# Metodika pro evaluace a monitoring strategií MAS








































*Verze platná k 15. 5. 2015, verze č. 1.*

# Obsah

1 Úvod ..... 4
1.1 Postup tvorby metodiky v rámci projektu spolupráce MAS ..... 4
1.2 Sledované ukazatele ..... 7
2 Evaluace a monitoring strategií MAS ..... 8
2.1 Vymezení základních pojmů ..... 8
2.2 Personální a institucionální zajištění monitoringu strategií ..... 10
2.3 Proces monitoringu a evaluace strategie ..... 11
2.3.1 Fáze monitoringu strategie ..... 12
2.4 Monitorovací indikátory ..... 13
2.5 Monitorovací systém ..... 13
2.6 Indikátory pro evaluaci a monitoring naplňování strategie ..... 14
3 Ukazatele pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace strategie ..... 16
3.1 Definované ukazatele ..... 16
3.2 Území (komunikace mezi MAS a okolím, zdroje území, dopady na území – komunitní, materiální či jiné věcné hledisko) ..... 17
3.3 Partnerství (přístup zdola nahoru, fungování MAS jako organizace vč. lidských zdrojů) ..... 19
3.3.1 Přístup „zdola – nahoru“ ..... 19
3.4 Strategické cíle a jejich provázanost na strategie s dopady do území, účinnost, kvantifikovatelnost ..... 21
3.4.1 Jak měřit naplňování strategických cílů ..... 22
3.5 Efektivita strategie a její udržitelnost (vhodnost zvolených nástrojů pro řešení problémů v daném území) ..... 24
3.6 Analýza rizik ve vztahu ke strategii ..... 25
3.7 Synergický efekt ..... 29
3.7.1 Pro naplnění ukazatele „synergický efekt“ použijeme indikátor: ..... 29
3.8 Inovace a kvalita strategií ..... 30
3.9 Síťování - komunikace (předávání informací předávání zkušeností) ..... 32
3.10 Udržitelnost (funkčnost a efektivita) strategií MAS, po ukončení programového období ... 37
3.11 Transparentnost řízení strategie ..... 38

3.11.1 Existují jasné a veřejně dostupné postupy pro výběr projektů ve strategiích ..... 39
3.12 Relevance strategie ..... 40
4 Závěr ..... 42
5 Použité zdroje ..... 43

# 1 Úvod

Tato metodika vznikla v rámci projektu Evaluace a monitoring strategií MAS ve Středočeském kraji financovaného z Programu rozvoje venkova 2007-2013 a státního rozpočtu. Projekt je založen na stávající spolupráci místních akčních skupin v následujících oblastech: příklady dobré praxe, výměna zkušeností a stanovení doporučených způsobů evaluace a monitoringu strategií MAS na území Středočeského kraje. S využitím zkušeností z období 2007-2013 MAS v rámci projektu společně zpracovaly doporučující metodiku na téma "Evaluace a monitoring strategií MAS".

Projektu se účastnilo 13 místních akčních skupin ze Středočeského kraje.

**Zapojené MAS:**

Rakovnicko o.p.s., Lípa pro venkov z.s., Region Pošembeří o.p.s., MAS Mezi Hrady, z.s., Brdy - Vltava o.p.s., MAS Zálabí, z.s., MAS Jihozápad, o.p.s., MAS Vyhlídky, z.s., MAS Brdy, z.ú., MAS - Střední Polabí, z.s., MAS Sedlčansko, o.p.s., MAS Nad Prahou o.p.s., Posázaví o.p.s.

Koordinační MAS: Posázaví o.p.s.

## 1.1 Postup tvorby metodiky v rámci projektu spolupráce MAS

Metodika byla vytvořena v rámci aktivity č. 1 výše uvedeného projektu

Popis a výstupy klíčové aktivity 1 – tvorba metodiky

Číslo aktivity:01

Název klíčové aktivity: KA01: Vytvoření metodiky pro evaluaci a monitoring strategií MAS

Projekt, jehož realizace musí probíhat na územní působnosti spolupracujících MAS, vyžaduje vysoce kvalitní metodické a odborné vedení. Za tímto účelem bude vytvořen koordinační tým složený ze zástupců MAS pod vedením KMAS Posázaví o.p.s.

Harmonogram projektu: 9/2014 – 06/2015

**Výstupy projektu (viz Smlouva o národní spolupráci k projektu):**

- účast všech MAS na semináři,
- vypracování doporučující metodiky evaluace a monitoringu strategií MAS,
- soupis praktických příkladů, inspirativních řešení a doporučení, včetně studií týkajících se evaluace a monitoringu strategií MAS.

**Přehled členů KPS**

| | |
|---|---|
| Posázaví o.p.s. | Bohuslava Zemanová |
| Rakovnicko o.p.s. | Radomír Dvořák |
| Lípa pro venkov z.s. | Mgr. Radek Tvrdík |
| Region Pošembeří o.p.s. | Mgr. Miloslav Oliva |
| MAS Mezi Hrady, z.s. | Ing. Martin Kouba |
| Brdy - Vltava o.p.s. | Ing. Petra Svojtková |
| MAS Zálabí, z. s. | Tereza Benešová |
| MAS Jihozápad o.p.s. | Ing. Adéla Schmiedová |
| MAS Vyhlídky,z.s. | Mgr. Galina Čermáková |
| MAS Brdy, z.ú. | Mgr. Helena Kosová |
| MAS - Střední Polabí, z.s. | Barbora Roušarová |
| MAS Sedlčansko, o.p.s. | Přemysl Růžička |
| MAS Nad Prahou o.p.s. | Ing. Iva Cucová, MBA |

**Webové stránky spolupracujících MAS, které na projektu spolupracovaly**

| | |
|---|---|
| *http://leader.posazavi.com* | *http://www.mas-rakovnicko.cz* |
| *http://www.lipaprovenkov.cz* | *http://www.posemberi.cz* |
| *http://www.mezihrady.cz* | *http://www.brdy-vltava.cz* |
| *http://www.maszalabi.eu* | *http://www.masjihozapad.cz* |
| *http://www.vyhlidky.eu* | *http://www.masbrdy.cz* |
| *http://www.mas-sedlcansko.eu* | *http://www.nadprahou.eu* |
| *http://www.strednipolabi.cz* | |

**Termíny setkání a obsah jednání:**

**15. května 2015, místo: Benešov**

- Finální zpracování Metodiky pro evaluaci a monitoring strategií MAS
- Příprava prezentace výstupů projektu na společném semináři
- SCHVÁLENÍ VYTVOŘENÉ METODIKY

**23. dubna 2015, místo: Kokořín**

- Prezentace ukazatelů zpracovaných jednotlivými MAS. Každá partnerská MAS dostala přidělený ukazatel, pro který připravila návrh, podle čeho se bude hodnotit.
- Finalizace obsahu hodnotících ukazatelů, sestavení hodnocení.

**25. března 2015, místo: Brandýs nad Labem**

- Výstupem jednání KPS byl seznam 12 ukazatelů[1], které byly doplněny souvisejícími monitorovacími indikátory.

[1] Ukazatel plnění indikátorů a monitoring byl v průběhu zpracovávání metodiky přetvořen na teoretickou část metodiky. Počet ukazatelů se tímto krokem změnil na 11.

- Každá MAS dostala přidělené téma = ukazatel, pro který připravila návrh, jakým způsobem se bude hodnotit.

**17. února 2015, místo: Zbraslavice**

- Prezentace realizace, hodnocení a evaluace SPL Lípy pro venkov 2007 – 2013
- Problematika nastavení indikátorů, jejich plnění a sledování. V. Pošmurný: Příprava sledování indikátorů v realizaci operačních programů 2014–2020. Sebeevaluace a Střednědobé hodnocení dle metodiky SZIF.
- Prezentace „Kritéria pro monitoring a evaluaci MAS“ zpracované PhDr. Čepelkou, aspekty stanovené metodiky.
- Hodnocení realizace SPL 2007–2013 všech MAS, které realizovaly SPL.

**20. ledna 2015, místo: Parkhotel Český Šternberk**

- Projednány cíle projektu:
  - jak postavit hodnocení v rámci projektu
  - prostudování SPL jednotlivých MAS
  - zpracování metodického doporučení a prezentace výstupů

- Prezentace Projektu spolupráce – základní parametry.

- Rozdělení dílčích úkolů.

- Vytvoření týmů pro předání zkušeností mezi podpořenými a nepodpořenými MAS.

Spolupráce MAS v „minitýmech“ *(mimo setkání celé skupiny)*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***KMAS*** | Posázaví o.p.s. | ***PMAS 11*** | MAS Sedlčansko, o.p.s. | | |
| ***PMAS 1*** | Rakovnicko o.p.s. | ***PMAS 4*** | Místní akční skupina Mezi Hrady, z.s. | | |
| ***PMAS 2*** | Lípa pro venkov z.s. | ***PMAS 5*** | Brdy - Vltava o.p.s. | ***PMAS 6*** | MAS Zálabí, z. s. |
| ***PMAS 3*** | Region Pošembeří o.p.s. | ***PMAS 10*** | MAS - Střední Polabí, o.s. | ***PMAS 12*** | MAS Nad Prahou o.p.s. |
| ***PMAS 7*** | MAS Jihozápad o.p.s. | ***PMAS 8*** | MAS Vyhlídky,z.s. | ***PMAS 9*** | MAS Brdy, z.ú. |

**12. prosince 2014, místo: TPCA Kolín - průmyslová zóna Ovčáry**

- příprava podkladů pro podání žádosti
- příprava Smlouvy o spolupráci

**14. listopadu 2014, místo: Modletice, zámek**

- příprava podkladů pro podání žádosti
- stanovení členů KPS
- příprava Smlouvy o spolupráci

## 1.2 Sledované ukazatele

1) **Území** (komunikace mezi MAS a okolím, zdroje území, dopady na území – komunitní, materiální či jiné věcné hledisko)
   - Byly řádně nastaveny vhodné podmínky s ohledem na potřeby rozvoje území MAS?
   - Podařilo se jednotlivým MAS získat kvalitní lidské zdroje pro realizaci strategie?
   - Čerpala MAS projekty i z jiných zdrojů než z PRV?
   - Vybírá MAS členské příspěvky na svou činnost?

2) **Partnerství** (přístup zdola nahoru, fungování MAS jako organizace vč. lidských zdrojů)
   - Jakým způsobem uplatňovaly jednotlivé MAS přístup „zdola – nahoru“, předání příkladů dobré praxe
   - Jakým způsobem využívají MAS místní partnerství?
   - Má MAS vlastní neziskové projekty, případně rozděluje vlastní granty? – příklady dobré praxe
   - Další činnosti MAS poskytované členům (majetková přiznání starostů, zpracování výběrových řízení, společná propagace regionu atd.)

3) **Strategické cíle** a jejich provázanost na strategie s dopady do území, účinnost, kvantifikovatelnost
   - Podařilo se v rámci programovacího období 2007-2013 dosáhnout jednotlivých cílů nastavených ve strategii a do jaké míry?

4) **Efektivita** strategie a její udržitelnost (Vhodnost zvolených nástrojů pro řešení problémů v daném území)
   - Ekonomickou efektivnost je možné posoudit z hlediska vynaložených finančních zdrojů na jednotlivých územích MAS (např. počet nově vytvořených pracovních míst, průměrná výše dotace na projekt v jednotlivých opatřeních, počet projektů na roční alokaci MAS atd.).

5) **Analýza rizik** a jejich hodnocení
   - Co lze požadovat za dopad či účinek zásahu v porovnání k celkové situaci cílových skupiny? Jak se dopady programu /strategie/ projektu uplatnily při plnění rozvojových potřeb cílových skupin?

6) **Synergický efekt** (multiplikační efekt, multisektorový efekt)
   - Jak se dařilo jednotlivým MAS uplatňovat multisektorový přístup?
7) **Inovace** a kvalita projektů
   - Přinesla strategie programovacího období 2007 – 2013 nové aspekty území? Vznikla nějaká nová potřeba, případně vyřešila se původní potřeba území?

- Přinesla strategie MAS inovativní, v území dosud nevyužívané metody a postupy?

8) **Síťování** - komunikace (předávání informací předávání zkušeností)
   - Jakým způsobem řešily jednotlivé MAS společenské a osobní vazby sloužící k předávání informací a zkušeností na jejich území?
   - Popis vytvoření vazeb a předávání zkušeností nejen v oblastech projektů spolupráce mezi jednotlivými MAS v průběhu minulého programovacího období? (např. krajská setkání MAS)
   - Jakým způsobem jednotlivé MAS komunikovaly s příjemci podpory?

9) **Udržitelnost** (funkčnost a efektivita realizovaných projektů)
   - Jak je udržitelnost posuzována?

10) **Transparentnost** řízení strategie
   - Sděluje průběžně rozhodující orgán MAS fungování organizace a strategie veřejnosti?
   - Existují jasné a veřejně dostupné postupy pro výběr projektů

11) **Relevance** strategie - průběžné posuzování strategie se zohledněním vývoje v území)
   - zda strategie odpovídá identifikovaným potřebám

# 2 Evaluace a monitoring strategií MAS

## 2.1 Vymezení základních pojmů

Monitoring je proces, který používáme k tomu, abychom mohli sledovat co se v území děje. A to zejména prostřednictvím sběru a analýzou získaných informací, zatímco podstatou hodnocení je poskytovat základ pro vytvoření úsudku, který se rozhoduje mezi ANO a NE.

Hodnocení vyžaduje zaujetí stanoviska. K dobrému hodnocení je zapotřebí mít dobrý monitoring (t.j. přístup k dobrým, spolehlivým a aktualizovaným údajům, zatímco hodnocení může napomoci k lepšímu zaměření monitorovacího úsilí).

Monitoring je pokračováním funkce, která používá systematický sběr dat o sledovaných ukazatelích s cílem zajistit řízení programu/strategie/projektu a informovat tak hlavní zúčastněné strany o průběhu rozvojové podpory a o rozsahu pokroku při dosahování cílů ve využívání přidělených finančních prostředků.

Hodnocení probíhá v čase. Hodnocení může probíhat ve vztahu k realizaci programu/ strategie/projektu v různých časových obdobích:

1. před zahájením realizace programu, strategie nebo projektu (Ex-ante),
2. v průběhu realizace programu, strategie nebo projektu (Interim),
3. po ukončení realizace programu, strategie nebo projektu (Ex-post),
4. v delším časovém odstupu po ukončení realizace programu, strategie nebo projektu (Hienl 2014).

Evaluace a monitorování strategií jsou základní činnosti strategického řízení. Tyto činnosti můžeme označit jako nástroj pro zlepšování výkonnosti strategií. Jedná se především o průběžné sledování, plánování změn, sběr dat a informací sloužících k naplňování strategie a jejích cílů, konkrétních výsledků a přínosů. Při činnostech navazujících na evaluaci a monitoring můžeme kvalitu strategie posuzovat z hlediska kvantitativních i kvalitativních výstupů a výsledků či z hlediska logických předpokladů. Sledování a sběr dat, evaluaci a monitoring provádějí subjekty implementační struktury z důvodu určení míry naplňování stanovených cílů a zhodnocení kvality strategie v závislosti na její implementaci.

Monitorování strategií slouží subjektům implementační struktury, tj. příjemcům a jejich kontrolním orgánům, poskytovatelům podpory, ke sledování průběhu realizace strategie i k případné včasné identifikaci rizik a zabránění chybám a nesrovnalostem v realizaci, zejména ve financování strategií. Zároveň evaluace a monitoring zabezpečuje dohled nad tím, aby byly finanční prostředky (veřejné zdroje) poskytované na realizaci konkrétní strategie využity efektivně, transparentně a vhodně, a zajistily naplnění cílů strategií. K tomuto jsou v rámci hodnocení strategií využívány tzv. ukazatele. Ukazatele jsou využívány jako nástroje pro posuzování míry dosažení očekávaných a předem stanovených cílů. Tyto ukazatele by měly být vždy konkrétní, měřitelné a včas dosažitelné, tento soubor vlastností jednotlivých ukazatelů je označován jako tzv. SMART[2].

Informace o monitorování průběhu implementace strategií, monitoring jednotlivých aktivit strategie a sběr dosažených hodnot jsou rovněž podkladem pro kontroly a audity ať už vlastní organizační struktury MAS, či pro hodnocení ze strany externích poskytovatelů dotace, k nimž je realizátor strategie, právně zavázán a je proto povinen tento sběr zajistit. Nejčastějším způsobem předávání těchto informací jsou tzv. monitorovací zprávy. Tyto zprávy obsahují popis strategie z hlediska realizace aktivit (včetně aktivit, za které jsou zodpovědní partneři strategie nebo případní dodavatelé), čerpání rozpočtu strategie a naplňování monitorovacích indikátorů strategie. Za účelem přípravy monitorovacích zpráv je realizátor strategie povinen zajistit sběr potřebných údajů a informací i od svých partnerů a dodavatelů služeb, kteří mají bezprostřední vliv na postup plnění strategických aktivit a monitorovacích indikátorů. Nedílnou součástí monitoringu strategií jsou i kontroly na místě realizace projektu u samotných žadatelů (Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova 2006).

[2] SMART – S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reální, T – termínovaný (časově ohraničený)

Komunitní plánování místního rozvoje staví své aktivity z velké části na vlastních šetřeních v územích MAS, rozhovorech s místními aktéry a setkávání se s nimi. Neméně důležité jsou však i datové (tzn. statistické) analýzy území. Po analytické stránce jsou MAS schopny velmi dobře zachytit situaci v území, značně obtížné je však interpretovat zjištěné hodnoty z hlediska jejich významu, dopadů, vztahů a souvislostí. Často jsme schopni na základě dat dosáhnout informací, nikoliv však potřebných znalostí. Pro kvalitní nastavení monitoringu a zajištění efektivní evaluace sledovaných rozvojových procesů je velmi potřebné vytvořit pro úroveň MAS především oblastní a lokální diferencované soubory relevantních ukazatelů (indikátorů) schopných koncentrovaně zachytit zkoumané (sledované) skutečnosti.

## 2.2 Personální a institucionální zajištění monitoringu strategií

Základem efektivního a účelného monitorování strategií na úrovni MAS je vytvoření systému monitoringu a jeho personální zajištění v návaznosti na prioritní oblasti realizované strategie a využití vhodných technických nástrojů (např. katalog projektů) pro celé období realizace a udržitelnosti strategií. MAS tedy musí zajistit především:

- dostatečnou personální kapacitu pro sledování provádění strategie
- management, který má dostatečnou kapacitu pro provádění monitoringu realizace projektů
- efektivní systém předávání informací zjištěných při provádění monitoringu strategie monitorovacím a kontrolním orgánům MAS (Tvrdoňová 2009).

Dalším důležitým faktorem pro zajištění efektivního a účelného monitorování strategie je kvalifikace zaměstnanců MAS. Zaměstnanci by tedy měli mít:

- znalost projektového řízení = úspěšné absolvování kurzu projektového řízení, zkušenosti s realizací strategií na pozici projektového manažera, stáže u zkušených MAS;
- znalost pravidel, kterými se řídí realizace strategií, včetně sledování aktualizace pravidel;
- dokonalá znalost realizovaného strategie = sledování jednotlivých fází strategie, práce v terénu;
- schopnost komunikace s konečným příjemcem = předávání informací, metodická pomoc, kontroly na místě;
- v rámci kanceláře MAS pravidelná komunikace ohledně realizace strategií s vedoucím zaměstnancem.

Základem úspěšného monitoringu strategií na úrovni orgánů MAS je zajištění a předání všech informací o realizované strategii členům monitorovacích a kontrolních orgánů MAS. Z toho důvodu je nezbytné ze strany kanceláře MAS zajistit včasné a kvalitní podklady a informace

o strategii pro činnost těchto orgánů. Toto je tedy další důležitou činností, kterou budou zaměstnanci MAS zajišťovat.

Proto, aby členové monitorovacích orgánů mohli tyto předané výstupy monitoringu vyhodnotit, měli by vykázat základní znalosti projektového řízení a pravidel pro poskytování dotace. Na této úrovni nesmí docházet pouze k formálnímu monitorování strategií (tzn. evaluace neodpovídající reálnému stavu implementace strategie, tvořená pouze „do šuplíku"), nezbytné je provádění kontrol na místě.

Koordinační pracovní skupiny jsou důležitou organizační složkou monitoringu strategií. Jsou zpravidla ustanoveny vnitřními předpisy a dokumenty MAS. Fungující koordinační skupina MAS dokáže předejít chybám a nedostatkům v realizaci jednotlivých částí strategie MAS a může nastavit efektivní způsoby realizace strategie (například společné zadávací řízení). Naopak nefunkční, nescházející se, nebo pouze formálně pracující koordinační pracovní skupina strategie může ohrozit její celkovou úspěšnou realizaci.

## 2.3 Proces monitoringu a evaluace strategie

Základem nastavení procesu monitoringu a evaluace strategie je:

- organizační struktura realizátora strategie (zřízení monitorovacích a kontrolních orgánů)
- dokumenty realizátora strategie (stanovy/statut, interní předpisy k procesu monitoringu a evaluace)
- nastavení procesu monitoringu a evaluace v samotné rozvojové strategii.

Monitorovací a kontrolní orgány přebírají odpovědnost za správný průběh procesu monitoringu a evaluace rozvojové strategie. Důležitá je podpora a součinnost ze strany zaměstnanců zajišťujících realizaci strategie (kancelář Rakovnicko o.p.s. 2015).

Pozornost je třeba věnovat otázce monitoringu a evaluace již při tvorbě základních dokumentů. V tomto případě je velmi vhodné využití zkušeností organizací, které již mají zkušenosti s realizací strategie, respektive s procesem monitoringu a evaluace (např. MAS realizující Leader+, SPL 2007 - 2013). Správné nastavení pravomocí a povinností orgánů zajišťujících monitoring a evaluaci je výchozím předpokladem efektivní a účinné kontroly realizace strategie.

Vlastní proces monitoringu a evaluace je zapotřební nastavit v interním předpisu (směrnici). Směrnice vychází ze základních dokumentů MAS a společně s procesem monitoringu a evaluace samotné rozvojové strategie se stává průnikem obou mechanismů a nastavuje účinný a efektivní proces monitoringu a evaluace.

### 2.3.1 Fáze monitoringu strategie

**Příprava strategie**

Přípravná fáze zpracování strategie je významná z pohledu úspěšné realizace rozvojové strategie. Před schválením, respektive posouzením strategie je nezbytné zajistit:

- monitoring všech vstupů
- získání výchozích ukazatelů
- nastavení hodnot výstupů a výsledků
- posouzení dopadu realizované strategie

V případě monitoringu vstupů jde zejména o zjištění schopnosti nositele strategie zajistit její relevanci. Vedle vlastní schopnosti nositele strategie je zapotřebí posoudit schopnosti aktérů v území podílet se na tvorbě, realizaci a udržitelnosti strategie (tedy při všech fázích strategie). Základními posuzovanými vlastnostmi u aktérů jsou jejich zkušenosti, personální obsazení, ekonomická situace. Důležité je také získání všech relevantních dat o řešeném území (statistické údaje, vlastní šetření). Informace o vstupech a výchozích ukazatelích jsou důležité pro vlastní nastavení monitorovacích indikátorů, které jsou rozhodné pro měření úspěšnosti rozvojové strategie a jejích dopadů na řešené území.

Ve fázi přípravy strategie je na místě zabývat se také technickými prostředky pro zajištění monitoringu a evaluace. Jde o využití nebo tvorbu vlastního systému evidence a administrace projektů, který shromažďuje, eviduje a vyhodnocuje data z průběhu realizace projektů, kterými je rozvojová strategie naplňována. Příkladem může být Katalog projektů vytvořený ve spolupráci 6 MAS pro období 2007 – 2013.

**Realizace strategie**

V realizační fázi strategie je úkolem orgánu pro monitoring a evaluaci (například monitorovací komise), ve spolupráci s administrativní složkou (kancelář MAS), s využitím technických prostředků (monitorovací systém - např. Katalog projektů) a podle nastavených mechanismů (interní předpis - směrnice Monitoring a evaluace MAS XY), zajistit soulad vlastní realizace výstupů prostřednictvím jednotlivých projektů, akcí a aktivit s výstupy nastavenými v dokumentu rozvojové strategie. Při hodnocení je nezbytné důsledně oddělit projekty a aktivity, které daná strategie neřeší a neobsahuje.

V průběhu realizace strategie jsou prováděny zejména kontroly na místě se zajištěním písemných podkladů, informací, fotodokumentace a zápisů. Příslušnost je v tomto případě dána monitorovacímu a kontrolnímu orgánu (Monitorovací komise MAS + administrativní složce (kancelář Rakovnicko o.p.s. 2015).

Výstupy z kontrol v průběhu realizace je pak snazší vyhodnocovat prostřednictvím již zmíněného monitorovacího systému (Katalog projektů).

**Udržitelnost strategie**

Fáze udržitelnosti je pak zaměřena na hodnocení plnění stanovených indikátorů výstupů a výsledků ve vztahu ke vstupům nastaveným v rozvojové strategii. Prostřednictvím výstupů z monitorovacího systému (Katalog projektů tvořící tabulky, grafy a kartogramy) je pak možné velmi jednoduše a rychle vyhodnotit úspěšnost realizace strategie a zároveň sledovat plnění její udržitelnosti.

Důležitou fází udržitelnosti jsou kontroly na místě realizovaných projektů po jejich ukončení. Tyto kontroly nesmí být prováděny pouze formálně a musí být prováděny za účasti monitorovacího a kontrolního orgánu (Monitorovací komise) v součinnosti s administrativní složkou (kancelář MAS). Součástí kontroly musí být kontrolní záznamy, monitorovací zprávy, fotodokumentace. Důležité je rovněž zajistit sledování plnění monitorovacích indikátorů u měkkých akcí, u kterých byla stanovena jejich udržitelnost (prezenční listiny, fotodokumentace, zprávy).

**Příklad dobré praxe:** http://www.katalogprojektu.eu/strategie2

## 2.4 Monitorovací indikátory

Monitorovací indikátory slouží pro hodnocení průběhu a výsledku realizace projektů, oblastí podpory, prioritních os a programů vzhledem ke stanoveným cílů (Strukturální fondy 2015). Jak tedy z definice vyplývá, monitorovací indikátory se používají pro všechny úrovně projektového řízení, od jednotlivých projektů po rozvojovou strategii, jejíž monitoring je náplní této metodiky.

Zcela zásadní je stanovit indikátory takovým způsobem, aby bylo možné je v průběhu realizace strategie naplňovat. Jen tak je možné zajistit úspěšnou realizaci a především udržitelnost celé strategie. Při stanovení monitorovacích indikátorů musíme vycházet z území a ze specifikace jeho potřeb.

Pro potřeby monitoringu strategie (resp. jednotlivých projektů) se používají výhradně kvantifikovatelné monitorovací indikátory. Jen tak je možné naplňování strategie účinně a prokazatelně sledovat.

## 2.5 Monitorovací systém

Ke sledování monitorovacích indikátorů a jejich naplňování slouží monitorovací systém. Jako monitorovací systém lze využít běžnou tabulku v dostupných softwarových aplikacích nebo speciální program určený pro monitoring strategií. V případě realizace více fichí, resp. programových rámců, k jejichž monitoringu využíváme větší množství monitorovacích

indikátorů, se jeví jako vhodné využití zmíněných monitorovacích programů vyvinutých pro monitorování strategií.

## 2.6 Indikátory pro evaluaci a monitoring naplňování strategie

Indikátory pomáhají měřit naplňování cílů, které jsme si ve strategii nastavili. Správně nastavené cíle dokáží odpovědět na to, jaké jsou výsledky (kvalitní, odpovídají kontextu) realizace strategie. „*Kvantifikace indikátoru je číselnou informací, která je nezbytná při přípravě strategie, při hodnocení její implementace a pomáhá přijímat rozhodnutí o případných změnách strategie*“ (Ministerstvo pro místní rozvoj 2006: 7).

Soustava indikátorů pro sledování naplňování rozvojové strategie:

- **Indikátory vstupů** – *„nejčastěji 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)*“ (GaREP, spol. s r.o. 2015)

- **Indikátory výstupů** – prostřednictvím výstupů lze sledovat využití výdajů, jedná se například o počet akcí, projektů nebo účastníků; tyto indikátory mají svou roli při sledování rozvojových aktivit. Vztahují se k tomu, co bylo v rámci projektu vytvořeno/ zrealizováno.

- **Indikátory výsledků** – přinášejí příjemcům určité (přímé a okamžité) výsledky, jinými slovy; jaké efekty přinesly vynaložené finanční prostředky (jedná se o okamžitou změnu, která nastane po uskutečnění výstupu). Je možné ho identifikovat přímo v momentě, kdy byla konkrétní aktivita provedena.

- **Indikátory dopadů** (jak se změnila situace díky realizaci strategie) – ve většině případů je značně obtížné určit vliv konkrétní aktivity, protože mají dlouhodobější charakter a ovlivní širší populaci. Dopadem jsou ovlivněni přímo i nepřímo podporovaní aktéři. Dopadem může být například zvýšení atraktivity venkova, snížení nezaměstnanosti. (Ministerstvo pro místní rozvoj 2006).

*„Indikátory vstupu mají poskytovat informaci o úrovni prostředků potřebných pro implementaci rozvojových strategií a jejich součástí (finančních, lidských, materiálních, aj). Do zdrojových indikátorů lze zahrnout celkový objem alokací jednotlivých programů, podíl spolufinancování“*, znalosti a zkušenosti realizátora, jeho časové možnosti, materiální zázemí, finanční prostředky apod. (GaREP, spol. s r.o. 2015). Jedná se o vše, co musí být aktivizováno, aby mohl být projekt realizován.

Výstupové indikátory představují to, co vznikne realizací jednotlivých aktivit (to, co je díky veřejným výdajům dosaženo). Tyto činnosti odpovídají úrovni operativních cílů (Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova 2006). „*Výsledkové indikátory zachycují bezprostřední výnosy plynoucí z realizace rozvojových strategií nebo implementace programu*“ (GaREP, spol. s r.o. 2015). Výsledky odpovídají specifickým cílům. Výstupy tedy kvantifikují produkt, výsledky jeho využití, účel (např. výstupem dopravního projektu bude délka nové cyklostezky, výsledkem bude nárůst počtu cyklistů využívajících tuto komunikaci k dopravní obslužnosti). Indikátory dopadů zachycují důsledky způsobené implementací strategie, přičemž za dopady jsou obvykle označovány změny vznikající a jsou udrženy v určitém období po implementaci strategie (např. počet nově vzniklých pracovních míst, které jsou obsazeny i po roce po dokončení realizace strategie). Odpovídají obecným/ strategickým cílům.

V rámci systému monitoringu vycházejícího z rozvojového dokumentu MAS jsou jednotlivé typy indikátorů různým způsobem sledovány a různými subjekty naplňovány. Indikátory sledují pracovníci kanceláře MAS a následně je zpracovávají v rámci vyhodnocování naplňování strategie. Podkladové údaje pro sledování indikátorů pocházejí buď z veřejných informačních zdrojů či přímo od realizátorů jednotlivých strategií (GaREP, spol. s r.o. 2015). Základním předpokladem celého procesu je to, že informace, které se v rámci soustavy indikátorů sledují, musí být poskytovány a uváděny pravdivě a sledovány v pravidelných intervalech.

Vzhledem k tomu, že řada aktivit strategie obvykle spolupůsobí na dosažení kombinace určitých žádoucích efektů (výsledků a dopadů), je vhodné u jednotlivých aktivit přiřazovat spíše indikátory výstupů sloužící k vyhodnocení plnění koncepce. Indikátory výsledků, resp. dopadů, je vhodné vztahovat k cílům, pro jejichž naplnění jsou jednotlivé aktivity realizovány. Stanovení indikátorů je náročnou fází přípravy všech rozvojových dokumentů. Kladen je pak důraz především na kvalitu a logickou provázanost indikátorů před jejich vysokým počtem. Dodržet logickou provázanost indikátorů pomáhá nástroj, tzv. logika podpory (intervence). Kvalitní nastavení indikátorů totiž značně závisí na dodržení této logiky.

# 3 Ukazatele pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace strategie

## 3.1 Definované ukazatele

1. Území (komunikace mezi MAS a okolím, zdroje území, dopady na území – komunitní a materiální či jiné věcné hledisko)
2. Partnerství (přístup zdola - nahoru, fungování MAS jako organizace vč. lidských zdrojů)
3. Strategické cíle a jejich provázanost na strategie s dopady do území, účinnost, kvantifikovatelnost
4. Efektivita strategie a její udržitelnost (vhodnost zvolených nástrojů pro řešení problémů v daném území)
5. Analýza rizik ve vztahu ke strategii
6. Synergický efekt
7. Inovace a kvalita strategií
8. Síťování - komunikace (předávání informací předávání zkušeností)
9. Udržitelnost (funkčnost a efektivita) strategií MAS po ukončení programového období
10. Transparentnost řízení strategie
11. Relevance strategie

## 3.2 Území (komunikace mezi MAS a okolím, zdroje území, dopady na území – komunitní, materiální či jiné věcné hledisko)

Území jednotlivých MAS můžeme brát z několika hledisek a to z pohledu lidských zdrojů, materiálních a finančních zdrojů. Základním principem území MAS je její homogenita, kompaktnost. Pravidla jsou jasně dána a to:

1. Území působnosti MAS je celistvé, netvoří je izolované územní celky. Izolovaný územní celek může být přiřazen k MAS v následujících případech:

a) v případě vojenských újezdů,

b) v případech, kdy katastrální území samotné obce není ucelené,

c) v případě, že je území MAS rozděleno katastrálním územím obce s více než 25 tis. obyvateli,

d) v případě, že území dané MAS bylo schváleno v rámci PRV již v programovém období 2007-2013 a zároveň mezeru netvoří více než dvě obce.

2. Území působnosti MAS má 10 tis. až 100 tis. obyvatel a nezahrnuje města s více než 25 tis. obyvateli

3. Území jednotlivých MAS se nesmí překrývat.

4. Všechny obce dotčené MAS schválili zařazení území obce do území působnosti této MAS (Ministerstvo zemědělství ČR 2015).

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

**1. Byly řádně nastaveny vhodné podmínky s ohledem na potřeby rozvoje území MAS?**

a) Komunikace s územím MAS - webové stránky, pracovní setkání, setkání starostů, účast na jednání zastupitelstev obcí, vydávání Zpravodaje, kalendář akcí, tiskové zprávy, propagace území – vydání brožury s uskutečněnými projekty v rámci strategie

b) Lidské zdroje území - setkávání pracovních skupin –

- vytvořená a aktivní pracovní skupina (počet pracovních skupin)
  1-3
  4-6
  Více než 6

- Počet setkání každé pracovní skupiny (za každou fázi strategie)
  1-3x
  Více než 3 setkání

- počet osob účastnících se setkání pracovních skupin (za každou fázi strategie, suma za všechny pracovní skupiny)
  0 – 15 osob
  16-30 osob
  Více než 30 osob

c) Finanční zdroje – zjištění/ zajištění dalších finančních zdrojů

d) Materiální zdroje

**2. Má MAS vedlejší činnost vedoucí k rozvoji regionu?**

ANO/NE
Pokud ANO, jakou?
Pokud NE, proč?
Je to v plánu MAS?

**3. Podařilo se jednotlivým MAS získat kvalitní lidské zdroje pro realizaci strategie?**

Indikátor: % zaměstnanců pokračujících do následujícího programovacího období

Možnosti podpory tohoto indikátoru:

Vzdělávání zaměstnanců, zkušenosti manažera + projektového manažera

Fluktuace zaměstnanců – zkušenosti stálých zaměstnanců

Indikátor: Průměrná délka zaměstnaneckého poměru DOHODA/PRACOVNÍ SMLOUVA

**4. Čerpala MAS projekty i z jiných zdrojů než z PRV? ANO/NE**

Které?
Nositelem je MAS? MAS je v projektu zapojena jako partner?
Má MAS vlastní zdroje na financování spoluúčasti?

**5. Vybírá MAS členské příspěvky na svou činnost? ANO/NE**

Členské příspěvky (veřejný sektor, neziskové organizace, právnické osoby) – podpora MAS

**Příklad dobré praxe:**

Exkurze studentů z Irské národní Univerzity v Galloway

Ve středu 25. 3. 2015 nás opět navštívili studenti vysoké školy v Galway v Irsku studující obor Rozvoj venkova. Akce proběhla v rámci jejich partnerství s Přírodovědeckou fakultou Univerzity Karlovy v Praze. Skupina čítala celkem 15 členů. Studenti spolu s překladatelkou přijeli do naší kanceláře na zámečku v dopoledních hodinách a vyslechli připravenou prezentaci o činnosti MAS a o realizaci projektů v našem regionu. Problematika komunitně vedeného místního rozvoje je velmi zaujala a měli spoustu doplňujících dotazů.

Po obědě, který byl pro ně zajištěn v Hotelu sv. Hubert, jsme jim představili několik projektů realizovaných z evropských zdrojů v nejbližším okolí. Nejprve jsme navštívili rekonstruovaný teletník v areálu farmy AGRO Pertoltice v Bohdanči. Prohlídka celého komplexu, včetně odchovny telat a ukázky mechanizovaného dojení studenty i jejich doprovod zaujala a zajímali se nejen o technologii, ale i koncept krmení a chovu. Následovala návštěva rozhledny Bohdanka, kde i přes silný vítr téměř všichni využili možnosti jedinečného výhledu do okolí. Projekt a technika stavby je ojedinělá v celé Evropě, protože při stavbě byla použita pouze dřevěná konstrukce s kovovými spoji. Další zastávkou byla prodejna regionálních produktů firmy Agnes Zelená Bohdaneč. Ochutnávka místních destilátů a moštu byla vítaným zpestřením a studenti si zde mohli také nakoupit nějaké suvenýry či regionální potraviny. Cestou z Bohdanče jsme se zastavili v Prostřední Vsi ve zrekonstruované hasičárně a pokračovali jsme do Košic, kde nás pan Šustek velice ochotně provedl opraveným kostelem a jeho obnovenou zvonicí. Na faře, která je postupně rekonstruována na komunitní centrum, nás čekalo malé občerstvení a setkání s dětmi které se zde scházejí v kroužcích tvůrčích dílen, kurzu anglického jazyka, divadla či keramiky. Připravený program se návštěvě z Irska moc líbil a tak jsme byli na konci exkurze požádáni, zda bude možné podobnou akci zorganizovat i příští rok. Dokonce by si návštěvu našeho regionu naplánovali na dva dny. I my se těšíme na další přínosnou spolupráci.

Fond kultury a sportu

Vlastní dotační fond Lípy pro venkov, z.s. na podporu regionálních akcí, který je financován z rozpočtu MAS. V rámci fondu kultury a sportu jsou každoročně rozdělovány dotace do výše 5000,- Kč na jednu akci konanou v regionu Lípy pro venkov. Podporovány jsou činnosti spolků, neziskových organizací a organizací jejímž zřizovatelem jsou obce a města.

Setkání starostů členských obcí MAS Lípa pro venkov, z.s.

Pravidelné setkání starostů členských obcí sdružených v MAS Lípa pro venkov z.s. se koná na Našem území dvakrát ročně. Na tomto setkání jsou představovány aktuality z dění v MAS, dále jsou zváni hosté k různým problematikám z oblasti veřejné zprávy a představují se zde společnosti působící v našem regionu.

## 3.3 Partnerství (přístup zdola nahoru, fungování MAS jako organizace vč. lidských zdrojů)

### 3.3.1 Přístup „zdola – nahoru“

Přístup „zdola – nahoru“ (anglicky bottom-up) je základním principem přístupu LEADER i fungování MAS jako organizace. Přístup zdola-nahoru totiž znamená, že „*místní aktéři se podílejí na rozhodování o strategii a volbě priorit, které mají být v místní oblasti sledovány*“ (Evropské společenství 2006: 9). Při stanovování potřeb regionu a jeho obyvatel je tedy tento způsob komunikace na prvním místě. Zároveň je však důležité poznamenat, že se nejedná

o protiklad k přístupu „shora-dolů“, ale právě interakcí těchto přístupů lze dosáhnout celkově lepších výsledků při implementaci strategie. „*Zapojením místních účastníků se rozumí místní populace jako celek, hospodářské a sociální zájmové skupiny a reprezentativní veřejné a soukromé instituce*“ (Evropské společenství 2006: 9). Účast veřejnosti (i partnerů/členů MAS) je nutné zajistit po dobu celého procesu tvorby i evaluace strategie a zapojování aktérů musí probíhat transparentně, protože jedině tak je možné dosáhnout shody mezi všemi účastníky procesu.

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

**Jakým způsobem zapojuje MAS širokou veřejnost/ partnery/ členy do příprav/realizace/vyhodnocování své strategie?**

Dotazníkové šetření

Počet setkání MAS s veřejností/ členy/ partnery za každou fázi?

Méně než 10 setkání
Více než 10 setkání

**Finanční podpora projektů z vlastních zdrojů MAS**
MAS mohou kromě dotačních projektů finančně podpořit realizaci projektů či akcí ve svém území z vlastních zdrojů. Většinou se jedná o neziskové projekty podporující ekologii, sociální činnost, mládež, místní spolky apod.

Indikátory:

MAS nepodporuje žádné projekty

MAS podporuje realizaci 3 projektů

MAS podporuje realizaci více než 3 projektů

(sledovaným obdobím je realizační fáze strategie)

**Další činnosti MAS na podporu daného území**
MAS může v území realizovat aktivity vedoucí k dalšímu rozvoji regionu a to zejména podpora propagace území, konzultační a poradenská činnost a násobit tak efekt realizované strategie.

Indikátory:
MAS neposkytuje žádnou další činnost na podporu regionu

Ano/ Ne

**Příklad dobré praxe:**
Čistá řeka Sázava, Čistá řeka Berounka, Fond kultury a sportu MAS.

Dětské dny v regionech MAS

Ukliďme Pošembeří

## 3.4 Strategické cíle a jejich provázanost na strategie s dopady do území, účinnost, kvantifikovatelnost

***Proč stanovovat strategické cíle?*** *– „Pokud není směřování organizace převedeno do jasně formulovaných cílů, existuje nebezpečí, že strategické poslání (sepsaná vize) zůstane jen výrokem plným dobrých úmyslů a nerealizovaných záměrů. Jasné vyslovení cílové strategické pozice, konkrétní vyjádření cílů v měřitelných termínech pomáhá udržet organizaci v nastoleném diskurzu" (Tichá, Hron 2010).*

- Strategické cíle navazují na poslání organizace a zformulovanou vizi
- Strategické cíle nemusí nutně splňovat podmínky a principy SMART (konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost, ohraničenost v čase), za podmínky, že jsou dále nastaveny tzv. specifické a operační cíle (Management Mania 2014), které již pravidlo SMART musejí zcela dodržovat
- Jeden strategický (či obecný cíl) má pod sebou více specifických cílů a jeden specifický cíl má pod sebou stanoveno více operačních cílů

Mezi hlavní otázky které by MAS měla zohlednit, patří:

- Podařilo se v rámci programovacího období 2007-2013 dosáhnout jednotlivých cílů nastavených ve strategii a do jaké míry?

**Pro sledování naplňování ukazatele „strategické cíle“**

- Kombinace 3 úhlů pohledu:

**Měřitelné monitorovací indikátory (frekvence sledování 1xročně)**

- Sledování ve smyslu: strategický cíl



specifický cíl



operační cíl

- Nutné vždy přizpůsobit terminologii a zaměření strategie!!!!!!

Začátek sledování musí být již na nejnižší úrovni: jaké aktivity/projekty byly v daném roce realizovány, realizací aktivity/projektu dosáhneme naplnění operačního cíle, ten přispívá k naplňování specifického cíle a prostřednictvím specifických cílů zjistíme, zda dochází k naplňování strategického cíle (ten je tedy sledován prostřednictvím konkrétních indikátorů cílů nižší úrovně)

- vše vychází z logického rámce strategie a logiky intervence

**Sledování dostupných statistických dat (nemohu ovlivnit X nutné sledovat)**

- porovnání situace v území a naplňováním strategie – (střednědobá evaluace – sledování 2-3x ročně)
- př. počet přenocování v regionu, vývoj počtu návštěvníků regionu, počet vytvořených marketingových produktů (samozřejmě se nejedná pouze o oblast cestovní ruchu, je nutné sledovat i další statistická data relevantní dle zaměření strategie např. vývoj zaměstnanosti, struktura obyvatel dle věku, délka nových/ zrekonstruovaných vodovodních sítí, rekreační (druhé) bydlení apod.)

**(Pocitové) Hodnocení členů MAS (dotazník o max. 10-ti otázkách, použity škály)**

- sledování, zda se situace zlepšuje

### 3.4.1 Jak měřit naplňování strategických cílů

- 1) Měřitelné monitorovací indikátory

  +

- 2) Dostupná statistická data

  +

- 3) Pocitové hodnocení členů MAS

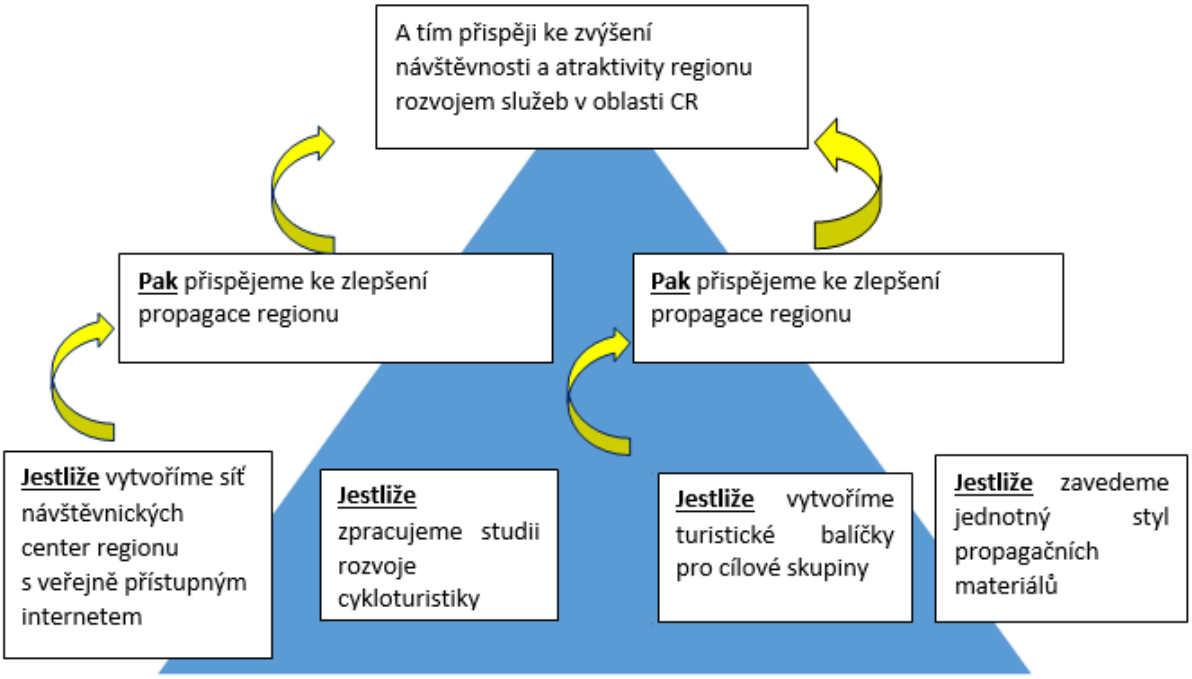
- minimálně splňovat 2 body (zlepšení situace), aby došlo k naplňování daného strategického cíle
- nutné vyhodnocovat naplňování strategických cílů min. ve 2-3 letých intervalech

**Příklad dobré praxe**

Lípa pro venkov, z.s. (Regionální rozvojová strategie Místní akční skupiny Lípa pro venkov na období 2007-2013 – Lípa pro kutnohorský venkov):

Pro sledování naplňování strategických cílů jen nezbytné nastavit cíle nižší úrovně. Prostřednictvím nich lze sledovat naplňování strategických (dlouhodobých) cílů. Níže je uveden příklad správného nastavení jednotlivých cílů a postup sledování jejich naplňování.

| | | |
|---|---|---|
| **Strategický cíl**: | 1 | Zvýšit návštěvnost regionu a jeho atraktivitu rozvojem služeb v oblasti cestovního ruchu |
| **Specifický cíl**: | 1.1 | Zlepšit propagaci a nabídku regionu |
| | 1.2 | Zkvalitnit turistickou infrastrukturu |
| **Operační cíl**: | 1.1.1 | Zavést jednotný styl propagačních materiálů (ano/ne) |
| | 1.1.2 | Vytvořit turistické balíčky pro cílové skupiny (ano/ ne, ks) |
| | 1.2.1 | Vytvořit síť návštěvnických center regionu s veřejně přístupným internetem (ano/ne) |
| | 1.2.2 | Zpracovat studii rozvoje cykloturistiky (ks) |




## 3.5 Efektivita strategie a její udržitelnost (vhodnost zvolených nástrojů pro řešení problémů v daném území)

Ekonomickou efektivnost je možné posoudit z hlediska vynaložených finančních prostředků na dosažení cílů strategie MAS (prostřednictvím monitorovacích indikátorů). Je vhodné ověřit v rámci území MAS náklady na vytvoření dílčích indikátorů s průměrnými hodnotami v rámci ČR. Pokud je náklad za MAS výrazně vyšší oproti průměru je třeba sledovat důvod tohoto jevu.

Efektivitu vynaložených prostředků v rámci MAS je možné zvýšit rovněž navýšením podílu kofinancování projektů ze strany žadatele. Za stejný objem finančních prostředků vynaložených MAS se v území zrealizuje více projektů a vyšší podíl žadatele na nákladech projektu rovněž přispívá k efektivnějšímu vynaložení finančních prostředků. Toto má v důsledku pozitivní dopad na úspěšnou implementaci strategie a její celkovou udržitelnost.

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

**Jaký podíl činily výdaje spojené s provozem MAS na celkovém rozpočtu strategie?**

0-10 %
11-20 %
21 – 30 %
Více než 30 %

**Daří se udržet výstupy strategie? Procentuální podíl udržených výstupů na celkovém počtu realizovaných výstupů za období**

1 rok
3 roky
5 let

**Jsou projekty realizované v rámci strategie rovnoměrně rozmístěny na celém území MAS?**

Pokryté území (katastry obcí) projekty:

0 – 30%
31 – 50%
51 - 80%
81 – 100%

"**Účelnost je o dělání správných věcí a efektivnost je dělání věcí správně**"
P. F. Drucker

**Příklad dobré praxe:**

Pro hodnocení efektivity může sloužit jako jeden z nástrojů katalog projektů http://www.katalogprojektu.eu

## 3.6 Analýza rizik ve vztahu ke strategii

Cílem analýzy rizik je definovat jednotlivá ohrožení při realizaci strategie, určit míru jejich pravděpodobnosti, že nastanou a jejich možný dopad na strategii. Hodnocení rizik vychází z materiálu Metodika přípravy veřejných strategií, což je společný dokument Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Ministerstva financí schválený vládou dne 2. května. 2013.

Hodnocena jsou pouze rizika, jejichž nositelem je MAS, která je může ovlivnit.

Pravděpodobnost (P) i dopad rizika (D) jsou hodnoceny v pětibodové škále, kdy hodnota 1 představuje velmi malý dopad či velmi malou pravděpodobnost a hodnota 5 velmi velký dopad či velmi vysokou pravděpodobnost. Významnost rizika tvoří pak součin pravděpodobnosti a dopadu (Ministerstvo pro místní rozvoj 2012).

V této části jsou popsána pouze rizika, která může MAS svou činností ovlivnit. Pro kategorizaci rizik byla využita šablona Registr rizik obsažená v materiálu Metodika přípravy veřejných strategií.

| Oblast rizika | Rizika | Hodnocení rizika | | | Název opatření ke snížení významnosti rizika |
|---|---|---|---|---|---|
| | | P | D | V = PxD | |
| ***Finanční*** | Orientace MAS na jeden zdroj financování | 3 | 5 | 15 | Vícezdrojové financování, využívání příspěvků partnerů, podnikání MAS, účast v jiných dotačních programech |
| | Nedostatečná možnost posoudit finanční zdraví žadatele | | | | Změna pravidel pro žadatele umožňující odhadnout finanční zdraví žadatele a na to navazující opatření v žádosti o dotaci |
| | Nedostatek finančních prostředků na režii MAS v dlouhodobém horizontu | | | | Finanční plánování |
| ***Organizační riziko*** | Pasivita a prosazování osobních zájmů aktérů z území | | | | Aktivizace území, jeho animace |
| | Nedostatečná komunikace z území i ze strany ŘO | | | | Pravidelné setkávání partnerů MAS, akce MAS pro území, odpovědné řešení podnětů z území, transparentnost činnosti ŘO ve vztahu k MAS |
| | Podcenění interní komunikace | | | | Pravidelné porady, udržování pravidelné komunikace s orgány MAS |
| ***Technická rizika*** | Relevance a aktuálnost navržených cílů, opatření a Fiche | | | | Aktualizace navržených opatření, sledování vývoje v území |
| | Dodržování nastavených parametrů ve strategii – časový plán, finanční plán | | | | Pravidelné hodnocení a plánování realizace strategie |
| | Personální kapacita pro zajištění strategie | | | | Personální řízení, motivace zaměstnanců |

*Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012), Metodika přípravy veřejných strategií*

## Otázky pro evaluaci a monitoring - posouzení strategie z hlediska možných rizik

**Orientace MAS na jeden zdroj financování**

Využívá MAS pro svou činnost různé finanční zdroje?

Ano
Ne

**Nedostatečná možnost posoudit finanční zdraví žadatele**

Nastala v MAS situace, že žadatel odstoupil od projektu z důvodu, že nebyl schopen získat finanční prostředky na jeho realizaci?

Ano
Ne

Tvoří podíl žadatelů, kteří odstoupili od realizace projektu z důvodu nedostatečných vlastních finančních prostředků více než 10% z celkového počtu realizovaných projektů?

Ano
Ne

**Nedostatek finančních prostředků na režii MAS v dlouhodobém horizontu**

Využívá MAS nástroje finančního plánování?

Ano
Ne

Využívá MAS služeb ekonoma?

Ano
Ne

**Pasivita a prosazování osobních zájmů aktérů z území**

Řídí se MAS v eliminaci pasivity aktérů z území jejich zpětnou vazbou?

Ano
Ne

Získává MAS spontánní podněty z území k jeho rozvoji?

Ano
Ne

**Nedostatečná komunikace z území i ze strany ŘO**

Komunikují obyvatelé z území dostatečně s orgány MAS a kanceláří MAS?

Ano
Ne

Dostávají partneři pravidelně informaci, co se v MAS děje alespoň 1x do měsíce?

Ano
Ne

Je komunikace řídících orgánů s MAS efektivní?

Ano
Ne

**Podcenění interní komunikace**

Je nastaven mechanismus pro interní komunikaci MAS (pravidelné porady, zápisy z porad, vyhodnocování úkolů z porad)?

Ano
Ne

Existuje mechanismus pro komunikaci mezi jednotlivými orgány MAS?

Ano
Ne

**Relevance a aktuálnost navržených cílů, opatření a Fiche**

Probíhá pravidelná kontrola aktuálnosti navržených cílů, opatření a Fiche v MAS?

Ano
Ne

Je vytvořen mechanismus pro vyhodnocování projektových potřeb území MAS?

Ano
Ne

**Dodržování nastavených parametrů ve strategii – časový plán, finanční plán**

Probíhá systematická kontrola realizovaných projektů v MAS?

Ano
Ne

**Rizika je vždy nutné specifikovat s ohledem na situaci v konkrétní MAS.**

**Příklad dobré praxe:**

MAS Region Pošembeří se za účelem snižování dopadu finančních rizik orientuje na získání finančních prostředků i z jiných dotačních titulů, například z Fondů Středočeského kraje nebo z „minigranty“ různých nadací. Dále MAS využívá služeb ekonoma, který dokáže naplánovat využití možných prostředků v dlouhodobém výhledu. MAS se snaží chovat hospodárně, přizpůsobuje svůj provoz a platové podmínky zaměstnanců aktuální situaci. Dalším zdrojem financování MAS jsou příspěvky od jejích partnerů.

Pokud jde o organizační rizika, zejména o riziko prosazování osobních zájmů partnerů MAS, to se snaží MAS eliminovat vyváženým zastoupením soukromého, veřejného a neziskového sektoru v jednotlivých orgánech MAS. Pro zjednodušení komunikace s partnery využívá MAS např. elektronické rezervační formuláře. Interní komunikace je udržována a posilována prostřednictvím pravidelných porad, je nastavena možnost sdílení dokumentů a kalendáře. Nedostatečná komunikace z hlediska území je snižována rovněž prostřednictvím pořádání

různých akcí pro veřejnost (Den Země na Klepci, koncertní šňůra Pošembeří Tour) a účastí na akcí podporujících cestovní ruch (Země Živitelka, výstava Regiony ČR v Lysé n. L. výstava REGIONTOUR v Brně).

Technickým rizikům, konkrétně personální kapacitě pro realizaci strategie, předchází MAS tím, že umožňuje zaměstnancům využívat pružnou pracovní dobu a práci z domova. Pro udržování aktuálních parametrů ve strategii (cíle, opatření a na ně navazující finanční a časový plán) sleduje MAS vývoj v území, zpracovává si vlastní statistiky a pořádá schůzky se zástupci obcí, podnikateli a neziskovými organizacemi.

## 3.7 Synergický efekt

Synergický efekt nastává v případě, kdy výsledný efekt současného působení dvou nebo více zdrojů je vyšší než součet působení každého zdroje zvlášť. V souvislosti s realizací společné evropské zemědělské a strukturální politiky v ČR vznikají synergické vazby mezi jednotlivými operačními programy a oblastmi podpory. Jak v Národním strategickém referenčním rámci pro období 2007 – 2013, tak v Dohodě o partnerství pro období 2014 – 2020 byl nastaven systém, který eliminuje vzájemný překryv mezi programy a jejich prioritami a zároveň dosahuje komplementarit a synergických efektů.

Ze závěrečné zprávy Zajištění synergických vazeb mezi operačními programy v programovacím období 2007 – 2013 vyplývá, že se velmi liší chápání pojmu synergie nejen mezi žadateli a příjemci dotací, ale také napříč řídícími orgány. Jedním z doporučení vyplývající z této zprávy je doporučení, aby synergii nepopisovali žadatelé či příjemci dotace. Popis synergických efektů můžeme tedy nahradit popisem vazeb mezi daným projektem a ostatními projekty, na které daný projekt navazuje ve strategii. Tento pojem je pro žadatele, resp. příjemce dotace lépe uchopitelný.

Takový způsob hodnocení synergie lze použít také na hodnocení synergických efektů realizované strategie. Navrhujeme hodnotit synergický efekt jednotlivých projektů realizovaných v rámci strategie.

### 3.7.1 Pro naplnění ukazatele „synergický efekt“ použijeme indikátor:

- Počet projektů se synergickým efektem, tj. provázanost projektu na ostatní projekty financované z evropských či národních fondů.
- Výsledkem bude počet projektů, se kterými má hodnocený projekt přímou souvislost.
- V rámci strategie budeme hodnotit podíl projektů, u kterých se vyskytuje synergický efekt, tj. projekt má návaznost alespoň na jeden projekt realizovaný z evropských či národních fondů na celkovém množství realizovaných projektů.

**Příklad:**

V rámci realizace strategie realizujeme tři projekty – Modernizace jedné třídy MŠ; Vybudování nové autobusové zastávky; Vybudování přechodu pro chodce. Žadatelé do žádosti popsali návaznost projektů na jiné projekty. První projekt přímo navazuje na projekt Přístavba MŠ (financováno z ROP SČ) – 1 vazba, druhý projekt je bez návaznosti na další projekt – 0 vazeb, třetí projekt navazuje na dva projekty Revitalizace centra obce (ROP SČ) a Zvýšení bezpečnosti chodců – chodníky (SFDI) – 2 vazby. Hodnocení synergie strategie: u 2/3 projektů nastává synergický efekt s jinými projekty.

## 3.8 Inovace a kvalita strategií

*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*

*„Inovační projekty představují z definice nové řešení (buď vytvořené, nebo převzaté), které je zavedeno do praxe. Jejich tvorba a realizace je tedy spojena s rizikem a nejistotou a vyžaduje kompetentní aplikaci individuálního, tj. projektově specifického inovačního postupu, včetně schopnosti jeho průběžného přizpůsobování měnícím se podmínkám. Konkrétně to znamená, že není a nebude k dispozici žádný obecně platný a univerzálně využitelný model inovačního projektu a jeho realizace“ (Kadeřábková a Saman 2013:6).*

**Dle typu rozlišujeme inovace:**

- produktové
- marketingové
- organizační
- procesní

**Z pohledu evaluace Strategického plánu rozlišujeme:**

- inovativnost strategie
- inovace realizované v rámci z procesů, kdy dopady partnerství realizované na základě strategických plánů přinesly do území MAS určitou novou hodnotu. V tomto případě se jedná o tzv. sociální inovace.

**Inovativnost strategie**

Inovativnost je zapotřebí posuzovat ve všech projektových fázích. Inovativní prvky jsou obsaženy v metodice pro hodnocení, dle priorit a opatření.

Inovační přístup = nový přístup k řešení; může se týkat služby, technologie, zařízení, vybavení, které se nevyskytuje masově

- technologie, která není v regionu rozšířená
- dostupnost služeb v CR (chybí „rodinné penziony, apartmány, půjčovny a jiné produkty pro zážitkovou turistiku)
- V rámci obnovy a rozvoje vesnic/ přístup k řešení ve vztahu k řešení problému /využití technologie, nové řešení vzhledu atd./
- V kulturním dědictví - následné využití a zejména pojetí kulturního dědictví.
- Místní produkty - jakákoliv technologie, která zvýší odbyt a marketingové parametry místních produktů.
- Občanské vybavení a služby -netradiční přístup ke spolkovému životu v místě realizace.

**Inovativnost strategií lze hodnotit jak v rovině záměru, tak jejich výstupy a dopady. Ty jsou předmětem monitoringu a evaluace. Inovativnost strategií lze zpětně hodnotit až na základě působení dopadů na cílové skupiny.**

**Inovace realizované v rámci procesů**

*„Sociální inovace (tj. inovace sociální v účelu i prostředcích jejich dosažení) představují ve stávajícím pojetí nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení (tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější), která naplňují nálehavé sociální resp. Společenské potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí a další formy řešení sociálních potřeb“ (Kadeřábková a Saman 2013: 4).*

Dopady realizace strategií na základě strategických dokumentů a další činnost MAS má vliv na partnerství a přinesly do území MAS určitou novou hodnotu (např. meziodvětvovou spolupráci, síťování, tematicky vymezené řešení záměrů (kulaté stoly a pracovní skupiny).

Vyhodnocení je možné na základě definování poměru inovativních projektů na celkovém množství realizovaných projektů.

V případě hodnocení inovativnosti procesu je hodnocen sociální impakt prostřednictvím nástrojů k tomu určených (např. stromy příčin a problémů, analýza stakeholderů atd.). *„Databáze nástrojů, metod a postupů nejlepší praxe pro hodnocení sociálního impaktu (TRASI) uvádí více než 170 příkladů, které lze klasifikovat podle základních a strategických parametrů. Sociální kniha sociálních inovací identifikuje přibližně 20 nejpoužívanějších metrik pro hodnocení přidané hodnoty, resp. impaktu. V principu lze přístupy a účel hodnocení charakterizovat podle dvou skupiny parametrů, a to základních a obsahových“* (Kadeřábková a Saman 2013:30).

**Příklad dobré praxe:**
**Hippostanice Zelčín** - podpora cestovního ruchu. Vybudování hippostanice pro potřeby imobilních osob – vozíčkářů pro terapeutické jízdy.

Nové formy využití kulturního dědictví – **Pivovar Lobeč** – muzeum a místo pro komunitní setkávání a akce, synergický efekt a inovativnost pro cestovní ruch (registrace jako místo na „Pivní stezce sv. kulturního dědictví“).

**Výuka v ZUŠ** – pro potřeby výtvarného oboru vybudována kovářská dílna pro výuku.

**Včelařský kroužek** – vybavení pro zájmovou činnost dětí (pozorovací úly, vybavení, ochranné pomůcky, vybavení pro výrobky ze včelího vosku.

## 3.9 Síťování - komunikace (předávání informací předávání zkušeností)

Síťování v sobě zahrnuje výměnu dosažených výsledků, zkušeností a know-how mezi místními akčními skupinami v ČR, ale i v rámci EU. Vytváření sítí je prostředkem přenášení osvědčených postupů (příkladů dobré praxe), šíření inovací ve venkovském prostředí a stavění na zkušenostech z místního rozvoje venkova (RUMRA 2015). Sítě vytvářejí nejen spojení mezi lidmi, ale i projekty a venkovskými oblastmi a mohou pomoci překonat izolaci, se kterou se musí vyrovnávat některá venkovská území. Využívání sítí podněcuje projekty spolupráce. V jejich rámci dochází k navazování kontaktů mezi jednotlivými místními akčními skupinami (Evropské společenství 2006).

Maříková a kol. (1996: 986) definuje sociální síť jako „*množinu sociálních subjektů propojených směnnými vztahy*“. Jinými slovy lze sociální síť vyjádřit také jako „*tok informací, zdrojů a identit, které jsou zapojeny do rozvoje venkova nebo komunit obecně*“ (Lee a kol. 2005: 271). Při sledování procesu síťování je možné k této analýze přistupovat ze dvou úhlů pohledu. V prvním je základem daný region jako území (např. kraj), v němž lze zkoumat všechny přítomné sociální sítě (toto území lze vymezit geograficky, historicky, environmentálně, demograficky, administrativně…). Druhým úhlem pohledu je zaměření se na určitého aktéra či sociální síť a ty pak zkoumat bez ohledu na území, ve kterém působí (celá ČR). MAS je možné chápat jako sociální skupinu, protože jsou spojeny stejnými či podobnými zájmy, sdílenými hodnotami propojujícími se ve vzájemných interakcích (Sýkora a Matoušek 2008).

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

1. Podíl projektů realizovaných v partnerství na celkovém počtu projektů MAS.

2. Počet realizovaných projektů spolupráce místních akčních skupin za celé programové období.

3. Procentuální účast MAS na setkání KS MAS či NS MAS.

**Příklad dobré praxe**

**Jakým způsobem řešily jednotlivé MAS společenské a osobní vazby sloužící k předávání informací a zkušeností na jejich území**

| MAS | Setkání | Komunikace | Řešená problematika |
|---|---|---|---|
| **MAS 1** Rakovnicko o.p.s | akce pro veřejnost - Klání o krakovecký meč, Křivoklátské panování, Královský vzorkový veletrh pivovarnictví, Rockchmele a Dočesná Kolešovice, zapojení škol do programů, soutěže | školní akce, akce pro veřejnost | Široká škála projektů |
| **MAS 2** Lípa pro venkov z.s | členů MAS a studentů Př F UK pod vedením R. Perlína, s veřejností (17setkání/199aktérů) | Řízená diskuse (SWOT analýza), setkání s obcemi, dotazník | školství, zdravotnictví a sociální péče, památky a cestovní ruch, zemědělství, lesy, komunikace, dopravní obslužnosti, sport, kultura, spolková činnosti, životní prostředí … |
| **MAS 3** Region Pošembeří o.p.s | Akce pro veřejnost - Den Země na Klepci, POŠUK, výstava Regiony ČR v Lysé nad Labem, Setkání starostů, Ukliďme Pošembeří, Tříkrálové setkání regionálních podnikatelů, schůzky členů, Společné komunitní workshopy, rozhovory se zástupci obcí v územní působnosti (většinou starostové), Pošembeří tour, prezentace v médiích | akce pro veřejnost, setkání s obcemi, dotazník, řízené rozhovory, řízená diskuse (SWOT analýza) | životní prostředí, školství, zdravotnictví a sociální péče, památky a cestovní ruch, zemědělství, lesy, obnovitelné zdroje, komunikace - silnice, komunikace mezi MAS a partnery, dopravní obslužnosti, sport, kultura, spolková činnosti, vztah starousedníků a náplav |
| **MAS 4** MAS Mezi Hrady, z.s. | Pravidelné schůzky členů MAS | ankety, dotazníková šetření, přímá návštěva starosty | Podpora mimoškolní aktivity dětí |
| **MAS 5** Brdy - Vltava o.p.s | s poskytovateli sociálních služeb, s aktéry v cestovním ruchu, s veřejností, se zástupci škol, zástupci obcí, s podnikateli, se spolky, s partnery MAS | Anketa, dotazníkové šetření, polostandardizované rozhovory, komunitní projednávání | zjišťování potřeb jednotlivých aktérů, vztah obyvatel regionu k místní krajině; rozvoj veřejných prostranství v obcích… |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **MAS 6** MAS Zálabí, z.s. | MŠ, ZŠ, obce, valné hromady, při rozsvícení stromečku v Ovčárech, Adventní trhy, Festivaly řemesel, regionální kolo olympiády MŠ, setkání regionů v rámci olympiády MŠ, kampanologická výstava, slavnostní otevření muzea v Týnci nad Labem, slavnostní otevření autobusových zastávek, slavnostní otevření nově nakoupeného mobiliáře, komunitní jednání s obyvateli regionu, schůzky členů, prezentace v médiích,... | Propagační materiály, prezentace MAS na veřejnosti, vizitky, letáky, bloky, konzultace s NS MAS, dotazníkové šetření, řízené rozhovory, přímé návštěvy všech starostů, školní akce | viz. projekty, životní prostředí, cestovní ruch a památky, doprava, bezpečnost, podpora podnikatelů, zemědělství, vzdělávání, sociální služby, zdravotnictví, sport, kultura, volný čas |
| **MAS 7** MAS Jihozápad, o.p.s. | Nově začínající MAS - navazující na dlouhodobou spolupráci obcí v regionu v rámci DSO | | |
| **MAS 8** MAS Vyhlídky, z.s. | Společné komunitní workshopy (6 setkání), rozhovory se zástupci obcí v územní působnosti | Dotazníkové šetření, workshopy, řízené rozhovory, kulaté stoly | školství, soc. oblast, živ. prostředí, obecní infrastruktura, kulturní a přírodní dědictví, zemědělská problematika |
| **MAS 9** MAS Brdy, z.ú. | Nově začínající MAS, se školami, s veřejností, komunikace s NNO (MC Jinečáček), schůzky členů, veřejné prezentace, prezentace v médiích, zapojení se do KS MAS | Dotazníkové šetření, workshopy, besedy, prezentace MAS na veřejnosti, komunikace s mládeží, se základními školami, pracovní návštěva u MAS Posázaví | Vzdělávání |
| **MAS 10** MAS - Střední Polabí, o.s. | Komunitní setkání s členy i nečleny v r.2013-2014 8 setkání prac. skupin a 2 setkání řídící skupin v součtu se zúčastnilo cca 80 osob, v r.2015 6 setkání za každou prac. skupinu podle strategie zúčastnilo se na 60 osob. Proběhlo dotazníkové šetření s každým starostou v regionu, osobní schůzky s členy a obcemi | dotazníkové šetření u veřejnosti písemná a elektronická podoba, výzva k připomínkám prac. verze zveřejněná na webu | školství, životní prostředí, podnikání, kultura, kvalita života |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **MAS 11** MAS Sedlčansko, o.p.s. | Veřejné projednání pro větší okruh zájemců - např. místní aktéry z více obcí, setkání nad užší problematikou se skupinou zástupců "z oborů" | Ústní, písemná, elektronická forma (dotazník), projednání na zastupitelstvech za přítomnosti zástupce MAS, výzva k připomínkám nebo návrhům zveřejněných na webu | rozvoj ekonomického potenciálu a podnikatelských aktivit, školství, zdravotnictví a sociální péče |
| **MAS 12** MAS Nad Prahou o.p.s. | Nově začínající MAS | | |
| **KMAS** Posázaví o.p.s | Oborová setkání na úrovni MAS, Regionální setkání na úrovni obcí mimo mikroregiony | Anketní šetření (lístečkovou metodou), diskusní platforma | Komunikace, dopravní obslužnost, životní prostředí a krajina, zemědělství a lesnictví, veřejné prostranství, památky, obnovitelné zdroje, atd... |

## 3.10 Udržitelnost (funkčnost a efektivita) strategií MAS, po ukončení programového období

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

Je program – činnost MAS stále potřebný?

Nebyl problém již vyřešen realizací strategie nebo je vlivem vnějších vlivů neřešitelný?
Existují předpoklady, že bude nadále v území potřebná koordinace a strategické plánování na platformě MAS?

Vykonává MAS další činnost pro region mimo vlastní realizaci strategie?

Bude tato činnost potřebná i po ukončení realizace strategie?

Je efektivní, aby tuto činnost vykonávala MAS?

Jaké jsou výhody realizace těchto činností prostřednictvím MAS oproti jiným řešitelům?

**Financování MAS?**

- Využívá MAS vícezdrojové financování svého provozu? Jaký je podíl zdrojů z EU na celkovém financování provozu MAS? Kolik % z celkových zdrojů činní příjmy z vlastní činnosti včetně členských příspěvků? Využívá MAS další zdroje kromě prostředků z EU a vlastních zdrojů (národní, krajské, obecní)?

  Kdo hodnotí činnost MAS?

- Má území vytvořen nástroj pro hodnocení činnosti MAS?
  Ano (konkretizujte nástroj)
  Ne
  Jakým způsobem je toto hodnocení zohledňováno při řízení MAS?

  Lidské zdroje vztažené k udržitelnosti provozu MAS?
- Je MAS výrazně závislá na osobnosti hlavního manažera (ředitele) MAS?
  Ano/Ne

- Je v rámci organizační struktury MAS nastavena vzájemná zastupitelnost pracovníků MAS?

- Kvalifikace zaměstnanců MAS:
- Poměr kvalifikovaných zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců? Zohledněte vzdělání a pracovní zkušenost. (v %)
  0-30 %
  31 – 50 %
  51% a více

- Jaký je minimální počet zaměstnanců MAS potřebný pro udržení její činnosti po ukončení podpory v rámci programového období EU? (prvek sebeevaulace MAS)
  (Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj – Portál strategické práce v České republice 2015)

## 3.11 Transparentnost řízení strategie

**1) Zápisy z jednání orgánů MAS**: MAS v ČR mají řadu orgánů (pléna, valné hromady, komise, rady atd.), které ze svých jednání pořizují zápisy. Je třeba tyto zápisy včas a stanovenou formou distribuovat. Z každého jednání orgánů musí být pořízem zápis, který bude do 14 dnů zveřejněn na webových stránkách MAS.

Zveřejňuje mas zápisy z jednání orgánů v řádném termínu.

Ano/Ne

Odpovědnost: předseda orgánu a ověřovatel zápisu

**2) Výroční zpráva**: výroční zprávy jsou dalším důležitým zdrojem informací. Výroční zpráva by měla být vyvěšena na stránkách MAS a v listinné podobě v dostatečném množství distribuována partnerům MAS, klíčovým aktérům, místnímu tisku a veřejnosti.

Vydává MAS výroční zprávu:

Ano/Ne

Je výroční zpráva zveřejněná na webových stránkách?

Ano/Ne

Odpovědnost: ředitel o.p.s., předseda sdružení ….

**3) Předávání informací o činnosti MAS kanceláří MAS**: vedoucí pracovník pro strategii dbá o pravidelné předávání informací dovnitř i mimo organizaci. Především dbá na aktuálnost webových stránek. Předává všechny důležité informace všem partnerům dle potřeby (min. 1x měsíčně informuje o dění v MAS partnery MAS e-mailem). 4x ročné vydává tiskovou zprávu, ve které informuje veřejnost (využívá stránky MAS, partnerů, klíčových aktérů a místní tisk).

Aktualizuje MAS webové stránky?

1x za měsíc nebo častěji
1x za 3 měsíce1x za 6 měsíců a déle
Neaktualizuje

Vydává MAS tiskové zprávy?

1x za měsíc nebo častěji
1x za 3 měsíce
1x za 6 měsíců a déle
Nevydává.

Odpovědnost: vedoucí pracovník strategie

**4) Veřejná setkání**: MAS pořádá setkání přístupná veřejnosti. Jejich četnost je dle potřeby (minimálně 1x ročně). MAS může využívat různé příležitosti – zastupitelstva obcí, veřejná projednávání projektových záměrů atd.

Odpovědnost: vedoucí pracovník strategie

Frekvence setkávání s aktéry v území mimo pracovní skupiny (definujte pro každou fázi strategie)?

1x za 6 měsíců a častěji
1x za 12 měsíců
MAS se takových aktivit neúčastní ani je nepořádá

**5) Hodnocení průběhu strategie**:

MAS má v pravidelných intervalech (každý rok) nastaven sytém evaluace a monitoringu strategie. Zjištěné závěry zveřejní na svých webových stránkách a zajistí předání této zprávy všem partnerům a klíčovým aktérům.

Je hodnocení průběhu strategie zveřejňováno na webových stránkách MAS?

Ano/Ne

Odpovědnost: Vedoucí pracovník strategie

### 3.11.1 Existují jasné a veřejně dostupné postupy pro výběr projektů ve strategiích

MAS dbá o to, aby podmínky výběru projektů ve strategii byly řádně zveřejněny a vysvětleny. Používá k tomu především své webové stránky. MAS v průběhu realizace strategie pořádá informační schůzky a konzultace s potenciálními žadateli, které budou zaměřené na představení MAS a charakter možných projektů.

Uzná-li MAS za nutné zorganizovat kromě informačních schůzek a konzultací další školení, může uspořádat vzdělávací školení. Obsah školení bude zahrnovat metodické pokyny, jak sestavit projekt, jaké přílohy je zapotřebí zajistit, jaké jsou následné administrativní kroky

MAS (výběrová kritéria, bodovací tabulky, realizace, kontrola a monitoring projektu) a další informace podle charakteru potencionálních projektů a předmětu výzvy.

MAS zajistí zveřejnění Metodických pokynů pro žadatele na svých webových stránkách, které budou sloužit jako podrobný návod k napsání projektu a vyplnění Žádosti v případě, že žadatelům nepostačí konzultace, připravené osnovy projektů a Fiche.

MAS bude také zajišťovat individuální konzultace a poradenství a to v rámci kanceláře MAS.

**Zveřejňuje MAS podmínky výběru projektů na webových stránkách?**

Ano/Ne

**Pořádá MAS konzultace s žadateli?**

Ano/Ne

**Pořádá MAS další informační a vzdělávací akce pro žadatele?**

Ano/Ne

**Vytváří MAS metodické pokyny pro žadatele?**

Ano/Ne

**Jsou tyto pokyny zveřejňovány na webových stránkách MAS?**

Ano/Ne

(Zdroj: Strategického plánu leader MAS Krajina srdce a z Komunikační strategie společnosti Posázaví o.p.s.)

**Příklad dobré praxe:**

Výroční zpráva MAS Říčansko, o.p.s. - http://mas.ricansko.eu/data/files/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy%20MAS/Vyrocka_2014_Ricansko_web.pdf

## 3.12 Relevance strategie

Základní aktivita pro zajištění relevance strategie je kvalitní práce se vstupními informacemi. Zde je nutné zapojit všechny relevantní aktéry, zpracovávat aktuální statistická data a definovat vývojové trendy v území. Výchozí stav je nutné minimálně v rámci střednědobého hodnocení strategie ověřit a následně dle potřeby upravit cíle strategie s ohledem na již realizované aktivity v území. Pokud je v území identifikována nová potřeba, je nutné ji do strategie zahrnout, aby strategii zůstala stále relevantní pro region MAS.

**Otázky pro evaluaci a monitoring:**

**Pro tvorbu strategie byly použity nástroje pro zapojení relevantních aktérů** (anketa, dotazníkové šetření, kulaté stoly, komunitní projednání, pracovní skupiny apod.):

0-3
4-6
7-10

**Strategie vychází z aktuálních statistických dat**

Ano/ne

**Obsahuje strategie analytickou část, SWOT analýzu a návrhovou část?**

Ano/Ne

**Jsou tyto části strategie vzájemně provázané?**

Ano/Ne

**Definované trendy ve strategii jsou sledovány v intervalu**

1x za rok
1x za 2 roky
1x za 3 roky a déle

# 4 Závěr

Tato metodika (verze č. 1/květen 2015) byla zpracována koordinačním týmem a schválena dne **15. 5. 2015** v Benešově. Při jejím zpracování bylo využito zkušeností MAS, které realizovaly SPL v programovém období 2007–2013 a jejich metodik pro monitoring a evaluaci. Dále byly využity zkušenosti a praxe těch MAS, které sice v minulém programovém období nerealizovaly SPL, ale mají zkušenosti a praxi s realizací a implementací projektů ostatních operačních programů či projektů z celého spektra dotačních příležitostí v ČR, ale i komunitárních programů EU. Uvedená metodika vychází z veřejně dostupných zásad projektového managementu a je společně vytvořeným základem pro nastavení zásad evaluace SCLLD a monitoringu indikátorů jednotlivých MAS v novém programovém období.

**Vypracovali:** Posázaví o.p.s., Rakovnicko o.p.s., Lípa pro venkov z.s., Region Pošembeří o.p.s., MAS Mezi Hrady, z.s., Brdy - Vltava o.p.s., MAS Zálabí, z. s., MAS Jihozápad o.p.s., MAS Vyhlídky,z.s., MAS Brdy, z.ú., MAS - Střední Polabí, z.s., MAS Sedlčansko, o.p.s., MAS Nad Prahou o.p.s.

*Metodika je závazná v rámci realizace projektu. Koordinační tým je oprávněn měnit a doplňovat tento dokument. Aktuální verze metodiky bude v elektronické verzi dostupná na webových stránkách jednotlivých místních akčních skupin účastnících se tohoto projektu.*

# 5 Použité zdroje

EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ (2006) *Přístup Leader-základní příručka*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství. 27 s. ISBN 92-79-02040-4.

GAREP, spol. s r.o. (2015) Monitoring a evaluace. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z www: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/monitoring-a-evaluace.html>.

GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO ZEMĚDĚLSTVÍ A ROZVOJ VENKOVA (2006) Příručka ke společnému rámci pro monitorování a hodnocení – metodický dokument. [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z www: <http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/document_cs.pdf>.

HIENL P. (2014) *Monitoring a evaluace SPL a rozvojových strategií*. Zpracováno v rámci projektu „Další vzdělávání managementu místních akčních skupin a mikroregionů Jihočeského kraje“, CZ.1.07/3.2.08/04.0073.

KADEŘÁBKOVÁ A. a SAMAN S. M. (2013) *Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů* (vytvořeno v rámci projektu „Evaluace implementace principu inovativnosti v OPLZZ“). 56 s.

KATALOG PROJEKTŮ (2015) *Katalog projektů*. [online]. ©2009 – 2015. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z www: <http://www.katalogprojektu.eu/default.aspx>.

LEE J., ÁRNASON A., NIGHTINGALE A. a SHUCKSMITH M. (2005) *Networking: Social Capital and Identities in European Rural Development*. Sociologia Ruralis 45 (4): 15 s. ISSN 0038-0199

LÍPA PRO VENKOV, z. s. *Lípa pro kutnohorský venkov* - Regionální rozvojová strategie Místní akční skupiny Lípa pro venkov o.s. na období 2007-2013. 52 s.

MANAGEMENT MANIA (2015) *Business encyklopedie – Strategické cíle*. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>.

MANAGEMENT MANIA (2015) *Business encyklopedie – Efektivnost*. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>.

MAŘÍKOVÁ H., PETRUSEK M. a VODÁKOVÁ A. (1996) *Velký sociologický slovník I. a II.*. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova, 1627 s. ISBN 80-7184-311-3.

MAS KRAJINA SRDCE (2014) Strategický plán LEADER 2007-2013 – SPOLEČNĚ krajinu „Uklidit“, „Zpřístupnit“ a „Rozpohybovat“. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: < http://www.maskrajinasrdce.cz/cs/leader-2007-2013/strategicky-plan-leader >.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2006) Zásady tvorby indikátorů pro monitoring a evaluaci. [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/0ef4b3fc-163d-411f-9fb0-77f4b0c66b66/Zasady-tvorby-indikatoru-pro-monitoring-a-evaluace_0ef4b3fc-163d-411f-9fb0-77f4b0c66b66.pdf?ext=.pdf>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2012) *Metodika přípravy veřejných strategií*. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2015) *Portál strategické práce v České republice*. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Vystupy-projektu/Metodika >.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR (2015) *Místní akční skupiny*. ©2009 – 2015. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z www: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/mistni-akcni-skupiny/>.

POSÁZAVÍ o.p.s. (2014) Komunikační strategie společnosti Posázaví o.p.s. [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z www: < http://leader.posazavi.com/cz/article.asp?article_id=3890>.

RAKOVNICKO o.p.s. (2015) *Interní dokumenty organizace*.

REGIOPARTNER, s. r. o. (2009) *Zajištění synergických vazeb mezi operačními programy v programovacím období 2007-2013*. Závěrečná zpráva 12.3.2009. [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z www: < http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/14c7a309-d2d8-43ec-a69f-75a49c8457be/Zaverecna_zprava_Synerg-vazby_OP_07-13.pdf >.

RUMRA - Rural, mountainous and remote areas (2015) *Strategic Paper – European Parliament Intergroup on Rural, Mountainous and Remote areas*. Strasbourg. 14 s.

STRUKTURÁLNÍ FONDY (2015) *Slovník pojmů*. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z www: < http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovnik-pojmu/M/Monitorovaci-indikatory-%28monitorovaci-ukazatele%29 >.

SÝKORA L. a MATOUŠEK R. (2008) *Sociální kapitál a teritorialita sociálních sítí*. Geodny Liberec: sborník příspěvků. 50-56 s.

TICHÁ A. a HRON J. (2010) *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TVRDOŇOVÁ L. (2009) *Hodnocení strategií místního rozvoje venkova a strategií/ záměrů v rámci přístupu Leader a jejich institucionální zabezpečení*. 59 s.