

METODIKA

MONITORINGU A EVALUACE STRATEGIÍ MAS 2015

Zpracováno z podpory Programu rozvoje venkova 2007-2013, opatření IV.2.1.
Realizace projektů spolupráce, reg. č.: 15/022/4210a/671/000016

KVĚTEN 2015



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Obsah

ÚVOD	2
1. Cíle metodiky monitoringu a evaluace strategií MAS.....	3
2. Monitoring a evaluace strategií MAS	4
3. Indikátory jako součást monitorovacího systému	8
4. Hodnocení strategií místního rozvoje	13
4.1. Hodnocení intervenční logiky	13
4.2. Zhodnocení finančního plánu	15
4.3. Hodnocení „zdola nahoru“	16
4.4. Indikátory sledování managementu MAS	16
4.5. Evaluační otázky při hodnocení strategie/cílů	18
5. 10 doporučení pro monitoring a evaluaci	19

ÚVOD

Metodika monitoringu a evaluace strategií MAS vznikla v rámci realizace projektu „Spolupráce evaluace SPL“ reg. č. 15/022/4210a/671/000016, podpořeného z Programu rozvoje venkova 2007-2013, opatření IV.2.1. Realizace projektů spolupráce. Projekt „Spolupráce evaluace SPL“ je zaměřen na spolupráci mezi MAS, předávání správné praxe a postupů, s využitím zkušeností z období 2007-2013. Součástí projektu je zpracování metodiky evaluace a monitoringu strategií MAS na základě praktických příkladů, inspirativních řešení a doporučení.¹

Do projektu je zahrnuto celkem 5 partnerů z řad místních akčních skupin:

- MAS Horní Pomoraví o.p.s. – KMAS 1,
- MAS Vincenze Priessnitze pro Jesenicko, o.p.s. – PMAS 2,
- MAS Šumperský venkov z.s. – PMAS 3,
- Prostějov venkov o.p.s. – PMAS 4,
- MAS Hanácké Království, z.s. – PMAS 5.

Tato Metodika monitoringu a evaluace strategií MAS je vodítkem, pro zpracování hodnocení a monitorování strategií MAS za uplynulé období 2007-2013, přibližuje problematiku hodnocení strategií, komplexně představuje proces sledování a hodnocení strategií MAS, definuje nejčastější problémy při vyhodnocování, uvádí příklady jednotlivých typů indikátorů, upřesňuje sběr indikátorů, zhodnocení finančního plánu a na závěr je v metodice zahrnuto 10 doporučení pro efektivní monitoring a evaluaci.

Metodika monitoringu a evaluace je vytvořená na základě praxe a postupů podpořených MAS, dále na základě informací získaných z jednotlivých školení v rámci projektu, které byly zaměřené na problematiku evaluace a monitoringu a vychází z materiálu Metodika pro sledování indikátorů efektivity managementu mikroregionů, kterou vytvořilo CpKP Střední Morava v roce 2011 a z materiálu Hodnocení strategií místního rozvoje venkova a strategií/záměrů v rámci přístupu Leader a jejich institucionální zabezpečení, který vytvořila J. Tvrdoňová v roce 2009.

¹Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty opatření IV.2.1 - pro 22. kolo PRV. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014.

1. Cíle metodiky monitoringu a evaluace strategií MAS

Cílem předkládané Metodiky monitoringu a evaluace strategií MAS je komplexně představit a podrobně popsat proces sledování a hodnocení strategií MAS za uplynulé monitorovací období 2007-2013. Kvalitní zpracování monitoringu a evaluace má široký dopad na fungování a další rozvoj místních akčních skupin v rámci rozvoje venkova. Tato metodika může sloužit i jako vodítko/návod pro nastavení vhodných aktivit a indikátorů nových komunitně vedených strategií MAS.

Dalším cílem metodiky je charakterizovat systém vyhodnocení jednotlivých aktivit/projektů a činností místních akčních skupin a to prostřednictvím vytvoření vhodných indikátorů.

Mimo výše uvedené, metodika obsahuje 10 doporučení, která složí jako metodický základ pro přenos praxe (především ze zkušeností podpořených MAS) do procesu evaluace a monitoringu. Metodika obsahuje mimo jiné také vzorové tabulky pro využití v procesu sledování a hodnocení strategií MAS.

Tato metodika je vytvořená především pro praktické využití hodnocení a monitorování strategií pro místní akční skupiny v České republice.

2. Monitoring a evaluace strategií MAS

Pro účely sledování plnění jednotlivých aktivit strategií místních akčních skupin je nutné si na začátku její realizace nastavit vhodný monitorovací systém, jehož průběžné výsledky by měly být podrobeny hodnocení.

Průběžným sledováním a porovnáním dosažených hodnot plánovaných činností by měla být zajištěna případná žádoucí **zpětná vazba**.

Procesy „**sledování**“ plnění bývají označovány jako **MONITORING** – jedná se o vytváření systému sběru informací, provádění sběru, shromažďování, třídění a agregování informací. Monitoring zjednodušeně představuje pravidelné sledování aktivit s využitím kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Pro nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací. Monitoring na rozdíl od evaluace nenabízí žádné vyhodnocení a řešení identifikovaných problémů.

Monitoring se zaměřuje na:

- finanční plnění (finanční monitoring)
- plnění indikátorů (věcný monitoring)

Pro proces „**hodnocení**“ se často používá označení **EVALUACE** – což představuje zpracování informací získaných v rámci monitoringu, které jsou následně interpretovány a formulovány k doporučení pro zlepšení efektivnosti procesu naplňování jednotlivých opatření strategií k rozvoji území. Hodnocení přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky.

Metody evaluace a zdroje dat:

1. Analýza dokumentů (*desk-research*) - vyhodnocení relevantních dokumentů a informačních zdrojů

- SPL a další strategie místního rozvoje MAS
- Monitorovací zprávy

2. Kvalitativní analýza

- Data z IS, z monitorovacích zpráv, fichí (finanční a věcné plnění)
- Data z ČSÚ, MPSV, MŽP, (data z veřejných zdrojů)

Jeden ze základních kamenů každé evaluace je sběr a zdroje důvěryhodných a kvalitních dat.

a) primární data:

- zdrojem primárních dat jsou jednotlivci, příjemci, firmy atp. Informace jsou získávány v terénu (dotazníky², rozhovory atp.). Jedná se o informace shromážděné pro potřeby

² Dotazníkové šetření nedoporučujeme, z důvodů náročnosti stanovení reprezentativního vzorku.

konkrétní evaluace. Pokud je to možné, je vhodné používat reprezentativní vzorek dle statistických pravidel, aby bylo možné závěry zobecnit.

b) sekundární data:

- jedná se o již existující data, např. z ČSÚ, z monitorovacího systému

Typy evaluací / hodnocení:

- před zahájením (**ex-ante**)
- během nich (**ad-hoc, on-going, mid-term**)
- po ukončení období (**ex-post**)

- *externí*
- *interní*
- *smíšená*

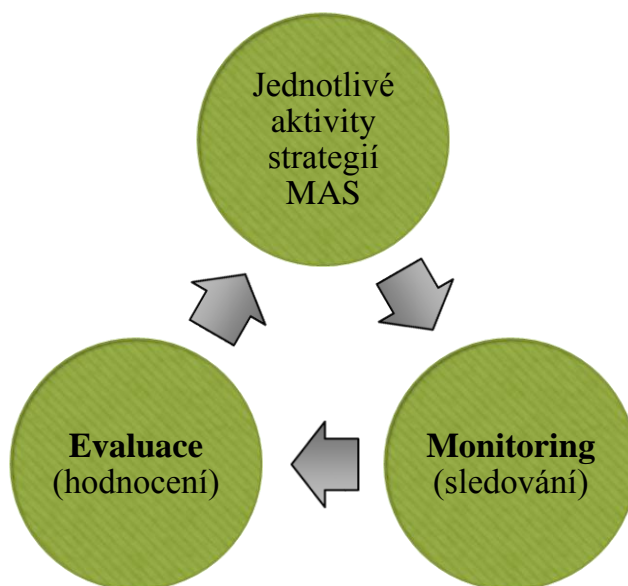
Pro účel sledování realizace, účinnosti a efektivity strategie a jejich rozvojových projektů podle stanovených pravidel mohou být použity tři základní typy hodnocení:

1. **Předběžné (*ex ante*) hodnocení** – uskutečňuje se před samotnou realizací aktivit definovaných ve strategii. Slouží pro plánování a stanovení startovací úrovně nebo stavu tematických okruhů na začátku jejich řešení. Výsledkem předběžného hodnocení by mělo být rozhodnutí o poskytnutí nebo neposkytnutí podpory pro definované aktivity, připravované projekty nebo dokonce rozhodnutí o schválení strategie.
2. **Průběžné (*interim*) hodnocení** – při průběžném hodnocení aktivit strategie je zjišťováno, zda jejich realizace probíhá podle stanovených pravidel a zda jednotlivé činnosti naplňují stanovené cíle. Toto hodnocení by mělo být pravidelné a jeho výstupy by měly mít formu průběžných monitorovacích zpráv (v polovině období, roční...).
3. **Závěrečné (*ex post*) hodnocení** – po ukončení realizace rozvojové aktivity (projektu), resp. po skončení platnosti strategie proběhne jejich závěrečné monitorování a hodnocení. Cílem by mělo být zjistit, zda realizace projektů a dané strategie skutečně přispěla k deklarovaným cílům a zda došlo k požadovanému pokroku při rozvoji daného území ve sledované tematické oblasti.

Pro adekvátní nastavení **monitoringu** je nezbytná vazba na cíle, měřitelné ukazatele, vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných informací.

Evaluace vyžaduje předchozí monitoring, stanovení jasného účelu hodnocení, relevantní nastavení a realizaci zpětné vazby. Základním nedostatkem při uskutečňování obou procesů, způsobujícím jejich znehodnocení, je ad hoc konání – tedy nekonceptnost, nepřipravenost celého přístupu.

Obrázek 1: Vztah mezi monitoringem a evaluací



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejčastější problémy, při vyhodnocování realizace strategií místních akčních skupin, řadíme:

- absence adekvátní monitorovací či kontrolní fáze realizace strategií,
- neexistence způsobu monitoringu vůči voleným orgánům MAS,
- nevyužívání výsledků hodnocení realizace strategie – absence zpětné vazby.

Hodnotící kritéria pro evaluaci:

- **relevance** – zhodnocení přiměřenosti s ohledem na danou problematiku
- **účinnosti** – posuzující čeho dosáhneme hodnocením, jaké faktory pozitivních nebo negativních výsledků a dopadů hodnocením dosáhneme
- **efektivita** – jaké informace hodnocením získáme, zda jsou efekty hodnocení přiměřené vstupním nákladům
- **užitečnost/udržitelnost** – zhodnocení přínosů a efektů v širším kontextu nejen s předmětem hodnocení a monitoringu, zároveň se jedná o motivační efekty a faktory ovlivňující hodnocení³

³ Josef Novák, Barbora Šafařová, Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů, Praha 2010

Tabulka 1: Porovnání monitoringu a evaluace

Monitorování (M)	Evaluace (E)
M je kontinuální nebo periodické.	E je prováděna periodicky, ve specifickém čase, případně ad-hoc.
M používá kvantitativní metody.	E používá kvantitativní i kvalitativní metody.
M nezjišťuje kauzální vztahy.	E zjišťuje i kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách.
M pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění.	V rámci E je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů.
M posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů.	E využívá M jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení.
Finanční M sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný M sleduje plnění indikátorů	E se zabývá širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření apod.)
M průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy o realizaci.	E vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů intervencí, priorit a programů a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro ne/plnění cílů.
M se zaměřuje na plánované výsledky a milníky.	E identifikuje plánované i neplánované efekty intervence, a to v širších souvislostech.
M je zpravidla realizován jako součást řízení projektu / strategie/ programu /.	E je zpravidla realizována externími (nezávislími) evaluátory.

Zdroj: školení v rámci projektu

3. Indikátory jako součást monitorovacího systému

Obecně platí, že v koncepčních dokumentech, rovněž při monitorování a evaluaci musí být ke každé charakteristice sociálního nebo ekonomického jevu přiřazeny:

- přesný název a definice indikátoru
- způsob měření, resp. měrná jednotka
- zdroje informací
- periodicita zjišťování
- tam, kde to je relevantní také výchozí hodnota
- kvantifikovaný cíl – konečná hodnota, které chceme dosáhnout

INDIKÁTORY představují kvantifikované ukazatele vedoucí k zhodnocení stavu a vývoje daného jevu. Indikátor je nástroj pro měření cíle / plánu, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní implementace.

Indikátory jsou konstruovány z primárních dat získaných různými metodami – monitoringem, statistickým zjišťováním, výpočtem, modelováním apod.⁴ Správně nastavené indikátory jsou základem pro efektivní monitorování a evaluování. Indikátory musí splňovat řadu kritérií, jako např. vztah indikátoru k naplnění cílů strategií, relevantnost indikátoru, důvěryhodnost, pochopitelnost aj. Indikátory splňující tyto kritéria, řadíme mezi nejdůležitější kvantifikovatelnou informaci nezbytnou v procesu hodnocení.

Definice indikátoru obsahuje např. rozčlenění indikátoru podle pohlaví nebo jiných třídících hledisek, metodu měření změn v čase, postupné naplňování cíle a způsoby porovnávání.

Z hlediska potřeb komplexní evaluace rozvoje může zpracovat (sbírat) monitoring různé typy informací prostřednictvím monitorovacích indikátorů.

Indikátor musí být přesně definován a tvoří jej:

- kód
- název
- jasná definice
- měrná jednotka
- popis
- způsobu měření
- zdroj údajů
- výchozí, cílová a dosažená hodnota

⁴ In Hák T. a kolektiv (2007): Roční závěrečná zpráva z projektu: VaV-SP/4i2/210/07. Monitorování a hodnocení vazeb mez životním prostředím, ekonomikou a společností prostřednictvím Situační zprávy. Universita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí, Praha, prosinec 2007

Typy indikátorů:

- **Indikátory vstupů** (inputs) – nejčastěji je využíván objem finančních prostředků; většinou zde nejsou větší problémy, nicméně pro hodnocení efektivnosti jednotlivých rozvojových aktivit by bylo třeba využívat strukturovanějšího členění vstupů (nejen náklady na investici, ale rozklíčování nákladů na jednotlivé typy činností).
- **Indikátory výstupů** (outputs) – do značné míry jde o formální ukazatele; u značného množství aktivit převažují (počet akcí, projektů, účastníků, m², km, ks); mají svou roli při sledování rozvojových aktivit, neměly by však být těmi hlavními. "
- **Indikátory výsledků** (results) – specifikace vytvořených hodnot. Jsou to výsledky využití vytvořených výstupů, resp. poskytují informaci například o chování, kapacitě nebo výkonnosti příjemců. Tyto ukazatele mohou být fyzické nebo finanční povahy.
- **Indikátory dopadů** (impacts, důsledků) – jak se změnila situace, jaké to přineslo důsledky odvíjející se od dosažených výsledků – ve většině případů je značně obtížné určit vliv konkrétní aktivity, přestože by tyto indikátory měly hrát nejdůležitější roli při plánování dalšího rozvoje území.

Příklady indikátorů **VSTUPU**:

Pilíř sociální

- počet obyvatel, přirozený přírůstek, saldo stěhování, celkový přírůstek, index stáří, index ekonomické závislosti,
- počet nezaměstnaných celkem, podíl nezaměstnaných OZP z celkového počtu nezaměstnaných, podíl nezaměstnaných 50+, podíl uchazečů absolventů, podíl dlouhodobě nezaměstnaných – 2 a více roků,
- školství počet tříd a žáků – MŠ, ZŠ, gymnázia, SŠ, ZUŠ,
- cestovní ruch – počet hotelů, penzionů, turistické ubytovny, kempy.

Pilíř ekonomický

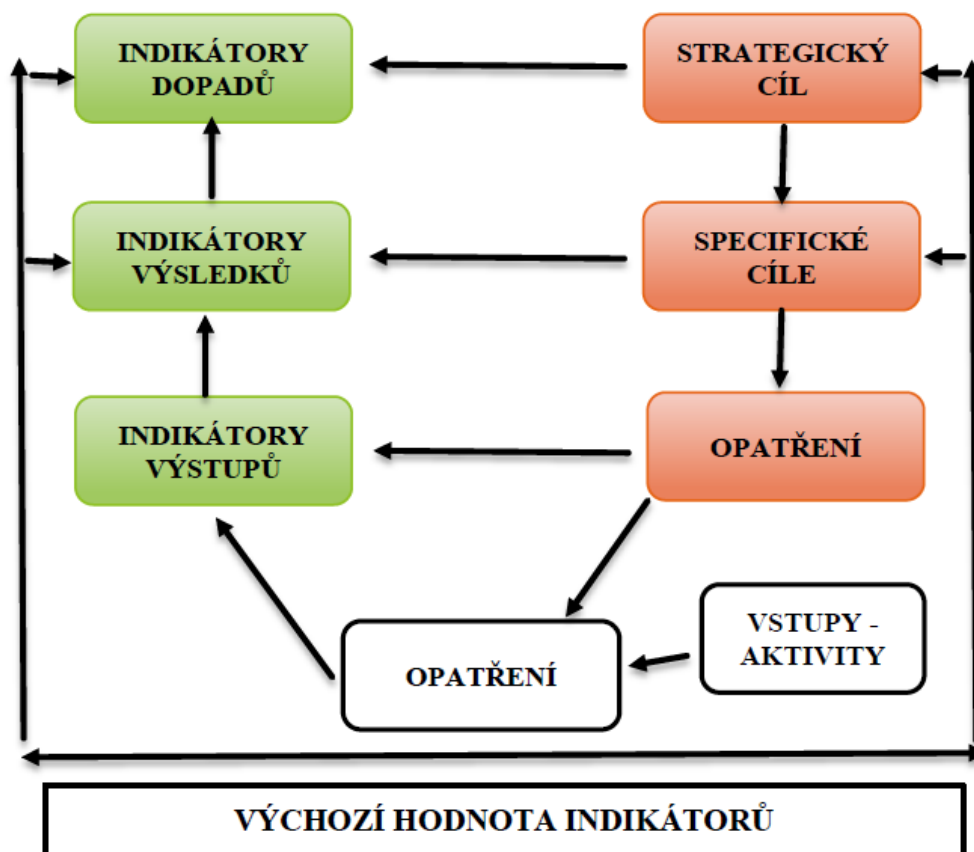
- počet ekonomicky aktivních subjektů celkem a podle hlavních odvětví (zemědělství, průmysl a stavebnictví).

Pilíř environmentální

- zornění zemědělské půdy, koeficient ekologické stability aj.

Systematické sledování indikátorů **vstupů** (finanční i jiných) a **výstupů** na základě jednotlivých aktivit místních akčních skupin v rámci realizace strategie, je zajištěno **monitoringem**, který poskytuje základní informace i naplnění jednotlivých opatření/fichí MAS uvedených ve strategiích. Monitoring vstupů a výstupů jednotlivých projektů MAS umožňuje tzv. okamžitou zpětnou vazbu, poskytuje nezbytné a důležité informace pro proces evaluace. **Evaluace** je zaměřena na vyhodnocení indikátorů **výsledků** a **dopadů** jednotlivých aktivit MAS.

Obrázek 2: Schéma hierarchie cílů a indikátorů



Zdroj: CMEF, vlastní zpracování

Oba procesy (monitoring i evaluace) jsou úzce provázány, vzájemně se doplňují a vždy se musí připravovat v interakci od samého začátku.

Při evaluaci rozvoje území je důležité si uvědomit, že by cílem většiny rozvojových projektů neměly být jejich výstupy, ale změny situace a řešení problémů daného území (dopady rozvojových aktivit a kam se území posunulo). Vytvořené výstupy projektů jsou pouze prostředkem k dosažení komplexního cíle rozvoje území. Ukázka uplatnění jednotlivých typů rozvojových indikátorů a pohledu na ně je uvedena pro ilustraci níže v textu.

Tabulka 2: Příklad jednotlivých typů indikátorů

Indikátor	Tvorba publikace o zajímavostech regionu	Výstavba místní komunikace
Vstupů	Náklady na realizaci	Náklady na realizaci
Výstupů	Vytvoření 500 ks publikace a její distribuce do infocenter v okolí	Výstavba 500 m komunikace, s 1 ks mostu
Výsledků	Zvýšení návštěvnosti regionu o x %	Zpřístupnění 10 nových stavebních parcel
Dopadů	Zvýšení příjmů podnikatelů v cestovním ruchu o x %	Zvýšení počtu obyvatel regionu (obce) o 25 do 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

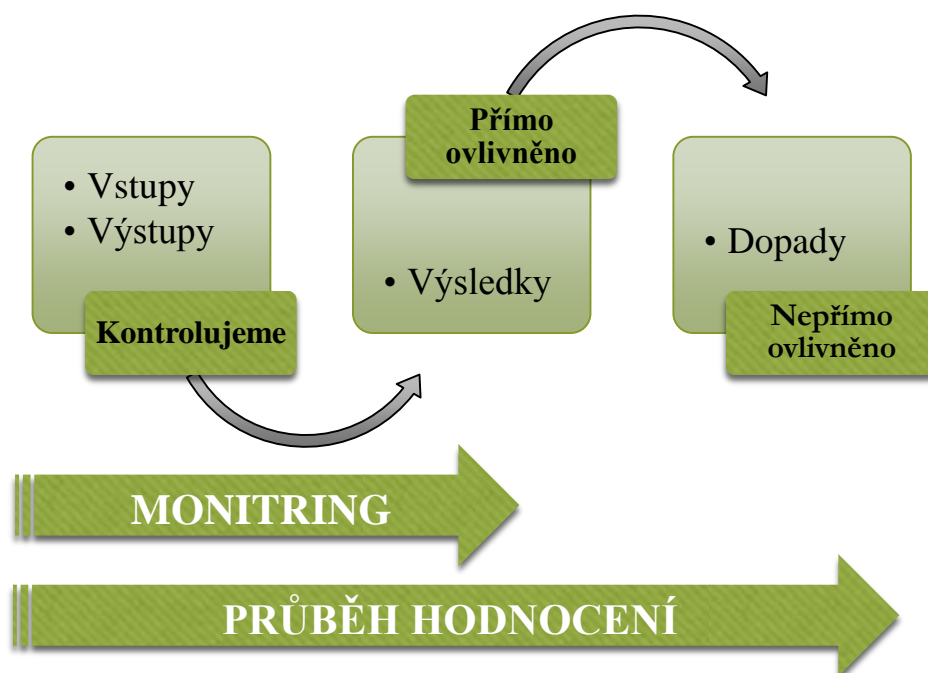
Indikátory vstupů a výstupů sledují a zaznamenávají realizátoři jednotlivých aktivit (projektů) strategie a dodávají je pro vyhodnocení manažerovi strategie – realizátoři aktivit (projektů) musí uvést původní stav před realizací a následně skutečně provedené výstupy. Indikátory plnění cílů (výsledků, resp. dopadů) jsou manažerem shromažďovány buď z veřejných informačních zdrojů, nebo od příslušných orgánů zodpovědných za sledování příslušného ukazatele.

Stanovení indikátorů je problém všech strategií a programových dokumentů. Dosažení některých rozvojových záměrů nelze vždy kvantifikovat a často není jednoznačně možné zachytit skutečný dopad (efekt) jejich vlivů na rozvoj území v důsledku jejich realizace.

Monitoring procesu realizace probíhá v následujících krocích:

- shromáždění indikátorů vstupů a výstupů u jednotlivých realizátorů aktivit,
- soustředění informací o vstupech a výstupech realizace jednotlivých aktivit u manažera strategie,
- soustředění údajů za jednotlivá opatření a aktivity a vyhodnocení jejich efektů,
- zpracování informativní zprávy s doporučeními na aktualizace systému indikátorů či vybraných částí strategie.

Obrázek 3: Schéma monitoringu a evaluace



Zdroj: CPKP STŘEDNÍ MORAVA. Metodika pro sledování indikátorů efektivity managementu mikroregionů – Benchmarking venkova. Šumperk, 2011, vlastní zpracování

Pro jednoduchost procesu monitorování je vhodné, aby realizátorům jednotlivých aktivit byl každý rok předložen formulář, do něhož zaznamenají pokrok, jehož bylo v rámci daného projektu dosaženo. Každý z realizátorů zaznamená hodnoty ukazatelů u „svých“ projektů. Souhrn ukazatelů výstupů za všechny aktivity zpracuje manažer strategie, nebo jiná pověřená osoba. Kromě toho budou manažerem strategie zjišťovány také identifikované hodnoty indikátorů výsledků a dopadů.

Příklady možných vzhledů záznamových archů indikátorů:

Tabulka 3: Vzor archu - sběr indikátorů výstupů, výsledků a dopadů za projekt = aktivitu

Číslo indikátoru	Indikátor	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Dosažená hodnota
...

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Vzor archu - zpracování indikátorů výsledků a dopadů za MAS součet plnění v průběhu let

Číslo indikátoru	Indikátor	Měrná jednotka	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Suma
...

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Vzor archu - indikátory výsledků a dopadů vázané na stanovené cíle

Číslo indikátoru	Indikátor	Měrná jednotka	Hodnota	Územní jednotka	Zdroj dat	Vazba na cíl/prioritní oblast
...	Všechny obce MAS	Např. www.czso.cz	...

Zdroj: vlastní zpracování

Zpětná vazba

Proces sledování a hodnocení naplňování aktivit strategie musí být zakončen určením příčin nedostatků při jejich plnění (tzv. implementační deficity) a nalezením řešení k jejich odstranění. Výsledek finálního hodnocení představuje důležitou zpětnou vazbu a zároveň vstup pro aktualizaci či přímo tvorbu nové strategie. Důležité je řešit příčiny problémů a jejich následky.

4. Hodnocení strategií místního rozvoje

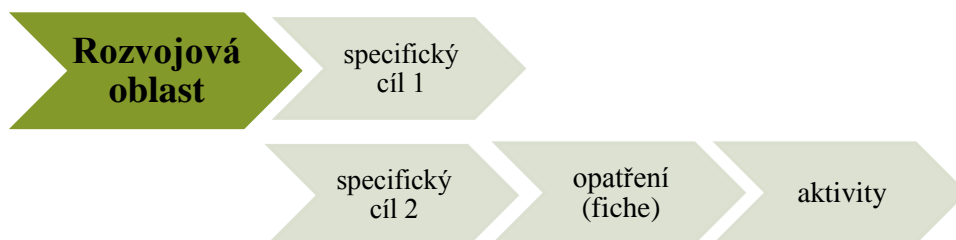
Strategie místního rozvoje se vždy hodnotí z pohledu naplnění cílů. Hodnotí se nastavení podpory ve vztahu k určitému území, jak napomáhá řešit jeho problémy a potřeby. Dále využití zdrojů příjemci v projektech a jejich efekt v rámci zvolených prioritních témat.

Dvě fáze hodnocení strategií:

- Hodnocení intervenční logiky
- Hodnocení „zdola nahoru“ – z pohledu realizovaných projektů

4.1. Hodnocení intervenční logiky

Každá strategie obsahuje celkový cíl. Následně je třeba určit, jaké dílčí cíle (specifické) v rámci **rozvojových oblastí** jsou nastaveny ve strategii. Jde o jednotlivé oblasti podpory (např. podpora podnikání, cestovní ruch apod.).



Výše uvedené informace je dobré vepsat do strategického rámce v podobě přehledné tabulky.

Tabulka 6: Návrh tabulky na hodnocení intervenční logiky

Strategický cíl			
Rozvojové oblast 1			
Specifický cíl	Specifický cíl	Specifický cíl	Specifický cíl
Aktivity k naplnění cíle	Aktivity k naplnění cíle	Aktivity k naplnění cíle	Aktivity k naplnění cíle
Rozvojové oblast 1			

Zdroj: vlastní zpracování

Strategický rámec porovnáme se SWOT analýzou a problémovou analýzou (analýza rizik).

Výstupem jsou následující zjištění:

1. Je strategický cíl vyjádřením kvalitativní změny, která nastane, pokud se budou v daném časovém období financovat vypsání prioritní oblasti? Pokud ne, zdůvodnit.
2. Je strategický cíl v daném období reálný, měřitelný, dosažitelný, přispějí k němu všechny prioritní oblasti, nebo je mezi nimi a cílem nesoulad? Pokud ne, zdůvodnit.
3. Jsou specifické cíle nezbytným vyjádřením kvalitativních změn, které se musí odehrát, aby se dosáhlo strategického cíle?
4. Jsou specifické cíle reálné, měřitelné a dosažitelné v daném čase?
5. Jsou navrhované aktivity dostatečné k dosažení strategického cíle požadovaného rozsahu?
6. Je SWOT analýza a analýza problémů dostatečně integrovaná a poskytuje dostatek argumentů pro výběr cílů?

Pokud je vždy kladná odpověď, jedná se o dobře nastavenou strategii. Pokud existují záporné odpovědi, je nutné zjistit proč a odůvodnit je.

Hodnotitel zkontroluje, zda jsou vybrané priority, cíle, opatření a aktivity dostatečně zdůvodněny v analytické části, SWOT analýzou a problémovou analýzou, tj. zda odrážejí skutečné problémy a potřeby území.

- 1. Jsou vybrané priority obrazem klíčových problémů?**
- 2. Jsou postaveny cíle, opatření a aktivity dostatečně odůvodněny analytickou částí strategie, SWOT analýzou a problémovou analýzou?**
- 3. Řeší zvolená podpora skutečně klíčové problémy a potřeby území?**

Pokud jsou odpovědi kladné, jde o dobře nastavenou podporu, která respektuje potřeby a problémy území. Záporné zjištění je třeba důsledně zdůvodnit.

4.2. Zhodnocení finančního plánu

Průběhem jeho nastavení na opatření, respektování potenciálu území, jeho účinnosti a efektivitě využití jak veřejných, tak soukromých financí v rámci provádění strategie.

1. Respektoval rozpočet jednotlivých opatření, množství oprávněných žadatelů v území (nacházejí se tam, v dostatečné míře, aby byl transparentní výběr z dostatku kvalitních projektů)?
2. Je pro žadatele správně nastavené spolufinancování?
3. Jsou alokované finanční zdroje v jednotlivých opatřeních dostatečné, aby mohly přispět k dosažení patřičného naplnění cílů, výsledků a dopadů?
4. Jsou prostředky dostatečné pro vyřešení identifikovaných problémů a potřeb celého území?

Pokud jsou odpovědi kladné, jde o dobře nastavenou podporu, která respektuje potřeby a problémy území. Záporné zjištění je třeba důsledně zdůvodnit.

Vhodné parametry pro sledování finančního plánu

Tabulka 7: Základní identifikace projektu

Výzva č.	Opatření	Evidenční číslo projektu	Název projektu	Místo realizace	Právní forma žadatele	IČO	Žadatel
...

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Ekonomické údaje

PROJEKT PODANÝ DO VÝZVY MAS		PROJEKT SCHVÁLENÝ MAS		PROJEKT ZREALIZOVANÝ		REALIZACE	ŽÁDOST O PROPLACENÍ	KOREKCE	PŘEVEDENO	TERMÍNY		
Výdaje celkem	Dotace	Výdaje celkem	Dotace	Výdaje celkem	Dotace	ano/ ne	O kolik požádal	Výše korekce/sankce	Nedočerpaná částka dotace	Žádost podána	Kontrola	Schválení platby

Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Hodnocení „zdola nahoru“

Jedná se hodnocení ze strany realizovaných projektů. Provádí se při ex ante nebo ex post hodnocení (při ex ante hodnocení je třeba brát zřetel na délku realizace projektů od vyhlášení výzvy je to n+2 až n+3 roky a ukazuje na vhodnost vybraných opatření k podpoře). Po skončení realizace strategie dojde k posouzení/ sumarizaci finanční podpory, spoluúčasti žadatelů, počtu projektů a fyzických výstupů projektů v rámci jednotlivých opatření. Dojde k součtu kvantifikovaných indikátorů výstupů, výsledků a pokud možno i dopadů. Výsledky a dopady nemusí být vždy kvantifikovány, vždy je nutné minimálně slovní odůvodnění dosažené změny stavu.

Tabulka 9: Hodnocení projektů

Opatření	Objem finančních prostředků	Projekty	Výstupy	Výsledky	Dopady
I.1.1.1 Investice do zemědělských podniků		Pořízení čističky obilí	1 technologie	Nemusí službu nakupovat/ není kvantifikováno	Lepší zpeněžení komodity/ vyšší příjem podniků? NEZJISTÍME
		Výroba briket	1 technologie	X t briket	Snížení nákladů na vytápění vlastní firmy, příjem z prodeje
		Rozmetadlo hnojiv	1 technologie	Nemusí službu nakupovat/ není kvantifikováno	Úspora hnojiva (náklady na hnojiva neustále rostou)

Zdroj: vlastní zpracování

Místní akční skupiny se v rámci procesu hodnocení a monitorování budou zabývat pouze indikátory vstupu, výstupu a výsledku.

4.4. Indikátory sledování managementu MAS

1. Využití popisných indikátorů

Slouží k popisu základních charakteristik MAS. Umožňují srovnání mezi jednotlivými MAS. Popisné indikátory jednoduchým způsobem monitorují základní charakteristiky regionu z časového hlediska. Používají se jako vstupní hodnoty pro strategické plánování. Ukazují na změnu regionu po uplynutí plánovacího období. Sledují se vhodnými statistickými údaji zveřejněnými na ČSÚ zpravidla 1,5 – 2 roky po uplynutí plánovacího období.

- Počet obyvatel
- Přírozený přírůstek
- Hustota obyvatel
- Rozloha území

- Počet obcí
- Míra centrality - podíl členů v rozhodovacích orgánech z jednotlivých obcí
- Využití území - Land use (podíl orné půdy, lesů, sady, zastavěná, ostatní)
- Počet let fungování MAS od založení

Popisné indikátory neslouží k hodnocení výkonu MAS, ale popisu změny stavu za plánované období.

2. **Managementové indikátory** – hodnotí efektivitu MAS, zabývají se hospodařením regionu. Je třeba zohlednit rozdílnost managementu jednotlivých MAS ve smyslu o.p.s., spolek a jiné.

Sledují tři základní oblasti:

- a) Náklady na management
- b) Finanční přínos managementu pro region
- c) Spolupráci, naplňování strategických cílů a informovanost veřejnosti

Managementové indikátory⁵:

- příjmy organizace celkem,
- náklady na management- mzdy, provoz včetně cestovních nákladů a ostatní, propagace,
- množství prostředků na projekty (alokace),
- počet podpořených projektů,
- celková podpora získaná z podpořených projektů (alokace proplacená v projektech),
- množství získaných prostředků na obyvatele,
- index účasti managementu MAS na získaných prostředcích [(objem financí z realizovaných projektů přes výzvy + individuální projekty žadatelů a MAS, které MAS připravila)/ objem financí z realizovaných projektů],
- index spolupráce regionu (Počet projektů, ve kterých spolupracovalo více subjektu nebo veřejnost/ počet všech realizovaných projektů = x % projektů kde došlo ke spolupráci),
- míra souladu se strategií MAS (v období 2007 – 2013 by mělo být 100%, protože hodnotíme jen projekty, které má MAS v databázi),
- návštěvnost webových stránek MAS
- počet distribuovaných zpravodajů
- náklady na propagaci na 100 obyvatel.

⁵ CPKP STŘEDNÍ MORAVA. Metodika pro sledování indikátorů efektivitu managementu mikroregionů – Benchmarking venkova. Šumperk, 2011

- Náklady na management MAS na 100 obyvatel

4.5. Evaluační otázky při hodnocení strategie/cílů

- 1. Došlo k naplnění cílů v jednotlivých prioritních oblastech?**
- 2. Byl naplněný základní cíl MAS, tj. zlepšení kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech?**
- 3. Jaká byla socioekonomická situace?**
- 4. Do jaké míry napomohla podpora k zavádění inovačních přístupů ve vašem regionu?**
- 5. Napomohla podpora k většímu zapojení mladých lidí do dění v regionu?**
- 6. Napomohla podpora k většímu zapojení žen do dění v regionu?**
- 7. Jak efektivně se vstupy projeví na výstupech a výsledcích?**
- 8. Jsou dopady jednotlivých aktivit v rámci strategie/projektu udržitelné?**

Zpracování podkladů pro odpověď a samotná odpověď na danou na hodnotící otázku:

- Analýza dat a dalších ukazatelů = data z projektů (počet projektů, finance, indikátory z projektu, statistická data).

5. 10 doporučení pro monitoring a evaluaci

1. Vyhýbat se dotazníkovým šetřením (není snadné naplnit transparentní zastoupení skupin obyvatel dle pohlaví, věku a vzdělání).
2. Čerpat data pro hodnocení pokroku MAS z dostupných veřejných zdrojů (ČSÚ, MŽP, MPSV a další).
3. Pro sledování údajů v projektech užívat indikátory z NČI – jasně definované, kvantifikovatelné, s konkrétní metodou měření/zjištění s vazbou indikátorů na Operační programy.
4. Projekty hodnotit dle věcného naplnění monitorovacích indikátorů ve vztahu k cílové hodnotě indikátoru nastavené ve strategii, ale i po stránce plnění finančního plánu strategie (alokace na jednotlivá opatření) ve fázi:
 - přípravy výzev – z databáze projektů uvedených v akčním plánu (slouží k posouzení, zda pro vyhlášené opatření v dané výzvě bude dostatek projektů v regionu, které naplní monitorovací indikátory cílů strategie a k určení finanční částky vyhlášené pro jednotlivá opatření – slouží jako nástroj rozhodování pro programový výbor),
 - žádosti podané – slouží k evidenci všech podaných žádostí,
 - žádosti schválené – sledujeme, zda projekty vybrané v rámci dané výzvy opravdu naplní cíle a indikátory strategie za současného plnění finančního plánu,
 - po proplacení - stěžejní je sledování po proplacení dotace, které zahrnuje požadované celkové náklady, dotace, korekce, převody nevyčerpaných prostředků.
5. Evaluovat – sledovat plnění indikátorů a cílů pravidelně
 - minimálně v polovině a na konci plánovacího období,
 - každoročně za účelem informování členů společnosti ve výročních zprávách - jen vybrané údaje,
 - za účelem plánování výzev před vyhlášením a po schválení projektů k podpoření – slouží k přehledu plnění indikátorů a úpravě finančního plánu.
6. Přehlednou evidenci lze vést i v tabulkových editorech, např. excel, podmínkou jsou 5P osoba musí vést evidenci průběžně, pravidelně, pečlivě, přesně a přehledně.
7. Sledovat raději více indikátorů, pak naplníme alespoň některé.
8. Stanovit indikátory reálné a dosažitelné. Opatrně stanovovat cílové hodnoty, které musí být na konci realizace závazně naplněny.
9. Pokud nedojde k naplnění monitorovacích indikátorů, řádně odůvodnit vlivy, které to zapříčinily (ekonomická krize, povodeň, smrt a jiná vyšší moc).
10. Výsledky monitoringu vlivu OP/ strategie formou monitorovacích zpráv, evaluačních studií a analýz zveřejňovat na internetových stránkách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

CPKP STŘEDNÍ MORAVA. *Metodika pro sledování indikátorů efektivity managementu mikroregionů – Benchmarking venkova*. Šumperk, 2011. ISBN 978-80-86902-1.

In Hák T. a kolektiv (2007): Roční závěrečná zpráva z projektu: VaV-SP/4i2/210/07. *Monitorování a hodnocení vazeb mezi životním prostředím, ekonomikou a společností prostřednictvím Situační zprávy*. Universita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí, Praha, prosinec 2007

Josef Novák, Barbora Šafařová, *Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů*, Praha 2010

Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty opatření IV.2.1 - pro 22. kolo PRV. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání monitoringu a evaluace.....	7
Tabulka 2: Příklad jednotlivých typů indikátorů.....	11
Tabulka 3: Vzor archu - sběr indikátorů výstupů, výsledků a dopadů za projekt = aktivitu ...	12
Tabulka 4: Vzor archu - zpracování indikátorů výsledků a dopadů za MAS součet plnění v průběhu let.....	12
Tabulka 5: Vzor archu - indikátory výsledků a dopadů vázané na stanovené cíle	13
Tabulka 6: Návrh tabulky na hodnocení intervenční logiky	14
Tabulka 7: Základní identifikace projektu	15
Tabulka 8: Ekonomické údaje.....	15
Tabulka 9: Hodnocení projektů.....	16

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi monitoringem a evaluací	6
Obrázek 2: Schéma hierarchie cílů a indikátorů.....	10
Obrázek 3: Schéma monitoringu a evaluace	12