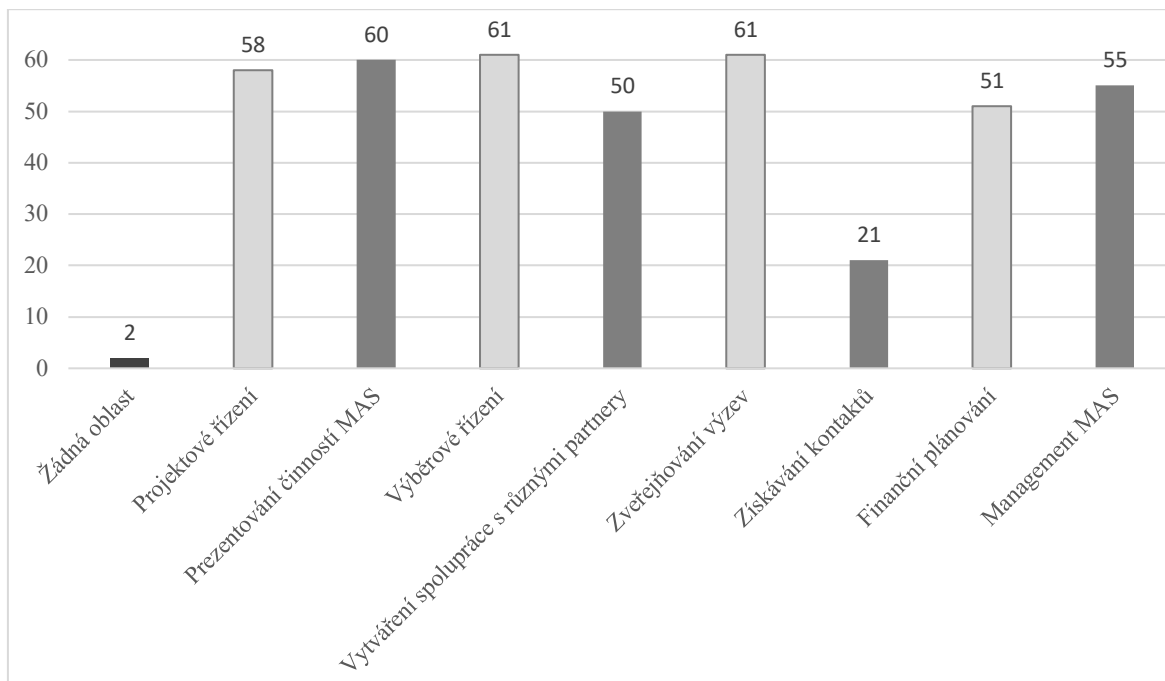
15. Došlo k omezení kontaktu během koronavirové krize s jinými MAS?

- ( ) Velmi
- ( ) Znatelně
- ( ) Trochu
- ( ) Vůbec
- ( ) Jiné:

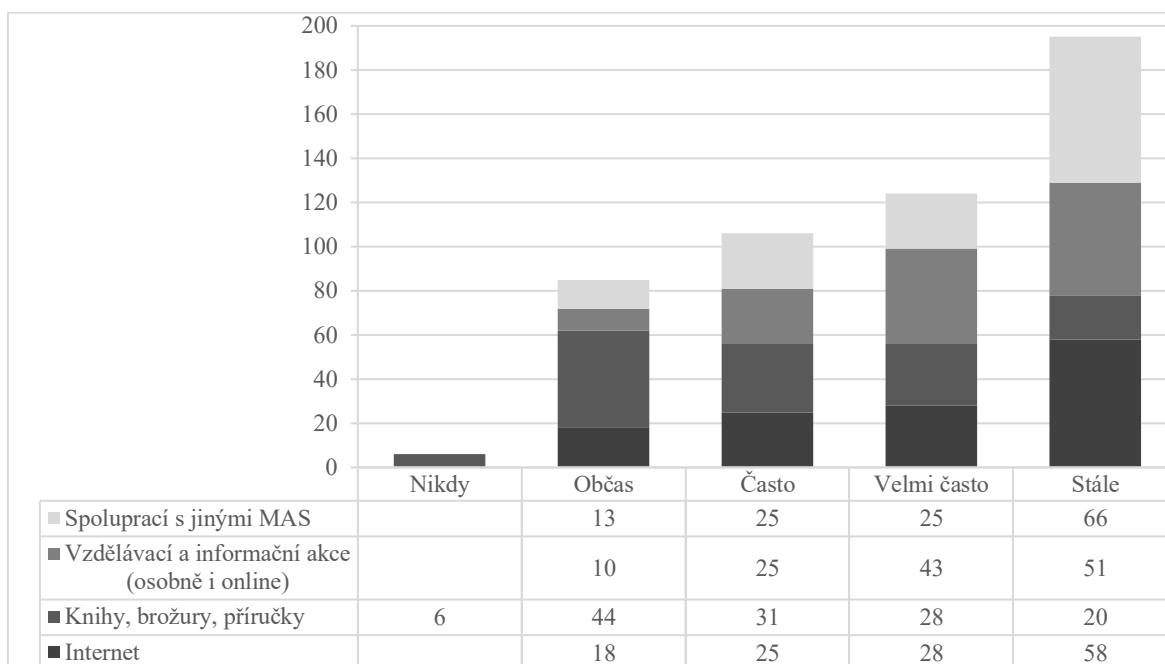
**Příloha č. 2: Návratnost dotazníků od místních akčních skupin České republiky  
(Tabulka 1)**

	Počet respondentů (MAS)	Počet odpovědí (MAS)	Návratnost
Jihočeský kraj	16	7	44 %
Jihomoravský kraj	17	13	76 %
Karlovarský kraj	5	3	60 %
Královéhradecký kraj	15	14	93 %
Liberecký kraj	6	5	83 %
Moravskoslezský kraj	12	8	67 %
Olomoucký kraj	16	11	69 %
Pardubický kraj	13	10	77 %
Plzeňský kraj	9	5	56 %
Středočeský kraj	29	21	72 %
Ústecký kraj	8	4	50 %
Kraj Vysočina	16	15	94 %
Zlínský kraj	17	13	76 %
<b>Celkem</b>	<b>179</b>	<b>129</b>	<b>72 %</b>

**Příloha č. 3: Oblasti, ve kterých MAS získávaly nové znalosti (odpovědi celkem) (Graf 1)**



**Příloha č. 4: Odpovědi na otázku *Jak jste získávali nové znalosti pro Vaši MAS?* (Graf 2)**



**Příloha č. 5: Odpovědi na otázky *Došlo k omezení kontaktu během koronavirové krize s jinými MAS?* (Graf 3)**

