



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

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

**Projekt spolupráce:**

Vzpomínky na budoucnost – evaluace a monitoring  
strategického plánování MAS Moravskoslezského kraje

Registrační číslo projektu: 15/022/4210a/780/000015

# Návrh metodického rámce procesu evaluace Strategických plánů LEADER 2007 – 2013 10ti MAS Moravskoslezského kraje

květen 2015

**Realizace:**

Místní akční skupina Opavsko z.s.  
Místní akční skupina Bohumínsko, z.s.  
Místní akční skupina Hlučínsko, z.s.  
MAS Hrubý Jeseník, z.s.  
RÝMAŘOVSKO, o.p.s.  
Rozvoj Krnovska o.p.s.  
MAS Pobeskydí, z.s.  
MAS Jablunkovsko, z.s.  
MAS Lašsko  
MAS Slezská brána, z.s.

**Externí spolupráce:**

Bc. Soňa Sýkorová  
Ing. Dominik Vymětal, DrSc. (FPF SLU)  
Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D. (FPF SLU)  
Dr. Ing. Ingrid Majerová (FPF SLU)  
Ing. Marie Trantinová Ph.D.(ÚZEI) – konzultace

## Obsah

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Úvod do problematiky evaluací.....                                                        | 3  |
| Evaluace v širším kontextu .....                                                          | 6  |
| Kontext metodického postupu hodnocení MAS .....                                           | 10 |
| Vlastní postup evaluace MAS .....                                                         | 14 |
| Nejčastější používané metody (techniky) pro evaluaci .....                                | 14 |
| Metodický postup evaluačního plánu (EP) pro MAS v rámci PRV 2007 – 2013 .....             | 15 |
| A. Cíle strategie MAS (východiska) .....                                                  | 16 |
| Vyhodnocení SPL - cíle.....                                                               | 19 |
| Tvorba databází projektů a jejich analýzy pro část hodnocení cílů.....                    | 22 |
| Hodnotící otázky k hodnocení SPL – návaznost na mid-term review (střednědobé hodnocení) . | 26 |
| Monitorovací indikátory .....                                                             | 28 |
| Interview (dotazník) .....                                                                | 28 |
| B. Principy LEADER.....                                                                   | 30 |
| Soubor otázek k principům LEADER .....                                                    | 30 |
| C. Přidaná hodnota .....                                                                  | 33 |
| Deset ukazatelů pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace .....            | 34 |
| Nepodpořené MAS a hodnocení .....                                                         | 35 |
| Zkratky, literatura k evaluacím a legislativní základ.....                                | 36 |
| Zkratky .....                                                                             | 36 |
| Slovník pojmů .....                                                                       | 37 |
| Seznam dostupných metodik evaluace .....                                                  | 39 |
| Příloha .....                                                                             | 42 |
| Kontrola a kvantifikace cílů .....                                                        | 42 |
| Soubor opatření PRV 2007 – 2013 .....                                                     | 43 |
| Seznam obrázků .....                                                                      | 44 |
| Seznam tabulek .....                                                                      | 44 |

## Úvod do problematiky evaluací

Cílem této metodiky je navrhnout postup reálné evaluace pro Místní akční skupiny (MAS), která je zaměřena na posouzení naplnění vlastního strategického plánu a osvojených klíčových principů LEADER. Metodika je připravena na již proběhlé období 2007 – 2013 s tím, že dílčí přístupy mohou být využity v období příští (2014+). Plně kompatibilní může být v části hodnocení naplnění strategie, složitější v budoucím období mohou být nároky evaluace (více odpovědí na otázky typu „z jakých příčin, se stala/nestala kvalitativní změna, jaké veřejné statky byly vytvořeny a proč, aj.). Metodika pro následné období bude muset mít ještě podrobnější zpracování vzhledem k tomu, že dosud není zcela vyjasněný komplexní přístup vícezdrojového financování.

Programy a projekty, které byly dříve hodnoceny externími stranami, se nyní stále více hodnocena podle lidí, kteří sami zapojeni do dotčených činností. Sebehodnocení odkazuje na plánované shromažďování a analýzu informací o vybraných tématech a otázkách a čerpání závěrů za účelem podpory monitorování projektových aktivit. Metodika je vypracovaná tak, aby hodnocení mohly provádět zástupci MAS, případně zvolit externího evaluátora. Předpokládá se rovněž, že výsledky evaluace budou transparentní a použitelné pro evaluaci nadřazené evaluace v rámci programů. Navrhnout kvalitní evaluační plán (EP) je velmi složitá práce zejména z následujících důvodů:

- a) nametodu evaluace neexistuje jednotný názor mezi těmi, kteří se jí chtějí evaluací zabývat,
- b) jedná se o složitý hodnotící proces, který by měl být provázaný s mnoha agendami a datovými zdroji, některé zdroje užívají ukazatele, které jsou kontraverzní s HDP, HPH aj.,
- c) celá řada metod sběru dat zatím nebyla vymyšlena, navržena a spuštěna, některé faktory jsou obtížně měřitelné, nebo dokonce neměřitelné,
- d) existují rozdílné podmínky, které ovlivňují váhu významu faktorů rozvoje.

I přes tato úskalí má EP velký význam hned z několika důvodů. Místní partnerství více sektorů (MAS) přebírá odpovědnost za svěřené prostředky, předpokládá se, že může být z neúčinnějších prostředků řízení zdola. EP může prokázat správnost účelu, účinnosti, úspornosti a udržitelnosti naplnění strategického plánu činností MAS.

Navržený EP bude plnit funkci ex-post evaluace období 2007-2013, a to formou sebehodnocení MAS, které bude posuzovat cíle strategie MAS, principy LEADER a přidanou hodnotu činností MAS.

Hodnocení je procesem posuzování intervencí podle jejich výsledků, dopadu a podle jejich potřeb, které mají uspokojit. Hodnocení posuzuje efektivitu (míru, do jaké bylo dosaženo cílů), účinnost (nejlepší vztah mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky) a vhodnost intervence (míru, do jaké se cíle intervence vztahují k potřebám či problémům).

Cíle mají na jedné straně zvýšit odpovědnost a průhlednost, co se týče zákonných a rozpočtových orgánů a veřejnosti, a na straně druhé zlepšit provádění programů podporou plánování a rozhodování o potřebách, mechanismech poskytování a přidělování prostředků.

V rámci Programu rozvoje venkova (PRV) 2007 – 2013 osy 4 byla stanovena pro evaluační plán základní škála měřítek, která jsou charakterizována Evropskou komisí (EK) spíše obecně a jednotlivé členské státy je pak mohou více specifikovat. PRV 2007 - 2013 zahrnovalo implementaci místních rozvojových strategií, založené na principech LEADER, podporující místní inovace, bottom-up přístup (a dalších), jako opatření rozvoje venkova v rámci čtvrté osy. K tomuto programu jsou EK předepsány také hodnotící procesy (ex ante – před zahájením programu, mid term review – průběžné

střednědobé a ex post – po ukončení programu.) Tato metodika se zabývá poslední typem hodnocení „ex-post“, které by mělo navazovat na hodnocení předběžná a střednědobá. EK v Metodickém pokynu pro hodnocení PRV určuje nebo navrhuje hodnotící otázky a indikátory (metodika CMEF, viz Tabulka 1), Tento metodický pokyn, který je nadřazený tím, že je určený pro PRV, může mít vodítka i pro MAS, zejména u společných otázek a indikátorů týkajících se hodnocení.

**Tabulka 1 Indikátory CMEF**

| Skupina indikátorů                                     | Měřítko                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41x Provádění strategií místního rozvoje               | Počet místních akčních skupin (v dělení nové a stávající- vznik do r. 2006)                   |
| 411 Konkurenceschopnost                                | Celková rozloha oblasti MAS (km <sup>2</sup> ); (v dělení nové a stávající- vznik do r. 2006) |
| 412 Hospodaření s půdou a životní prostředí            | Celková populace v oblasti MAS; (v dělení nové a stávající- vznik do r. 2006)                 |
| 413 Kvalita života a diverzifikace                     | Počet projektů financovaných MAS<br>Počet podpořených příjemců                                |
| 421 Implementace společných (kooperativních) projektů  | Počet projektů spolupráce<br>Počet spolupracujících MAS                                       |
| 431 Podpora MAS, získávání dovedností, animace oblasti | Počet podpořených činností                                                                    |

*Zdroj: Joutsen-Reitti LAG indicator table*

Uvedené indikátory jsou pro EP PRV povinné a měly by tvořit základní popis v úvodu každé evaluace MAS. Představují rámcovou charakteristiku MAS. Naplňování místní strategie ale vyžaduje hlubší pohled do aktivit a výsledků, případně dopadů, proto je vhodné ji doplnit například o indikátory uvedené v Tabulce 2. Tyto indikátory jsou však spíše návodné, protože hodnoty těchto indikátorů mohou být ovlivněny dalšími vlivy, které zpravidla překračují působení MAS v regionu, případně vyžadují hlubší analýzu, která prokáže míru vlivu MAS.

**Tabulka 2 Příklady místních indikátorů**

| Tvrdé indikátory                                        | Měkké indikátory                           |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Počet nových pracovních míst generované projekty        | Počet účastníků v projektech               |
| Počet zachovaných pracovních míst díky projektům        | Počet proškolených osob v projektech       |
| Počet pracovních míst v rámci projektů                  | Počet partnerských organizací v projektech |
| Nové investice, miliony Kč                              | Počet nových firem                         |
| Zvýšení obrátu v podpořených společnostech, miliony Kč  | Počet nových asociací (sdružení)           |
| Počet nových obyvatel, kteří se přistěhovali do regionu | Počet nových služeb nebo produktů          |
| Nárůst počtu turistů                                    | Počet nových plánů rozvoje venkova         |
| Články v místních médiích                               | Počet nových plánů pro řízení jakosti      |
| Články v regionálních a národních médiích               | Počet nových občanských staveb             |
|                                                         | Počet udržovaných občanských staveb        |
|                                                         | Počet akcí v oblasti životního prostředí   |

*Zdroj: Joutsen-Reitti LAG indicator table <sup>1</sup>*

V obecně pro každý projekt platí zásada, že by měl obsahovat jeden ukazatel výstupu, který je měřitelný (numerický). Je vhodné doplnit o indikátory, které mají slovní hodnocení, logickou strukturu nebo jsou kvalitativní povahy. Jejich povaha a způsob vykazování se nesmí doba sledování měnit.

<sup>1</sup><https://enrd.ec.europa.eu/en/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/how-to-set-the-indicators>

Procesem hodnocení programů se zabývají i další instituce. Evropská komise vypracovala metodický pokyn pro průběžné hodnocení programů pro rozvoj venkova na období 2007–2013, včetně společných otázek týkajících se hodnocení.

Společný rámec pro monitorování a hodnocení - CMEF, který se stal významnou součástí Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD), pomáhá sledovat výdaje na úrovni Evropské unie. Tento fakt způsobil, že tvůrci politik na evropské i národní úrovni chtějí rozumět dopadům těchto výdajů na evropský venkovský prostor. Proto Komise EU ustanovila Společný rámec pro monitorování a hodnocení (CMEF) jako strategickou a efektivní metodu hodnocení výstupů, výsledků a dopadů. Tento přístup založený na indikátorech odráží koncept lineární intervenční logiky, postavené na úrovni opatření a na hierarchii cílů. Nicméně tento přístup nedokáže plně pokrýt pravou podstatu procesů v Programech rozvoje venkova, kde jednotlivé fáze procesu politiky – tj. návrh, zavedení a hodnocení – mají klíčový význam na dopady programu. V tomto smyslu může důkladnější revize tohoto procesu přinést velmi hodnotné informace, které mohou v budoucnu pomoci zajistit efektivitu a efektivnost podpor evropského rozvoje venkova.

**Tabulka 3 Příklady specifických ukazatelů výstupu<sup>2</sup>**

| Oblast indikátorů | Kód ukazatele | Název ukazatele                | Definice                                                                                                                      | jednotka       | Způsob sledování                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|---------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41x               | 75A           | Počet projektů podpořených MAS | Počet podpořených projektů, byť i částečně. Musí být v souladu se strategií, měl by být dále dělen podle podpořených os 1,2,3 | počet          | Databáze projektů, přidává se každý podpořený projekt, musí obsahovat počet příjemců, osu podpory, číslo projektu (unikátní kód)                                                                                                                                                  |
| 41x               | 75B           | Počet příjemců podpory         | Počet příjemců, dělení dle os programu.                                                                                       | počet          | Rozdělení příjemců: fyzické osoby: Pohlaví (muži / ženy) - Věková kategorie • věk <25 • věk ≥25 - Soukromý sektor - Veřejný sektor – MAS                                                                                                                                          |
| 421               | 78A           | Počet projektů se spoluprací   | Dle os podpory                                                                                                                | Počet projektů | Nutno dělit na spolupráci mezioblastní a transnárodní.                                                                                                                                                                                                                            |
| 421               | 78B           | Počet MAS se spoluprací        | Dle os podpory                                                                                                                | Počet MAS      | Nutno dělit na spolupráci mezioblastní a transnárodní.                                                                                                                                                                                                                            |
| 431               | 79            | Počet podpořených akcí         | Údaje o akci dle předem připravené šablony, v databázi                                                                        | Počet akcí     | Rozdělení indikátoru podle typu akce:<br>1. studie daných oblastí<br>2. opatření k poskytování informací o oblasti a strategii místního rozvoje<br>3. vzdělávání zaměstnanců podílejících se na přípravě a realizaci místní strategie rozvoje<br>4. propagační akce<br>5. ostatní |

<sup>2</sup>Article 63 (a) of Reg. (EC) N° 1698/2005 implementing local development strategies as referred to in Article 62(1)(a) with a view to achieving the objectives of one or more of the three other axes defined in Section 1, 2 and 3 of the Council Regulation

Evropská síť rozvoje venkova (ENRD) připravila pro hodnocení metodické pokyny, které obsahují výklad pojmů, popis ukazatelů a způsob sledování těchto ukazatelů. Pořádá také workshopy na téma evaluací, tím je nápomocná vytvořená evaluační dovednosti v jednotlivých zemích EU.

Existují další možnosti evaluací, které byly rozpracovány podle teorií logického rámce, jako například „Hodnocení strategií místního rozvoje venkova a strategií/záměru v rámci přístupu LEADER a jejich institucionální zabezpečení“, autor Jela Tvrdoňová (2009), případně je možné kromě indikátorových (kvantitativních) ohodnocení výsledků využít také metodiku Keränen (2003), který kombinuje metodu logického rámce, vyhodnocovací tabulky a SWOT analýzy.

Taktéž je doporučen rozbor kvalitativní dle Grieve a Weinspach (2010)<sup>3</sup>, kdy rozvádí výstupové ukazatele osy 4 LEADER na kvalitativní (vyjádření dopadu):

- 41 (1) Do jaké míry přispěl přístup LEADER ke zlepšení řízení ve venkovských oblastech?
- 421 (1-2) Do jaké míry přispěla podpora ke zlepšení spolupráce a podpoře předávání osvědčených postupů? Do jaké míry přispěly projekty spolupráce a/nebo předávání osvědčených postupů založené na přístupu LEADER k lepšímu dosažení cíle jednoho nebo více ze tří os?
- 431 (1-2) Do jaké míry podpora zvýšila kapacity místních akčních skupin a dalších partnerů zapojených do provádění strategií místního rozvoje? (víceúrovňová správa a místní správy). Do jaké míry přispěla podpora ke zvýšení kapacity pro provádění programu LEADER? (Víceúrovňová správa).

Jen pro informaci - evaluační otázky kvalitativní se v následné období (2014 – 2020), zachovávají podobně zaměřené, v některých ohledech se bude zabývat další období více ptát na příčiny, proč k daným jevům dochází. Je proto dobré se nad tím zamýšlet již nyní, při hodnocení minulého období 2007 – 2013, tj. v této metodice, a tím vznikne systematický přístup hodnocení činnosti MAS. Metodika při sběru dat nabízí možnost připojit komentáře na poznatky a zkušenosti, které pomohou odhalit příčinu výše naplnění indikátorů a mohou zaznamenat také trendy a přispět k budoucímu rozvoji.

## **Evaluace v širším kontextu**

*“vždyť trocha teorie nikoho nezabije“*

Evaluační plán (EP) je nástroj pro vyhodnocení strategie, který je možné použít jednou či vícekrát během implementace vytýčené strategie (programu) a na jeho konci. Sestavit si plán ještě neznamená, že jej nemůžeme v průběhu plnění strategie upravit, nebo změnit. Dobře sestavený EP musí odhalit průběh plnění strategie včetně potřeby změn v průběhu jejího trvání. Pokud je nějaká úprava potřebná, je vhodné ji provést před koncem období. Závěrečné vyhodnocení na konci období, strategie (programu) přinese informaci o tom, jak dobře byla strategie sestavena, jak účelně, účinně a úsporně se podařilo MAS naplnit vytýčené cíle a s jakým efektem.

Vypadá to logicky a jednoduše, ale udělat dobrý evaluační plán však jednoduché vůbec není. Je snadné sklouznout k jednoduchosti, která nic neodhalí, či ke složitostem, které zase nejsou při procesu hodnocení splnitelné. Prvním základním krokem je dobře pochopit EP a jeho účinek, navazuje prostudovat příslušnou literaturu a pak začít s přípravou vlastního plánu.

---

<sup>3</sup>Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas. July 2010

Každá činnost, ať už na úrovni programu jako celku nebo jednotlivých projektů, ovlivňuje okolí. Tyto vlivy jsou jak zamýšlené, tak nezamýšlené, a každý může být hodnocen, zda a nakolik je žádoucí či nežádoucí z hlediska stanovených cílů. V rámci evaluace se toto posouzení musí uskutečnit na základě jasně stanovených evaluačních kritérií. Konkrétní kritéria jsou pochopitelně závislá na konkrétní evaluační otázce a evaluovaném cíli, avšak existují obecná kritéria, která jsou zpravidla relevantní pro většinu evaluací. Často se používají tři kritéria, anglicky označované termíny effectiveness, efficiency a economy (tzv. 3E). Obtížnost překladu těchto pojmů do českého jazyka vede k situaci, kdy se těmito pojmy v českém prostředí zachází značně volně a tudíž nepřesně. Často se používá výrazu efektivita, tento pojem však podle kontextu nabývá různých významů, což vede ke zmatení a nepřesnostem v argumentaci. Z důvodu těchto obtíží je vhodné se v českém prostředí vyhnout pojmu efektivita a důsledně používat českých adekvátních výrazů pro 3E, kterými jsou účelnost, účinnost a úspornost (tedy 3Ú) a které jsou vysvětleny následujícím způsobem<sup>4</sup>.

**Účelnost (effectiveness)** se vztahuje k účelu – cíli, kterého se má dosáhnout. Otázka zde tedy zní, do jaké míry se podařilo splnit vytčené cíle (naplnit účel). To znamená otázku: „Dostali jsme se tam, kam jsme chtěli?“ Různé strategie mohou vést k různému stupni dosažení cílů. Některé mohou být nedostatečné (nesplní svůj účel), jiné odpovídající (splní svůj účel) či více než dostatečné (účel je splněn mnohonásobně, s velkou rezervou). Účelnost tedy poměřuje skutečnost s vytčeným cílem.

**Otázka na účelnost je otázkou, zda zkoumaná intervence funguje, zda zapříčiňuje očekávanou změnu – přináší stanovený cíl. Jednoduše by se dalo říci: Funguje to?**

**Účinnost (efficiency)** hovoří o poměru, v jakém se vstupní hodnoty převádí na hodnoty výstupní. Otázka tedy zní, jak účinně jsou zdroje (čas, peníze, práce) převáděny na výsledky (results). Zde jde tedy o poměr cena-výkon. Tak např. účinnost spalovacího motoru se udává cca 25 %, tedy 25 % energie uvolněné spálením paliva se přemění na pohyb. Účinnost tedy poměřuje náklady investované do činnosti s dosaženou skutečností.

*Jestli se skutečně zabýváme účinností, se pozná, když si položíme otázku: **Co nás to stojí?***

**Úspornost (economy)** neboli hospodárnost se vztahuje k minimalizaci nákladů na dosažení cíle, resp. výsledku. Toto kritérium úzce souvisí s účinností i účelností. Řešení tohoto kritéria je optimalizační úlohou – hledání nejlepší účinnosti při zachování účelnosti. Otázka tedy zní takto: Dosáhli jsme cíle s minimálními možnými náklady? Úspornost tedy poměřuje náklady investované do činnosti s podmínkou splnění vytčeného cíle, hledá tedy nejnížší možné náklady na dosažení potřebného účelu. *Jednoduše řečeno: **Nestojí nás to moc? Nešlo by to levněji?***

Nejpřehledněji je možné pochopit proces evaluace (EP) na níže uvedeném Obrázku 1. Zde je viditelné, jak je EP založen na hodnocení procesu a činností v čase (programové období), který hodnotí proces v širších souvislostech a kontextu. Zpracovatel programu či strategie (v tomto případě MAS) na základě analýzy území (v rovině prostředí, ekonomiky a společnosti) stanoví základní potřeby, problém a otázky. Z definovaných potřeb, problémů a otázek si stanoví cíle a vstupy. V dotačních programech takto stanovené cíle a vstupy jsou v určitém rozsahu v souladu s daným

---

<sup>4</sup> V českém prostředí existuje i odlišná terminologie, srov. např. PATEROVÁ, Hana. Tvorba cílů a evaluačních kritérií. In VESELÝ, Arnošt – NEKOLA, Martin. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy metody a praxe*. Sociologické nakladatelství (SLON), Praha 2007. ISBN 978-80-86429-75-5. Str. 240- 241. Methods to Monitor and Evaluate the impacts of Agricultural Policies on Rural Development, OECD,

dotačním programem, v rámci kterého se cíle realizují díky finančních vstupů programu. Realizaci programu resp. naplňováním cílů dosahujeme výstupů, jejich cílové hodnoty na začátku procesu realizace programu jsou stanoveny. Naplňování cílů má mít určité výsledky a dopady viditelné v území. Pro evaluaci je klíčové pochopení vazeb mezi fázemi procesu cyklu rozvoje (viz popis relevance, užitečnosti, účelnosti, účinnosti, udržitelnosti a úspornosti).

**Relevance / Relevance (U4R)** se vztahuje k potřebnosti programu či intervence. Jedná se o posouzení, zda jsou stanovené cíle (stále) potřebné a platné, či zda nenastaly skutečnosti, které by je ovlivnily.

*Zde se ptáme: Je priorita 1,2,3/opatření XY/operace „N“ stále potřebná? Byl problém již vyřešen nebo je vlivem vnějších vlivů neřešitelný?, nebo zcela jednoduše **Je to stále potřeba?***

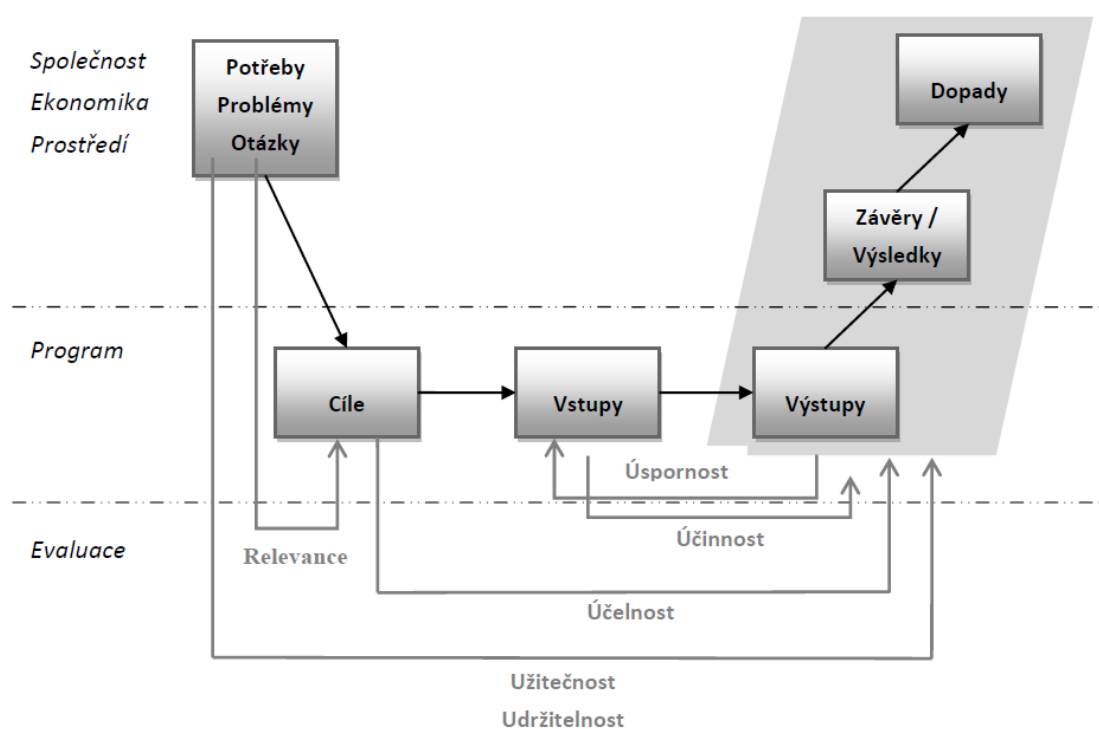
Toto je základní otázka a kritérium pro správné stanovení cílů MAS, pokud MAS může postihnout jen část, cíle, který například kopíruje OP nebo PRV, pak musí přesně říci, která část je obecná a kterou může splnit MAS svým plánem.

**Udržitelnost / Sustainability (U5)** se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne nebo dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace plánu, přičemž tyto účinky musí splňovat všechna předchozí kritéria (účelnost, účinnost a úspornost). Pro ex-post hodnocení to znamená, zdali realizované intervence a dosažené výsledky i po určité době stále odpovídají svému smyslu a zdali přetrvávají pozitivní účinky, které díky realizaci intervencí vznikly.

*Otázky pro udržitelnost jsou: Existují předpoklady, že budou výstupy a výsledky intervencí zachovány i po ukončení podpory priorita X/opatření XY/operace XYZ?, nebo zcela jednoduše: **Co z toho bude?***



**Obrázek 1 Hlavní evaluační kritéria**



Zdroj: Převzato z Pracovního dokumentu Evropské komise č. 2 „Indikative guidelines on evaluation methods: Ex-ante Evaluation“, August 2006. Též v Evaluaci socioekonomického rozvoje, Metodická příručka, MMR 2004.

## Kontext metodického postupu hodnocení MAS

„z čeho budeme vycházet“

Struktura hodnocení za jednotlivé oblasti využije jako východisko intervenční logiku (teorii změny) a navržené indikátory dopadu a výsledku.

**Základní východiska evaluace**, které je dobré mít na mysli při přípravě evaluačního plánu:

1. Musí zachytit počátek a procesu, tím vytvořit systémschopný zachytit změnu v čase.
2. Evaluace zahrnuje širší kontext než přímé dopady.
3. Evaluace musí analyzovat interakce mezirůznými programy či intervencemi.
4. Evaluace by se měla zabývat komplexitou a synergii.
5. Evaluace by měla hodnotit věcnost a pomoci určit co funguje ve kterých souvislostech.
6. Tam, kde jsou dominantní místní či regionální aktéři, by měla evaluace podporovat samosprávu.
7. Evaluace by se měla zaměřit na systémové změny, včetně rozvoje kapacity, které ovlivňují udržitelnost.

Programové a hodnotící cykly jsou součástí cyklu politiky<sup>5</sup>. Ten, začíná v okamžiku, když je politika zformulována, pokračuje přes plánování rozvržení prostředků, návrh programu, jeho průběh, až po výstupy a výsledky programu.

**Obrázek 2 Cyklus politiky**



Všechny fáze cyklu jsou stejně důležité, přičemž pokud je jen jedna z fází oslabená, celý cyklus je tím negativně zasažen. V této metodice se budeme zabývat významně částí hodnocení, ale neobejdeme se bez kontextu na další fáze cyklu politiky.

<sup>5</sup> Cyklus politiky nebo také politický cyklus je jako termín je spojen s teorií, která se zabývá přímou realizací politiky v širším slova smyslu. Slovy Petra Fialy a Klase Schuberta je politika procesem zpracování problémů.

**Pro MAS je hlavním cílem procesu evaluace** zejména ohlédnout se za svou činností a zhodnotit úspěch naplnění vytýčených cílů a tím usnadnit přípravu budoucí strategie včetně podkladů pro výpočet finančního rozpočtu a harmonogramu. Na základě dobré znalosti a porozumění souvislostí a příčinných vazeb se lépe a přesněji plánují a předvídají „nová“ témata na úrovni obcí a úrovni MAS. Výsledky mohou velmi dobře posloužit také na celkové úrovni venkova, pokud jsou ostatní evaluační plány metodicky sjednocené.

**Vedlejším cílem EP** je také posílení sociálního kapitálu, dovednost posoudit vlastní činnost je významně posilující prvek v řízení a stabilizaci pozice v území. EP může také zhodnotit uplynulé období rozvojových aktivit MAS v regionu, na kterém působí.

Mezi indikátory evaluace patří indikátory výstupů a zejména výsledků, které měří přesné a okamžité efekty na úrovni specifických cílů, rozvojových priorit. Poskytují informace o kvalitativních změnách ve fyzických nebo peněžních jednotkách. Dalšími indikátory evaluace jsou indikátory dopadu, které mají přímý vztah k celkovým efektům strategie a jejich úkolem je měřit dosažení strategického cíle.

Zatímco monitoring sleduje to, co se děje prostřednictvím sběru a analýzy informací, evaluace poskytuje základnu pro vytvoření úsudku a stanovisek hodnotitelů. Vždy platí, že k dobrému hodnocení je zapotřebí mít dobrý monitoring, aby byla naplněna základní funkce evaluace, tj.:

- 1) Prostředek pro ověřování dosažených výsledků ve srovnání se zamýšlenými výsledky – pohled zpět.
- 2) Základna ke zlepšování kvality programování - pohled do budoucna.

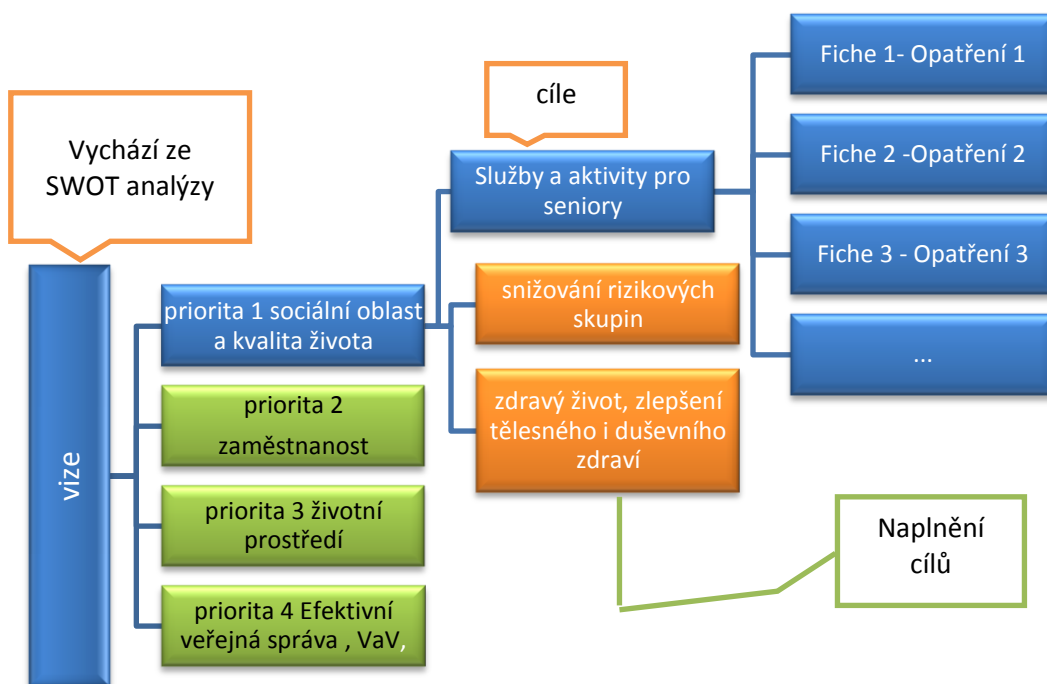
EP odpoví hodnotiteli (což může být někdo z MAS, nebo nezávislý expert zvenčí) na základní otázky účinnosti SPLMAS, který je implementačním nástrojem Integrované strategie rozvoje území (ISÚ). V SPLbyly integrovány priority a požadavky komunity z předmětného území vzniklé z ISÚ vůči dotačním programům (především PRV 2007 – 2013). Cíle ISÚ byly zaměřeny na finanční, lidské, technické a další problémy a potřeby v území, realizace užití dotací a vlastní možnosti financování mohlo být z různých důvodů omezeno.

Cílenastavené v SPL MAS bylo možné de facto uskutečnit jak s využitím přístupů LEADER, tak bez nich. V prvním případě dochází k pozitivním a dlouhotrvajícím dopadům na region s navazujícími pozitivními aktivitami. V případě druhém se mohou pozitivní efekty objevit jen náhodně nebo krátkodobě a projekty mají spíše spotřební charakter, bez rozvíjení spolupráce, partnerství, inovací atd. Proto je EP zaměřen rovněž na posouzení principů LEADER.

Nejen střednědobé, ale i závěrečné hodnocení má probíhat ve dvou fázích, tj. hodnocení z pohledu nastavení a její logiky vzhledem k problémům a potřebám území a z pohledu reálného využití zdrojů příjemci finanční podpory a z hlediska jejich přispění k nastaveným cílům dalších politik rozvoje území.

Obrázek 3 znázorňuje schéma SPL, který by měl být posouzený v rámci EP jako základní část, na základě datových zdrojů z kvalitativních tabulek a hodnotících otázek.

**Obrázek 3 Příklad rámec pro EP zahrnuje témata hodnocení**



V okamžiku, kdy dochází v počáteční fázi strategiena definici cílů, je nutno zamyslet se nad kvalitativními stránkami jejich vymezení. Řešení by mělo být definováno podle pravidel známých souhrnně jako SMART. Tato metoda je použitelná ve všech oblastech řízení a rozhodování a pro MAS je velmi vhodný, protože SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Slovo SMART je zkratkou pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytře stanovené cíle. Jsou to slova, které lze i češtině nahradit slovy se shodným písmenem:

S – Specifický - Specific

M - Měřitelný - Measurable

A – Ambiciózní -Ambitious

R - Realistický - Realistic

T - Termínovaný - Time-bound

Použití SMART metody je rozděleno do pěti kroků, které lze vyjádřit takto (viz obrázek ...).

1. krok - S - navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně a jednoznačně popsány.  
Příklad: Strategie pro získání 10 pracovních míst v oblasti pomoc seniorům



2. krok - M - navrhované řešení by mělo být měřitelné  
Příklad: měřeno počtem pracovníků, objemem mezd a mírou ohlasů na nová místa.



3. krok - A - Řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce a platí, že Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit a nízké cíle jsou banální.



4. krok - R - Na druhé straně je nutno zvážit, zda je vůbec možné úkol splnit?



5. krok - T - časový rámec pro uvedení řešení v praxi.  
příklad: Zajistit 10 pracovních míst v období 2008 - 2015

## Vlastní postup evaluace MAS

Postup evaluace MAS je popsán v této metodice a skládá se ze tří částí, které jsou popsány níže. Nedílnou součástí této metodiky hodnocení jsou interaktivní tabulky v Excelu, které jsou v textu pouze jako ukázka struktury dat a jinak jako příloha v elektronickém formátu.

Klíčová otázka hodnocení, která generuje další otázky je:

**Do jaké míry se podařilo MAS realizovanými projekty a činnostmi naplnit cíle, které byly vytýčeny v nastaveném plánu pro sledované období.**

Z této hlavní otázky seskládají další dílčí otázky, které již rozvíjí jednotlivé části evaluace, věcné, procesní a institucionální. Rámec EP bude určen dopředu stanoveným rámcem evaluace:

V hodnocení budou rozděleny role účastníků evaluace. To znamená, že základní úrovní bude MAS a následně bude možné posoudit i více MAS mezi sebou. Prvotním hodnocení může proběhnout formou sebehodnocení MAS, které bude posuzovat tyto tři části hodnocení:

1. **cíle strategie MAS,**
2. **principy LEADER,**
3. **přidanou hodnotu činností MAS.**

Podklady pro hodnocení budou tvořit dvě části kvantitativní a kvalitativní<sup>6</sup>. Kvantitativní část představují počitatelné hodnoty, někdy označované jako „tvrdá data“ a kvalitativní hodnoty, označované také jako „měkká data“, kde je zdrojem často dotazník nebo interview.

Zdrojem informací pro kvantitativní složku bude například datová základna v tabulkové podobě, kterou budou MAS plnit každým rokem. Seznam dat je uvedený níže v kapitole „Metodický postup pro PRV 2007 – 2013.“

### Nejčastější používané metody (techniky) pro evaluaci

- Analýza dokumentace a tvorba databází, například tabulka projektů s výčtem informací o projektech. Následně je provedená statistika nebo další vyhodnocení.
- Dotazníkové šetření, kdy jsou respondenti z různých zájmových skupin. Porovnáním hodnot nebo statistickými metodami lze zjistit objektivitu odpovědí. Dotazníkové šetření bylo hlavním nástrojem pro střednědobé hodnocení strategického plánu LEADER.
- Fokussní skupiny jsou velmi efektivní participativní evaluační metoda, která se také osvědčila v minulosti při střednědobém hodnocení v oblasti LEADER. Může být například se starosty a ostatními místními skupinami a jednotlivci. Zpravidla je využita pomoc zkušeného moderátora.
- Interní workshopy s cílem ocenit úspěšnost programu, a to zejména povinných a vlastních hodnotících otázek PRV 2007 – 2013. Na základě výstupů interních workshopů je možné hodnotit minulost a také sbírat směry pro další zkvalitnění samotné činnosti MAS, formulovat možnosti rozvoje a spolupracovat s vnějšími i vnitřními aktéry.

---

<sup>6</sup>V tomto případě není přímá návaznost na Tabulku 2 v tomto dokumentu v kapitole „Úvod do problematiky evaluací“.

**Rozhodující charakteristiky způsobů hodnocení MAS se týkají pěti hledisek, která je nutné zvážit před zahájením hodnocení, a to:**

- a) KDO hodnotí (externí hodnocení prováděné osobami mimo MAS, sebehodnocení ze strany MAS, např. dozorčí rada).
- b) CO se hodnotí (základní nezbytnou část založenou především na kvantitativních datech nebo rozšířenou část o kvalitativní posouzení principů LEADERa posouzení přidané hodnoty).
- c) JAKÉ techniky sběru dat se použijí, tedy JAK se k celkovému výsledku dojde, tj. jaké způsoby samotného posouzení MAS se použijí (viz výše, nejčastější metody).
- d) JAKOU FORMU bude mít výsledek (prezentace, zpráva, evaluační studie).

Pozn.: kvalitativní hodnocení může zahrnovat hodnocení rozvinutosti MAS<sup>7</sup>, hodnocení úspěšnosti MAS<sup>8</sup>, hodnocení image MAS<sup>9</sup>.

### **Metodický postup evaluačního plánu (EP) pro MAS v rámci PRV 2007 – 2013**

V současné době se v ČR nachází MAS, které vznikly dříve a mají již delší historii, ale také MAS, které byly založené nedávno, a proto ani nemusí mít zpracovaný SPL. Metodický postup PRV používá systém hodnotících otázek. Cílem hodnotících otázek je strukturovaně přispět k poznání o účelnosti, účinnosti, efektivitě poskytnutých podpor. MAS, které již mají delší historii, mají zpravidla také již zkušenosti s čerpáním dotací, již mohou hodnotit uplynulé období, zatímco MAS nově založené se teprve seznamují s možnostmi, strategickým plánováním, tj. včetně EP, aby mohly zahájit přípravu pro nastávající období. V rámci Programu rozvoje venkova byly hodnotící otázky navrženy EU, ale metodicky bylo k otázkám evaluace MAS publikováno poměrně málo informací.

Hodnocení úspěšnosti naplnění cílů SPL v období 2007 – 2013, které bylo nejvýrazněji podpořeno z EAFRD, je třeba odlišit hodnocení činnosti MAS.

---

<sup>7</sup> Jak se pozná, která MAS je vyspělá, dostatečně rozvinutá

- pracuje jako úspěšný malý podnik – podobně racionálně a efektivně
- uplatňuje všechny principy metody Leader
- má vyvinuté a dobře fungující procedury, které jsou potřebné pro řádné využívání veřejných prostředků
- stará se o to, aby měla dostatečné zdroje (kapacity) i pro budoucnost

<sup>8</sup> Jak se pozná, která MAS je úspěšná?

- daří se jí dosahovat hlavní cíle (ty se týkají celkových ambicí MAS v pomoci regionu a jsou obsaženy např. ve stanovách, ale samozřejmě i v SPL a dalších plánech)
- má dostatečné kapacity či zdroje (nejen finanční!) pro naplňování svého poslání
- řádně, průběžně a bez chyb implementuje schválený SPL
- a také v ní je dobrá atmosféra, všichni „jsou rádi, že jsou uvnitř“ a další zájemci se chtějí na její práci podílet

<sup>9</sup> To, jak je MAS vnímána, je významné pro chování členů i nečlenů vůči ní. „Podstatné okolí MAS“ tvoří všechny osoby a instituce, které nejsou „uvnitř“ MAS jako členové a přitom mohou ze svých pozic významně ovlivnit další činnost v MAS a její výsledky. Používá se zde pojem stakeholder. Těmito subjekty jsou například místní zemědělci, nezemědělské podniky i neziskové organizace, dále obce, regionální úřady, banky, potenciální žadatelé o podporu vlastních záměrů, komunální politici, regionální média a další.

### Co je cílem hodnocení MAS?

Jedná se o posouzení:

- činnosti MAS,
- způsobů práce MAS,
- výkonových kapacit MAS,
- (kvality jejich)struktury.

V tomto hodnocení MAS lze využít kritéria efektivnosti práce ve smyslu účinnosti, účelnosti, racionálnosti, hospodárnosti. Tato část hodnocení není v této metodice detailně rozpracovaná.

### Co je cílem hodnocení realizace SPL?

Jedná se o naplnění cílů SPL pomocí podpor a tedy jejich:

- výstupů,
- výsledků,
- dopadů, které realizací SPL vznikly.

Zde se také může připojit popisné kvalitativní hodnocení, jaké byly používané postupy a metody naplnění SPL, tj. jak se MAS dařilo SPL realizovat – zda to činila efektivně, transparentně, užitečně vzhledem k potřebám území, k cílům SPL a k poslání MAS. Do této skupiny patří jak projekty koncových uživatelů MAS, tak projekty MAS, například projekty spolupráce. Touto částí se metodika podrobněji zabývá.

### **A. Cíle strategie MAS (východiska)**

Jako první část hodnocení by měla být MAS představena, a to jednotnou strukturou, pro případ sjednocení údajů za větší území (Moravskoslezský kraj, ČR, apod.). Jedním z východisek pro činnostpopisu MAS je **základní charakteristika MAS**. Touto charakteristikou se rozumí uvedené údaje, které MAS uvedou k datu 1.1.2015:

- velikost území v km<sup>2</sup>,
- počet obcí na území MAS,
- počet obyvatel na území MAS,
- hustota osídlení,
- počet členů,
- počet členů podle sektorů (soukromý, veřejný a neziskový sektor),
- datum vzniku MAS,
- datum podpisu dohody o realizaci SPL,
- alokace financí na celé období (příslib v SPL, závazkováno),
- skutečně proplacená výše dotace na projekty + režie MAS (co bylo ve finále profinancováno a proplaceno),
- počet výzev, které byly otevřeny,
- počet přijatých projektů celkem (mimo projekty spolupráce),
- počet realizovaných projektů celkem (mimo projekty spolupráce),
- počet projektů spolupráce celkem,
- skutečně proplacená výše dotace na projekty projektů spolupráce.

Tabulka 4 obsahuje základní charakteristiku MAS a Tabulka 5 základní povinné údaje o realizaci PRV.



**Tabulka 4 Charakteristika MAS a vývoj MAS**

| <b>Základní charakteristika</b>                 |  |
|-------------------------------------------------|--|
| Velikost území v km <sup>2</sup>                |  |
| Počet obcí                                      |  |
| Počet obyvatel                                  |  |
| Hustota osídlení (obyvatel na km <sup>2</sup> ) |  |
| Počet členů (k 1.1.2015)                        |  |
| z toho: veřejný sektor                          |  |
| z toho: soukromý sektor                         |  |
| z toho: neziskový sektor                        |  |
| Datum vzniku MAS                                |  |

Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou přenášeny z Tabulky 6.

**Tabulka 5 údaje o realizaci PRV 2007 - 2013**

| <b>Realizace PRV 2007 - 2013</b>                               |  |
|----------------------------------------------------------------|--|
| datum podpisu dohody o realizaci SPL                           |  |
| Celková alokace financí (bez projektů spolupráce) (v Kč)       |  |
| Počet výzev, které byly otevřeny                               |  |
| Počet přijatých projektů celkem (mimo projekty Spolupráce)     |  |
| Počet realizovaných projektů celkem (mimo projekty Spolupráce) |  |
| Počet projektů spolupráce celkem                               |  |
| Celková alokace projektů spolupráce (v Kč)                     |  |

Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou přenášeny z Tabulky 11.

**Tabulka 6 Vývoj sledovaných ukazatelů MAS v letech 2007 - 2015**

| <b>Vývoj sledovaných ukazatelů MAS v letech 2007 - 2015</b> |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Ukazatel                                                    | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 |
| Velikost území v km <sup>2</sup>                            |      |      |      |      |      |
| Počet obcí na území MAS                                     |      |      |      |      |      |
| Počet členů MAS                                             |      |      |      |      |      |
| z toho veřejný sektor                                       |      |      |      |      |      |
| z toho soukromý sektor                                      |      |      |      |      |      |
| z toho neziskový sektor                                     |      |      |      |      |      |

Tabulka 6 bude z vyplněných ukazatelů importovat dva grafy, Tabulka 7 může být ještě dále rozšířena o 2 roky, 2014 a 2015 (pravidlo n+2). Z uvedených Tabulek 4 až 7 je možno navrhnout jednotný komentář, který bude hodnotit vývoj v čase a posuzovat ukazatele jako například:

- počet členů na 1000 obyvatel,
- počet členů na velikost území,
- poměr počtu a financí u alokovaných a realizovaných projektů,
- počet realizovaných projektů na 1000 obyvatel,
- poměr zastoupení sektorů v MAS,
- a další.

**Tabulka 7 Vývoj finančních zdrojů na realizaci SPL a činnost MAS**

| <b>Finanční zdroje na realizaci SPL a činnost MAS</b> |             |      |      |      |      |      |      |      |        |
|-------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Finanční zdroje                                       | Období      |      |      |      |      |      |      |      |        |
|                                                       | 2007 - 2013 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2013+2 |
| Proplaceno IV.1.2                                     |             |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Spolupráce IV.2.1                                     |             |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Činnost MASIV.1.1                                     |             |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Jiné zdroje (OP aj mimo EZFRV)                        |             |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Celkem                                                |             |      |      |      |      |      |      |      |        |

Textová a tabulková část by měla zachytit rovněž vývoj MAS v čase, nejlépe od vzniku MAS, nebo od začátku programu (v našem případě 2007). Doporučený je roční interval pro sběr dat.

Tabulkový a grafický přehled vývoje níže uvedených ukazatelů a doplněním dalších komentářů vypoví něco o možnostech a činnosti MAS, zejména pokud se porovná více MAS mezi sebou. Aktivita členů MAS v rámci území může být rozdílná, k jejímu popisu může napomoci Tabulka 8, která je zde uvedena ve zjednodušeném tvaru a jako příklad vyplnění. Kompletní Tabulka 8 se nachází v elektronické příloze. Ve sloupcích jsou uvedené sektory (veřejný, soukromý a neziskový a všechny obce na území MAS. V řádcích všichni členové MAS.

Při vyplnění je důležité správně začlenit člena, a to jak do sektoru, tak k obci, kam „spadá“. Označení se provede v příslušném sloupci sektoru i obce číslicí 1. U obcí je snadné označit obec, u dalších členů může být přiřazení složitější, ale zjednodušeně lze postupovat tak, že je člen označen 1 pod obcí, kam člen „spadá“, to znamená, kde má převážně místo působení, provozovnu, bydliště. Vyhodnocení Tabulky 8 je možné interpretovat rovněž b grafu nebo v mapě (kartogramu).

**Tabulka 8 Členové MAS - rozdělení dle sektorů a působnost v území (příklad)**

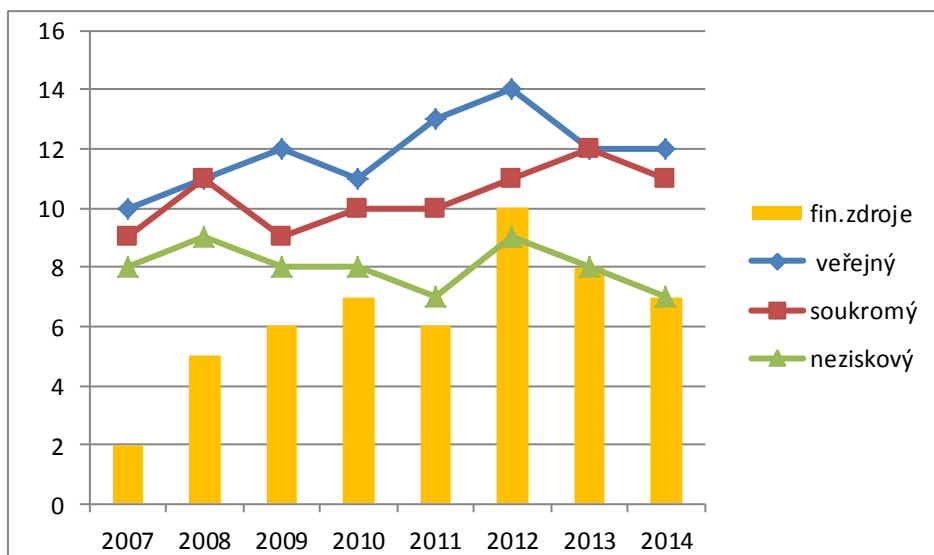
| Členové                    | Sektory   |           |           | Obce v MAS |           |           |           |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                            | veřejný   | soukromý  | neziskový | Obec 1     | Obec 2    | Obec 3    | Obec 4    |
| Obec 1                     | 1         |           |           | 1          |           |           |           |
| Obec 2                     | 1         |           |           |            | 1         |           |           |
| Obec 3                     | 1         |           |           |            |           | 1         |           |
| Obec 4                     | 1         |           |           |            |           |           | 1         |
| kovář                      |           | 1         |           |            |           |           | 1         |
| Farma 1                    |           | 1         |           | 1          |           |           |           |
| Farma 2                    |           | 1         |           |            |           |           | 1         |
| Spolek 1                   |           |           | 1         |            | 1         |           |           |
| Spolek 2                   |           |           | 1         |            | 1         | 1         |           |
| farnost                    |           |           | 1         | 1          |           |           | 1         |
| Celkem                     | 4         | 3         | 3         | 3          | 3         | 2         | 4         |
| <i>Podíl z celku (v %)</i> | <i>40</i> | <i>30</i> | <i>30</i> | <i>25</i>  | <i>25</i> | <i>17</i> | <i>33</i> |

Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou automaticky propočteny z dat v této tabulce

Textová část bude obsahovat hodnocení tematických bodů:

- vývoj velikosti MAS (území, obce),
- vývoj členské základny MAS, podle sektorů, obcí a celkem,
- finanční zdroje MAS,
- další kombinace jsou pak možné rozšířit jako dobrovolnou tvořivou část hodnotitelů a domluvy s MAS.

**Obrázek 4 Příklad grafického srovnání vývoje členské základny a finančních zdrojů**



### Vyhodnocení SPL - cíle

Další částí východisek pro hodnocení je představení řešené problematiky. Zde by měly MAS uvést následující informace:

- největší problémy území (ne všechny, opravdu jen ty klíčové, pokud takové nejsou, není chybou uvést, naše území žádné velké problémy nemá<sup>10</sup>,
- vizi (vize),
- cíle - specifické cíle MAS v ISÚ,
- cíle - specifické cíle MAS v SPL,
- fichí (názvy a stručné zaměření),
- alokovaná prostředky na fichí, cíle,
- posouzení provázanosti cílů ISÚ a SPL.

Tyto údaje byly zpravidla uvedeny v SPL, některé doporučené v návodu na zpracování SPL, nebo je lze ze strategií jednoduše vyčíst nebo vypočítat. Následující Tabulky 9 a 10 pomohou sjednotit hodnocení cílů podle naplnění plánovaných prostředků na řešení problému v území (cílů). Pokud nastala situace, že cíle SPL nemohly být nastaveny tak, jak bylo původně zamýšleno v ISÚ, nebo diskutováno při tvorbě SWOT analýzy apod., mělo by toto zjištění být také komentováno, kde došlo rozdílu a proč. Komentáře je možné uvést do Tabulky 10.

<sup>10</sup> Jak posoudit závažnost problému? Může pomoci porovnání problému vůči průměru hodnot za ČR, nebo subjektivní pocit, že lidé nemají zájem spolupracovat apod.

**Tabulka 9 Realizace cílů SPL v jednotlivých fichích**

|         | Název<br>fiche | Cíle SPL          |                   |                            | Realizované projekty |                   |                               | Porovnání reálného stavu s cílem podle SPL |                          |                                             |                                            |
|---------|----------------|-------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
|         |                | počet<br>projektů | podíly<br>fichí % | schválená<br>alokace<br>Kč | počet<br>projektů    | podíly<br>fichí % | vyčerpané<br>prostředky<br>Kč | balance<br>počtu<br>projektů<br>+ / -      | balance<br>projektů<br>% | čerpání<br>prostředků<br>oproti<br>cílům Kč | rozdíl v<br>podílu<br>mezi<br>fichemi<br>% |
| Fiche 1 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 2 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 3 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 4 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 5 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 6 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 7 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Fiche 8 |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |
| Celkem  |                |                   |                   |                            |                      |                   |                               |                                            |                          |                                             |                                            |

Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou automaticky propočteny z dat v této tabulce

**Tabulka 10 Komentáře k naplnění naplánovaných cílů a realizaci projektů**

| Č. fiche | komentář |
|----------|----------|
| Fiche 1  |          |
| Fiche 2  |          |
| Fiche 3  |          |
| Fiche 4  |          |
| ...      |          |

Podklady pro kvantifikaci naplnění cílů finančními prostředky je uvedena v Tabulce 11 Přehled podaných, schválených a realizovaných projektů a v Tabulce 12 Balance schválených a realizovaných projektů.

**Tabulka 11 Přehled podaných, schválených a realizovaných projektů**

|         | Podané žádosti |                         |                | Schválené žádosti |                         |                | Proplacené projekty |                         |                |                        |
|---------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------|-------------------------|----------------|---------------------|-------------------------|----------------|------------------------|
|         | ks             | celkové<br>náklady v Kč | dotace<br>v Kč | ks                | celkové<br>náklady v Kč | dotace<br>v Kč | ks                  | celkové<br>náklady v Kč | dotace<br>v Kč | vlastní zdroje<br>v Kč |
| Fiche 1 |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |
| Fiche 2 |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |
| Fiche 3 |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |
| Fiche 4 |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |
| ...     |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |
| Celkem  |                |                         |                |                   |                         |                |                     |                         |                |                        |

Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou automaticky propočteny z dat v této tabulce

**Tabulka 12 Bilance schválených a realizovaných projektů**

|         | Podíl schválené /<br>podané žádosti | Podíl<br>proplacené/schválené<br>žádosti | Průměrné náklady na<br>1 projekt | Průměrná dotace na 1<br>projekt | Průměrný podíl<br>vlastních zdrojů na 1<br>projekt | Podíl dotace na<br>celkové hodnotě<br>projektu | Počet podaných<br>projektů na 1000<br>obyvatel | Počet realizovaných<br>projektů na 1000<br>obyvatel | Věřejný sektor | Soukromý sektor | Neziskový sektor |
|---------|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|
|         | %                                   | %                                        | Kč                               | Kč                              | Kč                                                 | %                                              |                                                |                                                     | počet projektů |                 |                  |
| Fiche 1 |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |
| Fiche 2 |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |
| Fiche 3 |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |
| Fiche 4 |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |
| ...     |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |
| Celkem  |                                     |                                          |                                  |                                 |                                                    |                                                |                                                |                                                     |                |                 |                  |

*Pozn.: v elektronické příloze jsou vyznačené buňky interaktivní a data do těchto buněk budou automaticky propočteny z dat v této tabulce a tab. 4*

Pro srovnání cílů je možno použít také Tabulku 13, která je zde jen jako ukázka, celá je pak uvedena v elektronické části v Excelu. Hodnocení této tabulky je dobrovolné a jeho cílem je posoudit provázanost cílů, nastavení potřeby MAS a realitu možností tyto potřeby řešit v rámci PRV.

**Tabulka 13 Provázanost cílů ISÚ, SPL a fichí**

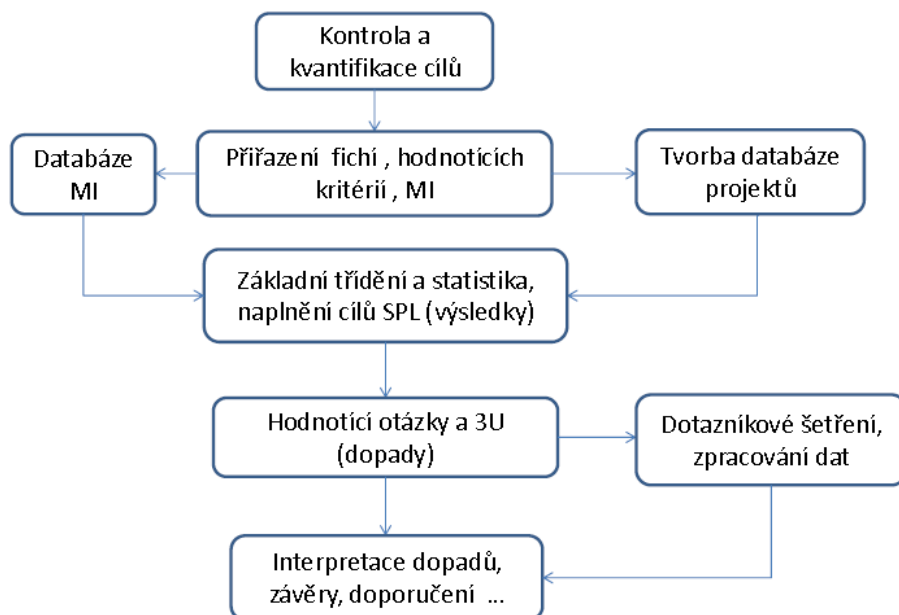
| ISÚ                    |                       | SPL               |                            | Fiche |       |               |               | Projekty   |             |
|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|-------|-------|---------------|---------------|------------|-------------|
| Strategický<br>cíl ISÚ | Specifický<br>cíl ISÚ | Specifický<br>cíl | číslo<br>opatření z<br>PRV | číslo | název | alokace<br>Kč | čerpáno<br>Kč | předpoklad | realizované |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |
|                        |                       |                   |                            |       |       |               |               |            |             |

Analýza Strategických plánů LEADER kvality realizace SPL vyžaduje „vytáhnout“ ze strategických plánů měřitelné indikátory. To se může stát problémem, pokud se nepostupovalo v plánu v zásadách intervenční logiky, která ke stanovení indikátorů vede.

Nastavené indikátory výstupů, výsledků a dopady plánu se pak srovnávají se stejnými indikátory výstupů, výsledků a dopadů skutečnosti, po realizaci plánu. Tyto indikátory jsou například: počet projektů- výstup, počet nově vytvořených pracovních míst - výsledek, zvýšený počet společných projektů – dopad. Hodnotícím prvkem jsou také monitorovací kritéria a indikátory.

Obrázek 6 uvádí vizualizaci uvedeného postupu evaluace. K dopadům můžeme začlenit i přidanou hodnotu.

**Obrázek 5 Schéma evaluace MAS**



V příloze této metodiky je uvedena kapitola „Kontrola kvantifikace cílů“, která může být použita při přípravě nového plánovacího období a jeho hodnocení.

### **Tvorba databází projektů a jejich analýzy pro část hodnocení cílů**

Hodnocení cílů SPL vychází z datové základny, která je vytvořena jednotně, jako „**Databáze projektů**“ a bude obsahovat následující atributy:

- ID projektu,
- obec,
- název projektu,
- žadatel (je možno i rozšířit o další charakteristiky, pohlavím, stáří, sektor aj.),
- číslo výzvy,
- číslo fichí,
- příslušnost k cíli, prioritě,
- celkový rozpočet na projekt Z žádosti o proplacení,
- skutečně proplacená výše dotace,
- povinná preferenční kritéria (počet pracovních míst a další, celkem 5 povinných preferenčních kritérií - PK),
- dobrovolně například i nepovinné preferenční kritéria.

V případě zájmu o hlubší analýzu je možné do databázových tabulek o projektech zařadit další sledované hodnoty, nebo vlastní doplňující preferenční kritéria. Zpracování databáze do souhrnných tabulek dává základní argumenty kvantitativní části hodnocení, které bude doplněno slovním popisem a vysvětlením výše hodnot, problémů a úspěchů. Tabulka 14 je uvedena v elektronické části

v Excelu. Vyplnění obsahovat dosažené hodnoty plnění SPL a je nedílnou součástí evaluace SPL.V záhlaví sloupců jsou údaje:

- číslo výzvy,
- Fiche,
- ID projektu,
- název projektu,
- žadatel (název),
- sektor (dle číselníku zájmových skupin),
- projekt realizován (1/0),
- kód hlavního opatření dle číselníku opatření,
- kód vedlejšího opatření,
- hodnotící kritéria povinná - body,
- hodnotící kritéria nepovinná - souhrn bodů,
- hodnotící kritéria - součet získaných bodů,
- hodnotící kritéria – max. možný počet bodů,
- hodnotící kritéria – podíl získaných bodů,
- financování projektu dle ŽoP - celkové náklady projektu,
- financování projektu dle ŽoP - požadovaná datace,
- financování projektu dle ŽoP - vyplacená dotace,
- financování projektu dle ŽoP - podíl dotace na celkových nákladech.

**Tabulka 14Schválené realizované žádosti - hodnocení**

| Výzva                                            | Fiche | ID                 | Název projektu                             | Žadatel (název) | Sektor dle číselníku zájm. skupin | Projekt realizován (1/0) | Kód hlavního opatření dle číselníku opatření | Kód vedlejšího opatření | Hodnotící kritéria      |  |   |  |  |                                  |                       | Financování projektu dle ŽoP |                      |                          |                   |                  |                                     |
|--------------------------------------------------|-------|--------------------|--------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|---|--|--|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------------------------|
|                                                  |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         | povinná kritéria - body |  |   |  |  | nepovinná kritéria - souhrn bodů | součet získaných bodů | max možný počet bodů         | podíl získaných bodů | celkové náklady projektu | požadovaná datace | vyplacená dotace | podíl dotace na celkových nákladech |
|                                                  |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  |                                  |                       |                              |                      |                          |                   |                  |                                     |
| 1                                                | 3     | 09/00841200126/999 | Číslic stromku z Chmulozka až na Knybajtel | Obec Olšířov    | OB                                | 1                        |                                              |                         | 5                       |  | 5 |  |  | 70                               | 80                    | 120                          | 66,7                 | 1 234 567                | 567 890           | 567 890          | 46,0                                |
| 1                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                | 120                   | 0,0                          |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 1                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                | 120                   | 0,0                          |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 2                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 2                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 3                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 3                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 4                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 5                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 5                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| 6                                                |       |                    |                                            |                 |                                   |                          |                                              |                         |                         |  |   |  |  | 0                                |                       | HOŘELNÍ_NULOVÍ               |                      |                          |                   | HOŘELNÍ_NULOVÍ   |                                     |
| celkový počet schválených realizovaných žádostí: |       |                    |                                            |                 | vyhodnotil počet projektů = číslo |                          | 1                                            |                         |                         |  |   |  |  |                                  |                       |                              |                      |                          |                   |                  |                                     |

*Pozn.: Ukázka tabulky*

Pro případ jednotného vyplnění pro více MAS, je vhodné dodržet stejné kódování, proto jsou níže uvedeny Tabulky 15 a 16.

**Tabulka 15 Číselník opatření**

| Opatření   | Název opatření                                      | kód* |
|------------|-----------------------------------------------------|------|
| II.2.1.2   | Občanské vybavení a služby                          | 3212 |
| III.2.2.   | Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova        | 322  |
| I.1.1.1.   | Modernizace zemědělských podniků                    | 1111 |
| III.1.3.   | Podpora cestovního ruchu                            | 313  |
| III.2.1.1. | Obnova a rozvoj vesnic                              | 3211 |
| III.1.2.   | Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje          | 312  |
| III.3.1.   | Vzdělávání a informace                              | 331  |
| I.1.3.     | Přidávání hodnoty zemědělským a potravin. produktům | 113  |
| III.1.3.2. | Podpora cestovního ruchu. Ubytování a sport.        | 3132 |
| III.1.1    | Diverzifikace činností                              | 311  |

\* kód pro vyplnění do tabulky realizované žádosti

Tabulka 16 byla vytvořena podle vzoru MAS Opavsko, možno uzpůsobit dle zvyklostí dané MAS. Soukromý sektor je pak zastoupen ZP + NP + NP + (IP + VP) a veřejný sektor – OB, pokud není neziskový sektor evidován samostatně, kde by byl zastoupen IP + VP.

**Tabulka 16 Číselník sektorů a zájmových skupin**

| sektor              | popis                    | kód* |
|---------------------|--------------------------|------|
| Obce                | obce a svazky obcí       | OB   |
| Zemědělci           | zemědělské podnikatelé   | ZP   |
| Podnikatelé         | nezemědělské podnikatelé | NP   |
| Neziskový sektor IP | interně prospěšné        | IP   |
| Neziskový sektor VP | veřejně prospěšné        | VP   |

\* kód pro vyplnění do tabulky realizované žádosti

Hodnotitel MAS může zpracovat některé individuální přehledy i nad tento rámec doporučených údajů podle toho, jaké vlastní preferenční kritéria si MAS zvolila. Jedná se především o hodnotící kritéria nepovinná, která se mohou hlouběji rozebrat k posouzení naplnění.

Naplnění Tabulky 14 umožňuje generovat celou řadu dílčích tabulek pro hodnocení, které mohou přinést cenné informace o zájmu žadatelů o témata ve výzvách, úspěšnost, míru alokovaných financí k poptávce žadatelů, podílu příspěvků z EU a využití vlastních prostředků.

Pokud budou v tabulce vyplněny rovněž informace o žadateli, tj. z kterého sektoru pochází, bude to rovněž možné využít pro hodnocení, který sektor je aktivnější a v kterém typu cíle, jak je úspěšný apod.

Tuto tabulku je pak vhodné doplnit ještě kvalitativním hodnocením (např., interview nebo dotazníkem), jak vidí občané v území MAS účelné a prospěšné, že byl realizován projekt xy, popřípadě Fiche xy. Plánovaná částka na Fichích (alokovaná částka) a realizovaná částka na Fichích představuje dvě významné situace pro strategický plán, které by měly být vzájemně porovnány a doplněny vysvětlujícím komentářem, např. proč bylo vyčerpáno, proč nebylo vyčerpáno, kde byly hlavní příčiny úspěchu/neúspěchu, kde byly bariéry v procesu plnění plánu a kde byly zaznamenány dovednosti a snadné plnění cílů a proč.



Rozsah plnění SPL je možné vyjádřit pomocí grafických znázornění a návaznosti priorit na opatření, která naplňují cíle.

Nepovinná hodnotící kritéria, které si stanovily MAS samy, mohou obsahovat také horizontální témata, jenž se týkají PRV, například investice do zemědělských technologií, lesní hospodářství apod.

Níže je uvedená Tabulka 17 slouží k podrobnějšímu rozkladu plnění hodnotících kritérií. V případě jejího využití je vhodné se dobře věnovat slovním komentářům, který může zachytit jednak vývoj tvorby a naplnění kritéria, nebo jeho obtížnost plnění, posouzení vypovídací schopnosti a návrhy na zlepšení apod. Uvedené komentáře mohou být vytvořeny na základě rozhovorů s pracovníky MAS, kteří se nejvíce zabývali tvorbou SPL a výběrem projektů a plnění SPL. Výstupem jsou tabulky za jednotlivé Fiche.

**Tabulka 17 Hodnocení projektů v rámci Fiche – naplnění kritérií**

| Povinná / <b>nepovinná kritéria</b>                                                                                                         | Max. hodnota<br>V SPL |               | Dosažené hodnoty<br>vybraných realizovaných<br>projektů |               |   | Naplnění / nenaplnění<br>kritéria - komentář |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------------------------------------------------|---------------|---|----------------------------------------------|
|                                                                                                                                             | počet<br>projektů     | počet<br>bodů | počet<br>projektů                                       | počet<br>bodů | % |                                              |
| 1. Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa                                                                                       |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| 2. Uplatňování inovačních přístupů.                                                                                                         |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| 3. Více-odvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství. |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| 4. Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let.                                                                                        |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| 5. Zaměření dopadů projektu na ženy.                                                                                                        |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>6. Podpora zdravého životního stylu</b>                                                                                                  |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>7. Příznivý vliv na životní prostředí</b>                                                                                                |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>8. Zapojení veřejnosti při přípravě projektu</b>                                                                                         |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>9. Příznivý vliv na rozvoj cestovního ruchu</b>                                                                                          |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>10. Rozvoj tradiční místní produkce</b>                                                                                                  |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>11. Žadatel dosud nebyl vybrán výběrovou komisí k podpoře v rámci opatření PRV IV.1.2.</b>                                               |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>12. ...</b>                                                                                                                              |                       |               |                                                         |               |   |                                              |
| <b>13. ...</b>                                                                                                                              |                       |               |                                                         |               |   |                                              |

V zadání této metodiky bylo řečeno, že se hodnocení bude zabývat pouze prostředky z EZFRV, tedy programovým dokumentem PRV. V reálu však MAS může dosáhnout i na další finanční prostředky, bylo by vhodné, alespoň řádově uvést, jakou výšifinanční podpory, z jiných zdrojů nežli EZFRV, dokázaly MAS využít (podle jednotlivých let 2007 - 2015). V následujícím období, kdy bude vícezdrojové financování spíše nutnou podmínkou existence, bude účelné ještě více rozpracovat sledování financí z různých zdrojů (fondů) pro MAS. Výsledná Tabulka 18 je tedy jen jednoduchý záznam výše dotací mimo PRV 2007 – 2013, která ukazuje na finanční flexibilitu MAS.

Uvedené finanční prostředky představují položky „proplaceno“ (v daném roce).

**Tabulka 18 MAS, celková alokace, proplacené dotace, IV.1.2. jiné zdroje (uvedte např. IROP, Norské fondy a pod.)**

|        | Celková alokace<br>PRV | Proplaceno<br>IV.1.2 | Spolupráce<br>IV.2.1 | Činnost MAS | Jiné zdroje<br>celkem. |
|--------|------------------------|----------------------|----------------------|-------------|------------------------|
| rok    | Tis.CZK                | Tis.CZK              | Tis.CZK              | Tis.CZK     | Tis.CZK                |
| 2009   |                        |                      |                      |             |                        |
| 2010   |                        |                      |                      |             |                        |
| 2011   |                        |                      |                      |             |                        |
| 2012   |                        |                      |                      |             |                        |
| ...    |                        |                      |                      |             |                        |
| Celkem |                        |                      |                      |             |                        |

### **Hodnotící otázky k hodnocení SPL – návaznost na mid-term review (střednědobé hodnocení)**

Ve střednědobém hodnocení MAS byly z MZe ČR předepsány povinné otázky, které vhodné zařadit také na konci plánovacího období. Povinných otázek bylo pět a jsou uvedeny níže. Podklady pro odpověď je možno najít ve vyplněné Tabulce 10.

- 1) Do jaké míry napomohla podpora k dalším pracovním příležitostem ve vašem regionu?**  
Odpověď se skládá z výsledků povinných kritérií realizovaných projektů (vytvořených nových pracovních míst a slovního kvalitativního posouzení, jestli dosažený počet vytvořených pracovních míst je významný nebo ne a proč.
- 2) Do jaké míry napomohla podpora k zavádění víceodvětvových přístupů ve vašem regionu?**  
Odpověď se skládá z výsledků povinných kritérií realizovaných projektů a slovní interpretace toho, do jaké míry se podařilo dosáhnout více odvětvových přístupů.
- 3) Do jaké míry napomohla podpora k zavádění inovačních přístupů ve vašem regionu?**  
Odpověď se skládá z výsledků povinných kritérií realizovaných projektů a slovní interpretace toho, do jaké míry se podařilo dosáhnout více inovačních přístupů v regionu díky projektům a působení MAS.
- 4) Napomohla podpora k většímu zapojení mladých lidí do dění v regionu?**  
Odpověď se skládá z výsledků povinných kritérií realizovaných projektů, případně i slovní interpretace toho, do jaké míry se podařilo zapojení mladých lidí v regionu.
- 5) Napomohla podpora k většímu zapojení žen do dění v regionu?**  
Odpověď se skládá z výsledků povinných kritérií realizovaných projektů, případně i slovní interpretace toho, do jaké míry se podařilo zapojení žen v regionu.

Obvykle je užitečné přijmout poměrně jasné vymezení rozsahu evaluací. Aby bylo možné formulovat závěry, mělo by se šetření přievaluací omezit na samotný rámec a jeho nejpodstatnější vzájemné závislosti nadalších veřejných politikách a intervencích.

Základní témata hodnocení jsou úzce svázána s cíli SPL a definovanými pro jednotlivá opatření, prioritní oblasti a priority, průřezovými cíli (inovace, životní prostředí metoda LEADER).

Plnění plánu (počty projektů a rozpočty) je jedním ukazatelů úspěšnosti MAS, které přináší jasné parametry o činnosti MAS. Pokud by se porovnávaly MAS mezi sebou, je možné tyto výsledky přepočítat na počet členů, obcí a tak relativizovat hodnoty.

Struktura dílčích otázek může vypadat následovně:

***Hodnotící otázky povinné:***

1. Do jaké míry napomohla podpora k dalším pracovním příležitostem ve vašem regionu?
  - a. Počet zrealizovaných projektů se vzniklým pracovním místem
  - b. Indikátor vstupu – dotace, celkové výdaje na vzniklé pracovní místo
  - c. Indikátory výstupů (monitorovací indikátor SPL) – odpovídající nebyl stanoven
  - d. Indikátory pro vyhodnocení PRV – počet nově vytvořených pracovních míst
  - e. Indikátor výsledků/dopadů – preferenční kritérium – Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa
2. Do jaké míry napomohla podpora k zavádění více odvětvových přístupů ve vašem regionu?
  - a. Počet zrealizovaných projektů s více odvětvovým přístupem (byl preferenčně projekt zvýhodněn, viz e.)
  - b. Indikátor vstupu – dotace, celkové výdaje na projekty uvedené v bodě a.
  - c. Indikátory výstupů (monitorovací indikátor SPL) – odpovídající nebyl stanoven
  - d. Indikátory pro vyhodnocení PRV – odpovídající nebyl stanoven
  - e. Indikátor výsledků/dopadů – preferenční kritérium – více odvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství
3. Do jaké míry napomohla podpora k zavádění inovačních přístupů ve vašem regionu?
  - a. Počet zrealizovaných projektů s inovačním přístupem (byl preferenčně projekt zvýhodněn, viz e.)
  - b. Indikátor vstupu – dotace, celkové výdaje na projekty uvedené v bodě a.
  - c. Indikátory výstupů (monitorovací indikátor SPL) – odpovídající nebyl stanoven
  - d. Indikátory pro vyhodnocení PRV – odpovídající nebyl stanoven
  - e. Indikátor výsledků/dopadů – preferenční kritérium – Uplatňování inovačních přístupů
4. Napomohla podpora k většímu zapojení mladých lidí do dění v regionu?
  - a. Počet zrealizovaných projektů s dopadem na mladé lidi do 30 let (byl preferenčně projekt zvýhodněn, viz e.)
  - b. Indikátor vstupu – dotace, celkové výdaje na projekty uvedené v bodě a.
  - c. Indikátory výstupů (monitorovací indikátor SPL) – odpovídající nebyl stanoven
  - d. Indikátory pro vyhodnocení PRV – odpovídající nebyl stanoven
  - e. Indikátor výsledků/dopadů – preferenční kritérium – Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let
5. Napomohla podpora k většímu zapojení žen do dění v regionu?
  - a. Počet zrealizovaných projektů s dopadem na ženy (byl preferenčně projekt zvýhodněn, viz e.)
  - b. Indikátor vstupu – dotace, celkové výdaje na projekty uvedené v bodě a.
  - c. Indikátory výstupů (monitorovací indikátor SPL) – odpovídající nebyl stanoven
  - d. Indikátory pro vyhodnocení PRV – odpovídající nebyl stanoven

- e. Indikátor výsledků/dopadů – preferenční kritérium – Zaměření dopadů projektu na ženy.

### Monitorovací indikátory

V rámci SPL byly nastaveny plánované hodnoty monitorovacích indikátorů a jejich možné posouzení je možné jednoduchou tabulkou (viz Tabulka 19). Údaje o monitorovacích indikátorech je možné využít při dalším hodnocení v rámci hodnocení povinných a nepovinných otázek.

Pro sledování naplňování hodnot monitorovacích indikátorů do konce období. Do tabulky mohou být doplněny i monitorovací indikátory z jednotlivých fichí, které byly v průběhu období doplněny.

**Tabulka 19 Přehled monitorovacích indikátorů plán a skutečnost**

| Monitorovací indikátor | Plánovaná hodnota dle SPL | Stav plnění k 30. 6. 2011 | Stav plnění k 30. 12. 2014 ( <b>2015</b> ) | % dosažení cílové hodnoty |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|
| MI 2                   |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/1                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/2                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/3                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/4                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/5                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/6                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 9/7                 |                           |                           |                                            |                           |
| MI 10/1                |                           |                           |                                            |                           |
| ...                    |                           |                           |                                            |                           |
| ...                    |                           |                           |                                            |                           |
| ....                   |                           |                           |                                            |                           |

*Zdroj: data MAS*

*Pozn.: V tabulce jsou srovnány původní hodnoty v SPL a popsány změny a rozdíly s plánem.*

### Interview (dotazník)

Interview jako nástroj sběru dat slouží k získání především kvalitativních. Sběr dat dotazníkem nebo řízeným rozhovorem je zaměřený na taková témata, která se nedají zjistit jiným (kvantitativním) způsobem a jedná se často o procesy spojené s lidským a sociálním kapitálem. Kvalitativní šetření je používáno také pro ověření výsledků statistických údajů. Forma sběru dat je doporučena terénním šetřením, například rozhovorem face to face, formou telefonického dotazníkového šetření, nebo rozeslání dotazníků. Forma sběru dat se volí podle možností, nejspolehlivější je rozhovor face to face, pokud jej vede zkušený tazatel.

Měření těchto „kvalitativních“ údajů je velmi obtížné, může být subjektivní, ale zpravidla přináší cenné a jinak nezjistitelné vysvětlení jevů. V poslední době se tomuto problému věnuje řada studií (viz Stachová, Bernard a Čermák 2009). V této metodice bude šetření (sběr dat) provádět hodnotitel

a oslovení budou manažeři, nebo další členové MAS. Následují témata (otázky), budou ještě individuálně rozpracovány do dotazníku.

- 1) Byly Fiche nastaveny tak, aby přispívaly k dosažení stanovených **cílů SPL** v průběhu období 2007 – 2013(+2n)? *(případně ještě rozpracování do detailu, jaké byly disproporce, nebo byly zapracovány v průběhu úpravy)*
- 2) Jak napomohla podpora přidělená v rámci **PRV 2007 – 2013** k modernizaci zemědělských podniků zabývajících se rostlinou a živočišnou výrobou, k podpoře a rozvoji podnikání na venkově, podpoře cestovního ruchu, obnově a rozvoji vesnic, k obnově a rozvoji kulturního dědictví?
- 3) Domníváte se, že byly monitorovací indikátory (MI) zvoleny vhodně, že mají dostatečnou vypovídací hodnotu?
- 4) Respektoval rozpočet jednotlivých opatření množství oprávněných žadatelů v území, aby se zajistil výběr žadatelů transparentně?
- 5) Bylo pro žadatele správně nastavené spolufinancování za současného respektování možností a požadavků vyplývajících z celkového rozpočtu SPL?
- 6) Byly oprávnění žadatelé schopní využít podporu v rámci opatření a aktivit?
- 7) Jaké se domníváte, že jsou největší překážky pro žadatele o dotace na projekty?
- 8) Byly alokované finanční zdroje v jednotlivých opatřeních a aktivitách dostatečné, aby pomohly dosáhnout požadovaných výsledků v oblasti svých priorit dopadů pro celé území?
- 9) Jsou alokované finanční zdroje v jednotlivých opatřeních a aktivitách dostatečné, pro řešení identifikovaných problémů a potřeb celého území?
- 10) U projektů, které měly cíl životní prostředí: Do jaké míry měly projekty příznivý vliv na životní prostředí? *(počet, druh, odhad míry, vhodná je předpřipravená tabulka se stupnicí)*
- 11) U všech projektů: Byl projekt šetrný vůči životnímu prostředí? (např. nízkonoergetické zařízení, využití obnovitelných zdrojů, nízká odpadové technologie, využití nejlepších dostupných technologií apod.)
- 12) Napomohla podpora k obnově, modernizaci, rekonstrukci nebo přístavbě stávajících zařízení a objektů?
- 13) Napomohla podpora k víceúčelovosti využití zařízení? (např. současně kulturní, společenské, spolkové a sportovní aktivity aj.)
- 14) Napomohla podpora ke zlepšení základního vybavení nebo služeb v obci? (využitelnost investice pro obyvatele)
- 15) Napomohla podpora projektu, jehož výsledky jsou dostupné a využitelné pro lidi v místě i okolí? (agroturistiky, atraktivita území, apod.)
- 16) MAS, které prováděly střednědobé hodnocení, měly další otázky, které je vhodné zařadit. Smyslem uvedených doplňujících otázek nebylo uvést celkový výčet otázek, spíše se jedná o návodné otázky k vlastním okruhům otázek, která zjistí dopady PRV na region.

## B. Principy LEADER

Hodnocení principů je založeno především na kvalitativním šetření, které může být provedeno formou interview nebo dotazník. Při tvorbě dotazníku je nutné si vybrat všechny otázky ze všech částí hodnocení (tj. A,B,C). Provedení je doporučeno udělat formou strukturovaného rozhovoru. Většina otázek je určena členům MAS, kteří mají největší přehled o projektech (včetně projektech spolupráce), část dat musí být pak doplněna z databáze projektů a přímo z kanceláře MAS. Část otázek je určena respondentům mimo řídicí složku MAS, zejména tam, kde dotaz směřuje k úspěšnosti naplnění principů s efektem pro region.

Metoda LEADER se řídí základními principy metody LEADER, které jsou uvedeny níže:

- 1) existující strategie místního rozvoje,
- 2) partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem,
- 3) přístup ze zdola „bottom up“,
- 4) integrované a více sektorové akce,
- 5) inovační přístup,
- 6) spolupráce,
- 7) vytváření sítí.

### **Doplňující otázky, které mohou být položeny širšímu počtu obyvatel regionu a nečlenům MAS**

Zpětná vazba je otázkou subjektivního posouzení, avšak takové je právě velmi důležité, potenciální zájemci o členství v MAS se rozhodují spíše na základě toho, jak MAS působí a jak ji vnímají.

### **Soubor otázek k principům LEADER**

#### ***1) Existující strategie místního rozvoje***

- a) ano, ne
- b) Jak často a jakým způsobem MAS pracovala se SPL v průběhu období 2007 – 2013 (2+)?
- c) Byly nějaké aktualizace, např. Byla SPL upřesněna v průběhu období 2007 – 2014 a kolikrát?
- d) V čem se liší ISÚ a SPL (komentář)? *(zde je možné využít výsledky tabulky 13 Provázanost cílů ISÚ, SPL a fichí).*
- e) hlavní přednosti a nedostatky, *(možno také zařadit výsledky naplnění cílů z části A – cíle).*

#### ***2) Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem princip participace***

Soubor otázek z dotazníku pro manažera MAS

- a) Když vezmete v úvahu všechny projekty od jednotlivých žadatelů a projekty MAS, za období 2007 - 2013 (mimo projekty spolupráce např. 4.2.1), kde byste měl zhodnotit úroveň partnerství veřejného a neziskového sektoru, jaký podíl v % (nebo odhadovaný počet projektů) byste zařadil do níže uvedených skupin:
  - Na tomto partnerství jsou projekty postavené
  - Partnerství je zde spíše na druhém místě
  - Zde k partnerství spíše nedochází
  - případné poznámky k otázce partnerství v projektech

b) Kdo nejčastěji iniciuje projekty, kde je uplatněno partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem?

- nejsou takové projekty,
- MAS,
- koncový uživatel (veřejný sektor),
- koncový uživatel (soukromá sektor),
- koncový uživatel (nevládní sektor),
- případně komentář k tomu, jak spolupráce funguje, kdo je silnější partner apod.

c) Z podstaty své působnosti MAS podporuje partnerství veřejného a soukromého sektoru, jak myslíte, že se činností MAS změnil vztahy mezi lidmi v obci, kde žijete? (uveďte na níže uvedené stupnici změnu díky partnerství soukromého a veřejného sektoru v MAS: -1 = spíše se vztahy zhoršily, 0 = vztahy jsou stejné, nic se nezměnilo, 10 – lidé jsou více vstřícní, je to příznivá atmosféra na další podnikání, sociální rozvoj apod.)

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Případně komentář, v čem to spočívá apod....

.....

d) Jaké byly podle Vás největší překážky v realizaci partnerství v území MAS (2007 – 2013)? (i více možností)

- Nedůvěra lidí v území MAS se zapojit do těchto projektů. (příčin nedůvěry může být více, pokud jste zvolil tuto možnost, zkuste prosím uvést ještě svými slovy, v čem to spočívá)  
.....
- Překážky vně území MAS. (legislativa, SZIF, apod. prosím uveďte stručně, v čem byly tyto překážky (pokud máte bližší vysvětlení, uveďte prosím níže)  
.....
- Nemáme dostatek znalostí o podstatě partnerstvím obou sektorů, tato oblast by se měla posílit např. vzděláváním.  
.....
- .....

e) V čem považujete partnerství veřejného a soukromého sektoru za nejprínosnější (zkuste vybrat max. 2)

- Prestiž důvěryhodnost MAS v území MAS.
- Změnily se postoje, dovednosti a zkušenosti členů MAS a obyvatel v území MAS.
- Aplikuje se metoda LEADER. (přístup zdola nahoru – decentralizace rozhodování)
- Změnily se ekonomické podmínky venkova. (např. nová pracovní místa)
- Rozvíjí se návazné projekty.

### **3) Přístup ze zdola „bottom-up“**

Bottom-up je metoda plánování a řízení, která stanoví cíle a způsoby jejich dosažení cestou zdola nahoru. Do značné míry je tento způsob vymezen programem PRV, v hodnocení by se měly objevit otázky, které posuzují vyváženost. Obousměrné plánování (top-down/bottom-up) je kombinací přístupů top-down a bottom-up. Plánování probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru. Odchytky mezi oběma směry jsou průběžně koordinovány a dolaďovány. Přístup zdola nahoru znamená, že místní aktéři se podílí na rozhodování o strategii a volbě priorit, které mají být vykonávány v jejich místní oblasti. Zkušenosti ukázaly, že přístup zdola nahoru by neměl být považován za alternativu nebo protiklad k přístupům top-down z národních a / nebo regionálních orgánů, ale spíše jako jejich kombinace a interakce s nimi, za účelem dosažení lepších celkových výsledků. Soubor otázek by měl být orientován na vyrovnaný poměr obou přístupů.

Zapojení místních aktérů zahrnuje populaci jako celku, hospodářských a sociálních zájmových skupin a reprezentativních veřejných a soukromých institucí. Budování kapacit je zásadní složkou přístupu zdola nahoru, který zahrnuje zvyšování povědomí, jako například:

- školení,
- účast a mobilizace místních obyvatel identifikovat silné a slabé stránky,
- účast různých zájmových skupin při vypracování strategie místního rozvoje,
- stanovení jasných kritérií pro výběr na místní úrovni vhodných akcí (projektů), za účelem splnění strategie,
- účast by se neměla omezovat na počáteční fázi, ale měla by probíhat v celém procesu implementace,
- bottom-up zajišťuje transparentnost a konzultační postupy s cílem dosáhnout konsensu prostřednictvím dialogu a jednání mezi zúčastněnými aktéry.

### **4) Integrované a více sektorové akce**

Otázky by se zde měly směřovat na existenci (počet) a kvalitu integrovaných akcí a projektů:

- a) Jaké existovaly integrované aktivity, projekty, *(slovní komentář manažera MAS)*?
- b) Jaká byla jejich kvality, udržitelnosti a dopad na ostatní projekty? *(slovní komentář manažera MAS)*

### **5) Inovační přístup**

Popis naplnění principu může vycházet z výsledků hodnoty naplnění preferenčního kritéria č. 2, které je v Tabulce 17, včetně komentářů v této tabulce, případně ještě z posouzení dalších členů MAS. Vhodné otázky pro doplnění jsou například:

- a) Co vidíte jako inovaci, kterou může MAS dělat?
- b) Jak byla MAS úspěšná v inovativním přístupu a co se díky tomu podařilo změnit?
- c) V čem vidíte největší překážku použití a rozvíjení inovativního přístupu? *(příklad, lidské zdroje, omezení nařízeními, málo prostoru se věnovat této problematice, málo informací o inovacích, apod.)*



## 6) Princip spolupráce

Hodnocení tohoto principu je orientováno především na projekty spolupráce. Na nich je možné prověřit dovednost spolupracovat srovnatelným způsobem mezi více MAS. Hodnocení principu spolupráce je provedeno na základě kvantitativních i kvalitativních otázek:

- a) Kolik projektů a jaký počet zapojených MAS bylo celkem v projektech spolupráce (2007 – 2015), s rozdělením na:
  - Národní spolupráci (*počet projektů, počet MAS (jen počet jedinečných MAS a mimo vlastní MAS)*)
  - Mezinárodní spolupráci (*počet projektů, počet MAS ČR a zahraničních LAG (jen počet jedinečných MAS, LAG a mimo vlastní MAS)*)
- b) Pro koho byly projekty spolupráce přístupny, kdo se jich účastnil? (*např. cílové skupiny, široká veřejnost*)
- c) Docházelo k další následné spolupráci s MAS, s kterými jste vstupovali poprvé nebo dříve do projektů spolupráce? (*popřípadě stručný popis*)

## 7) Princip vytváření sítí

Vytváření sítí zahrnuje výměnu dosažených výsledků, zkušeností a know-how mezi skupinami LEADER, venkovskými oblastmi, státními správami a organizacemi, které se podílejí na rozvoji venkova v rámci EU bez ohledu na to, zda jsou přímými příjemci podpory v rámci iniciativy LEADER.

Vytváření sítí je prostředkem přenášení osvědčených postupů, šíření inovace a stavění na zkušenostech z místního rozvoje venkova. Sítě vytvářejí spojení mezi lidmi, projekty a venkovskými oblastmi a mohou pomoci překonat izolaci, se kterou se musí vyrovnávat některé venkovské oblasti. Používání sítí může podnítit projekty spolupráce tím, že se navazují kontakty mezi jednotlivými skupinami LEADER.

Metodika hodnocení síťování<sup>11</sup> je poměrně velmi složitá analýza, vyžadující nejlépe software pro zpracování dat.

## C. Přidaná hodnota

Hodnocení přidané hodnoty působení MAS by mělo zůstat prozatím jako kritérium dobrovolné, protože přesný ekonomický pojem řeší otázku přidané hodnoty např. v podniku jako ekonomickou či tržní hodnotu podniku, a to na základě finančních ukazatelů (ukazatel EVA, MVA, CFROI). Zde se ukazatel sleduje nejen v čase, ale také se porovnává s oborovými hodnotami.

Vzhledem k různorodosti jednotlivých MAS a jejich cílů nabývá tento ukazatel spíše „kvalitativního“ nádechu a srovnávat jej bude velmi obtížné. V období 2007-2013 se přidaná hodnota doporučovala v indikátorech osy 1, kdy se podporovaly přímo podniky a počítala se GVA (Gross Value Added), tedy zhodnocení projektové investice a hospodaření sledovaného subjektu.

---

<sup>11</sup> Síťování v rámci MAS existujícími metodami a SW by bylo možné na vybraných MAS provést ve spolupráci s výzkumným pracovištěm nebo organizací, která touto metodou a příslušným SW vybavením disponuje

Ve Velké Británii zavedli metodiku GVA pro území v roce 2013<sup>12</sup> ve spolupráci se statistickým úřadem, kdy každé území MAS podléhá další klasifikaci, jestli je čistě venkovské, nebo městské a smíšené a podle toho se tvoří oborové hodnoty. Jedná se o rozdílový ukazatel, kdy se sčítají výkony produkce v území a odečtou se náklady.<sup>13</sup> K výpočtům byla k dispozici data NUTS 3, což na území ČR odpovídá krajům a je to pro MAS téměř nepoužitelné, musely by disponovat údaji alespoň na úrovni okresu NUTS 4 (LAU 1), při mezi-okresním přesahu údaje z obce NUTS 5 (LAU 2).

Analogicky by se tento ukazatel (GVA) dal použít z hodnoty získaných projektů a součtu výsledků hospodaření subjektů, které podporu dostaly. Další doporučenou možností je **přepočet růstu produktivity práce, vytvořenou díky projektům MAS** (pomocí plných úvazků), čímž se dokládá jejich vliv na lokální ekonomiku (řešení místní nezaměstnanosti apod.) nebo popřípadě vliv projektů MAS na daňové příjmy obcí, které jsou v MAS (tím, že podpořily rozvoj, vznikla místa, podnikání, obcím se vrátily peníze tímto způsobem pro další hospodaření).

Pokud by se přidaná hodnota výše uvedenými příklady nepočítala, pak by postup hodnocení byl následující:

Formou strukturovaných otázek (v dotazníku) nechat respondenty popsat, „co jim dává navíc“ existence a činnost MAS. Tím, že otázky budou stejné pro všechny, bude možné porovnat rozdíly mezi různými skupinami respondentů. Například členové MAS vidí přidanou hodnotu v rozšíření zkušeností spolupráce mezi sektory, místní podnikatelé zvýšením dostupnosti informací a vyšším odbytu. Soubor otázek k přidané hodnotě je uveden níže:

a) Můžete ještě svými slovy popsat, přidanou hodnotu partnerství těchto dvou sektorů?

.....  
.....

b) Můžete stručně okomentovat přidanou hodnotu projektů spolupráce?

.....  
.....

c) Jaký je skutečný přínos a potřeba realizace projektů případně podpory?

*Zde je na místě popis a hodnocení nepovinných kritérií, proč byly nastavena jak se podařilo je naplnit a jakou přidanou hodnotou mají podle odhadu, protože nejspíše nebude vypočtena).*

.....  
.....

## **Deset ukazatelů pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace**

V zadání metodiky byla podmínka shodnout se na deseti ukazatelích, které jsou vhodné pro monitorování procesu naplnění strategického cíle MAS (v našem případě SPL MAS). Jejich bližší specifikace bude doplněna, včetně odkazů na postup naplnění. Bylo vybráno jedenáct následujících ukazatelů, které jsou ještě v diskuzi:

<sup>12</sup><https://www.gov.uk/government/statistics/rural-productivity>

<sup>13</sup><http://www3.lancashire.gov.uk/corporate/web/?siteid=6235&pageid=37797&e=e>

- 1) Celkové výdaje projektů realizujících SPL (mimo režijní výdaje MAS a mimo projektů spolupráce).
- 2) Poměr alokace SPL vůči celkovým výdajům realizovaných projektů.
- 3) Průměrná výše dotace na jeden projekt.
- 4) Počet realizovaných projektů celkem (mimo projekty spolupráce) na každých započatých 10 tis. obyvatel.
- 5) Počet realizovaných projektů spolupráce, dělit na spolupráci mezioblastní a mezinárodní.
- 6) Celková výše dotace a počet příjemců dotace podle fichí a podle sektorů.
- 7) Vytvoření nového trvalého pracovního místa (počet projektů vůči celkovému počtu realizovaných projektů).
- 8) Více-odvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství (počet projektů vůči celkovému počtu realizovaných projektů).
- 9) Inovace (počet projektů vůči celkovému počtu realizovaných projektů).
- 10) Zaměření na ženy (počet projektů vůči celkovému počtu realizovaných projektů).
- 11) Zaměření na mladé (počet projektů vůči celkovému počtu realizovaných projektů).

## **Nepodpořené MAS a hodnocení**

Kvalitativní hodnocení pro MAS, které nebyly vybrány k podpoře lze hodnotit (posoudit) více jejich vlastní činností, například jak se vypořádaly s tím, že mají plnit funkce:

- soustřeďovat do společného projektu příslušné zájmové skupiny z dané oblasti,
- samostatně rozhodovat a bude schopna k místním zdrojům přistupovat novým způsobem,
- propojovat různá opatření,
- schopna chopit se příležitostí nabízených kombinací místních zdrojů,
- být otevřena novátorským myšlenkám,
- schopna propojit a integrovat oddělené odvětvové přístupy,
- být zaměřena na problémy v území v sociální oblasti a iniciovat jejich řešení.
- ...

Důležitou rolí MAS je vytvořit prostředí, kde je možné budování komunitního způsobu rozhodování a života. Podílet se přímo na plánování aktivit, rozvoje, rozhodování v obci, regionu, kde člověk žije, je silný motivační prvek, který pomáhá uskutečnit často dříve neprůchodné a zlepšující návrhy. Nepodpořené MAS by mohly zvážit, do jaké míry se jim daří takové projednávání a řízení uplatňovat.

MAS, která je schopna přispívat k rozvoji v území, ve kterém působí, by měla mít profesionální zázemí, kvalifikovanou podporu a především důvěru místních obyvatel. Jako předpoklad pro naplnění strategického plánu je pak vyžadována (a potřebná) odpovídající kvalita struktura k přerozdělování finančních prostředků.

Výrazným rysem pro úspěšnou MAS je dovednost propojit soukromou a veřejnou sféru s přínosem pro region a přenášet zkušenosti a příklady dobré praxe zvenčí (ČR, EU, svět) do vlastní MAS.

## **Zkratky, literatura k evaluacím a legislativní základ**

### **Zkratky**

|           |                                                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CFROI     | - Cash Flow výnosnost investice (Cash Flow Return on Investment)                                       |
| CMEF      | - Společný rámec pro monitorování a hodnocení (Common Monitoring and Evaluation Framework)             |
| EZFRV     | Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (European Agricultural Fund for Rural Development - EAFRD) |
| EK        | - Evropská komise                                                                                      |
| EP        | - evaluační plán                                                                                       |
| ENRD      | - Evropská síť rozvoje venkova                                                                         |
| EVA       | - ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)                                                    |
| GVA       | - hrubá přidaná hodnota (Gross Value Added)                                                            |
| HDP       | - hrubý domácí produkt                                                                                 |
| HPH       | - hrubá přidaná hodnota                                                                                |
| IROP      | - Integrovaný regionální operační program 2014 - 2020                                                  |
| ISÚ       | - Integrované strategie rozvoje území                                                                  |
| MAS       | - místní akční skupina                                                                                 |
| MI        | - monitorovací indikátor                                                                               |
| MMR       | - ministerstvo pro místní rozvoj                                                                       |
| MTR       | - střednědobé hodnocení (Mid-term Review)                                                              |
| MVA       | - hodnota přidaná trhem (Market Value Added)                                                           |
| MZe       | - Ministerstvo zemědělství                                                                             |
| NČI 2014+ | - národní číselník indikátorů                                                                          |
| NOK       | - Národní orgán pro koordinaci                                                                         |
| OZE       | - obnovitelné zdroje energie                                                                           |
| PRV       | - Program rozvoje venkova                                                                              |
| SCLLD     | - Strategie komunitně vedeného místního rozvoje                                                        |
| SDH PRV   | - Střednědobé hodnocení Programu rozvoje venkova                                                       |
| SPL       | - Strategický plán LEADER                                                                              |
| SW        | - software                                                                                             |
| ÚZEI      | - Ústav zemědělské ekonomiky a informací                                                               |
| ŽoP       | - žádost o proplacení                                                                                  |
| ŽP        | - životní prostředí                                                                                    |

## Slovník pojmů

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bottom up přístup            | - metoda plánování a řízení, která stanoví cíle a způsoby jejich dosažení cestou zdola nahoru                                                                                                                                                                                                                                  |
| Číselník                     | - identifikuje (prostřednictvím kódů) jednotlivá opatření, sektory a zájmové skupiny projektů                                                                                                                                                                                                                                  |
| Databáze projektů            | - datová základna sloužící k identifikaci jednotlivých projektů                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Evaluace                     | - systematické posouzení kvality a hodnoty, popř. významu určitého objektu, zakládající se na důkladném sběru informací a na jejich odborném zpracování s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí                                                                                                             |
| Evropská síť rozvoje venkova | - centrum, které spojuje strany zúčastněné na rozvoji venkova v Evropské unii                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fiche                        | - stručný popis navržených opatření stanovených MAS v souladu se Strategickým plánem LEADER (SPL)                                                                                                                                                                                                                              |
| Indikátor                    | - ukazatel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Místní akční skupina (MAS)   | - společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci), které spolupracují na rozvoji venkova, zemědělství a při získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region, metodou LEADER                                    |
| Monitoring                   | - sledování stavu nebo průběhu dané činnosti                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Monitorovací indikátor       | - slouží pro účely efektivního řízení distribuce finančních prostředků a jsou stanoveny na úrovni programu i projektu                                                                                                                                                                                                          |
| Principy LEADER              | - sedm principů: 1) existující strategie místního rozvoje, 2) partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni tvořící místní akční skupinu (MAS), 3) přístup „zdola - nahoru“ při přípravě i realizaci strategie, 4) integrované a multisektorové akce, 5) inovační přístup, 6) spolupráce a 7) vytváření sítí |
| Program LEADER               | - využívá investiční prostředky ze státního rozpočtu na základě zákona o státním rozpočtu České republiky na příslušný rok, určený MAS a subjektům, které realizují konkrétní projekty                                                                                                                                         |
| Programový rámec             | - bližší specifikace projektu zahrnující jednotlivé fiche                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Relevance (Relevance)        | - posouzení, zda jsou stanovené cíle (stále) potřebné a platné, či zda nenastaly skutečnosti, které by je ovlivnily                                                                                                                                                                                                            |
| Strategický plán LEADER      | - strategický materiál, tematicky a časově zaměřený na uplatnění metody LEADER v rozvoji venkova, zpracovaný MAS jako hlavním reprezentantem hnutí LEADER v ČR                                                                                                                                                                 |
| SWOT analýza                 | - metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem                                                                                                                                                     |
| Top down přístup             | - přístup shora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Účelnost (Effectiveness)     | - do jaké míry se podařilo splnit vytčené cíle (naplnit účel)                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                  |                                                                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Účinnost<br>(Efficiency)         | - poměr, v jakém se vstupní hodnoty (zdroje) převádí na hodnoty výstupní (výsledky) |
| Udržitelnost<br>(Sustainability) | - doba, po kterou musí příjemce podpory udržet výstupy projektu                     |
| Úspornost<br>(economy)           | - hospodárnost, vztahuje se k minimalizaci nákladů na dosažení cíle, resp. výsledku |

## **Seznam dostupných metodik evaluace**

Při přípravě evaluačního plánu je potřebné znát také další existující literární zdroje a zkušenosti. Byl vytvořen seznam zdrojů, který jsou vhodné prostudovat pro evaluátora a které byly také pro tento tým jistou inspirací v práci.

### **Animace místních partnerství na venkově**

Praktický průvodce 2008, Manuál byl zhotoven v rámci projektu TEPA, který měl za cíl zhotovit osnovy pro školitele místních animátorů 5 členských států (ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko a Slovinsko). Kniha může být použita nad rámec školení i na vzdělání, co je partnerství, jak provádět strategické plánování apod.

### **Evaluace socioekonomického rozvoje**

[http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8/1122894248-mmr-evaluace-socioeconomickeho-rozvoje\\_b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8/1122894248-mmr-evaluace-socioeconomickeho-rozvoje_b939206c-99b2-4fae-86d2-9c481710f6d8.pdf?ext=.pdf)

### **Hodnocení finančního zdraví a personální a majetkové propojenosti Místních akčních skupin**

[http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fprv2014%2Fstandardizace\\_mas%2F1416811547491.pdf](http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fstandardizace_mas%2F1416811547491.pdf)

### **Hodnocení strategií místního rozvoje venkova a strategií/záměrů v rámci přístupu Leader a jejich institucionální zabezpečení**

Jela Tvrdoňová, 2009. Cílem metodiky je poskytnout např. MAS návod, jak techniky a nástroje, jak proces hodnocení provádění integrované strategie a jeho institucionálního zabezpečení uvést do praxe a využívat jej ve prospěch území.

### **Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice**

CpKP, 2008, (Petr Pelc, Tomáš Havránek, Alena Lechmanová, Jan Martínek) Metodika slouží k sebehodnocení MAS pomocí testů a příkladů z praxe.

### **Metodika pro standardizaci Místních akčních skupin v programovém období 2014-2020**

[http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fprv2014%2Fstandardizace\\_mas%2F1410258218085.pdf](http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fstandardizace_mas%2F1410258218085.pdf)

### **Střednědobé hodnocení MAS (MZe)**

Zpracováno pro jednotlivé MAS, lze nalézt na web stránkách každé MAS.

### **Střednědobé hodnocení strategického plánu LEADER**

[http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fefrd%2Fosa4%2F1297850674933%2F1299477760377.pdf](http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefrd%2Fosa4%2F1297850674933%2F1299477760377.pdf)

### **Self-evaluation workbook for local action groups**

Heimo Keränen, 2003, Ministry of Agriculture and Forestry, ISBN 952-453-118-6.

Tato příručka „Sebehodnocení MAS“ je určena pro použití v místních akčních skupin jako návod popis nástrojů, podle kterých mohou vypracovat vlastní hodnotící plány a hodnotit své činnosti. Příručka obsahuje základní informace a teoretický základ k hodnocení projektů a logiky hodnocení. V části

sešitu je věnována pozornost otázkám, které mají být považovány v procesu sebehodnocení za důležité.

#### **Zpracování metodiky k hodnocení monitorovacích indikátorů místních akčních skupin**

<http://www.cpkp.cz/index.php/programy-zc/mistni-a-udrzitelny-rozvoj/54-zpracovani-metodiky-k-hodnoceni-monitorovacich-indikatoru-mistnich-akcnich-skupin>

#### **Evaluační teorie a praxe**

Odborný časopis České evaluační společnosti, ročník 2, 2014, ISSN 2336-114) uvedené články mohou být inspirací v přístupu evaluace.

**Guide for the Application of the LEADER Axis of the Rural Development** – Programmes 2007-2013 funded by the EAFRD, 2007

#### **Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas**

European Evaluation Network Rural Development, 2010, tento dokument je zaměřen na praktický postup evaluace programu rozvoje venkova, ale nabízí metodické a praktické postupy hodnocení, které lze uplatnit i pro MAS a hodnocení dopadů její činnosti pro venkov.

#### **European Commission: The LEADER approach: a basic guide 2006**

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

<https://enrd.ec.europa.eu/en/policy-in-action/rural-development-policy-in-figures/measures-information-sheets>

LIST OUTPUT INDICATORS (CMEF)

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note\\_h\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note_h_en.pdf)

Stachová, J., Bernard, J., Čermák, D. (2009) Sociální kapitál v České republice a v mezinárodním srovnání. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., Praha, 121 s.

#### **Dokumenty na úrovni EU:**

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1083/2006 (dále také „obecné nařízení“)

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1080/2006 (dále také „nařízení o EFRR“)

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1081/2006 (dále také „nařízení o ESF“)

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1698/2005 (dále také „nařízení o EZFRV“)

Nařízení Rady (EHS) č. 352/78, (ES) č. 165/94, (ES) č. 2799/98, (ES) č. 814/2000, (ES) č. 1290/2005 a (ES) č. 485/2008 (dále také „nařízení o SZP“)

Internet-links:

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2>

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus>

<http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/network>

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_en.htm)

<http://enrd.ec.europa.eu/evaluation>



**Dokumenty na úrovni ČR:**

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje,

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,

Zákon č. 131/2000 Sb., o hl. m. Praze,

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech,

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě,

Zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje,

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

Zákon č. 137 /2006 Sb., o veřejných zakázkách, vše ve znění pozdějších úprav.

# Příloha

## Kontrola a kvantifikace cílů

*„aneb Problém nastavení cílů“*

Teorie logického rámce sice říká, že každý cíl by měl mít stanoven, co bylo třeba dosáhnout k jeho naplnění, ale praxe bývá už trochu jiná. Proto je možné s cíli ještě pracovat. Hodnocení cílů by měli provést především členové MAS případně ve spolupráci s veřejností.

Kontrola stanovených cílů bude vycházet z Tabulky 6 a komentářů, proč například (pokud to nastalo) nemohly být některé slabé stránky v území MAS řešeny, co neodpovídalo ISÚ a SPL a proč.

Pokud jsou cíle vymezeny dobře, naplňují správnou prioritu, je snadné na níže uvedené otázky odpovědět, je možné strategii hodnotit a je pak možné rovnou přistoupit k druhému kroku. Pokud však nelze najít snadno odpovědi na níže uvedené otázky, nebo mají negativní odpověď, je nejdříve vhodné nepřesné stanovení cílů vyjasnit, aby se pak mohly správně vyhodnotit. Tento proces je však nutné popsat v hodnotící zprávě.

U každého specifického cíle v SPL by se mělo odpovědět na tyto doporučené otázky:

- Pokrývaly cíle SPL potřeby (slabé stránky) vymezené v analýze a SWOT analýze? *Pokud ne, tak z jakého důvodu?*
- Pokrývaly specifické cíle zvolenou prioritu? *Pokud ne, tak z jakého důvodu?*
- Byly vymezené specifické cíle verifikovatelné a lze je tedy ověřovat?
- Byly specifické cíle kvantifikovatelné?
- Byly specifické cíle přiměřené vůči očekávání (veřejné potřebě), kterou mají uspokojit?
- Měl cíl stanovenou prioritu?
- Byl specifický cíl jasně formulován?
- Byl reálný, byly na něj dostatečné zdroje? (alokace)

Hodnocení cílů by měli provést především členové MAS, ale jistě by se dalo provést posouzení v širším zastoupení (např. veřejnost z území MAS, odborníci na dotčené oblasti, apod.). K základním praktickým problémům při definování cílů je, aby byly vyhodnotitelné. Nedodržení tohoto požadavku je bohužel častou chybou, kterou lze odstranit rozložením cíle (dekomponováním) na takové charakteristiky (atributy), které lze snadněji vyhodnocovat (viz Tabulka 23).

**Tabulka 20 Příklad rozložení cíle**

| Cíl hrubé úrovně                      | Rozložený cíl                                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podpora a rozvoj podnikání na venkově | 1) V každé obci MAS vznikne x nových pracovních míst mikro podniku nebo malého podniku.                                |
|                                       | 2) Na území MAS vznikne jedno poradenské místo (poradce), který bude poskytovat podporu rozvoje podnikatelské aktivity |
|                                       | 3) V území MAS vznikne x projektů kooperace podnikajících subjektů                                                     |

Prostřednictvím Priority 2 „**Vytváření pracovních a podnikatelských příležitostí**“ je určen specifický cíl: **Podpora a rozvoj podnikání na venkově.**

**Tabulka 21 Příklad posouzení cíle**

| Otázka                                                                                         | Odpověď                      | Poznámky doplnění                                                |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|
| <i>Pokrývají cíle SPL potřeby (slabé stránky) vymezené v analýze a SWOT?</i>                   | <i>Ano, příliš hrubý cíl</i> | <i>Bude proveden rozklad cíle</i>                                |  |
| <i>Pokrývá specifický cíl zvolenou prioritou?</i>                                              | <i>ano</i>                   | <i>Dtto</i>                                                      |  |
| <i>Jsou vymezené specifické cíle verifikovatelné a lze je tedy ověřovat?</i>                   | <i>ano</i>                   | <i>Budou doplněny indikátory</i>                                 |  |
| <i>Jsou specifické cíle kvantifikovatelné?</i>                                                 | <i>ne</i>                    | <i>(počet míst, fungující poradce ....</i>                       |  |
| <i>Jsou specifické cíle přiměřené vůči očekávání (veřejné potřebě). Kterou mají uspokojit?</i> | <i>ano</i>                   | <i>Může být doplněno komentářem</i>                              |  |
| <i>Má cíl stanovenou prioritu?</i>                                                             | <i>ne</i>                    | <i>Např., kooperace více subjektů v OZE, nebo pracovní místa</i> |  |
| <i>Je specifický cíl jasně formulován?</i>                                                     | <i>příliš hrubý cíl</i>      | <i>Bude proveden rozklad cíle</i>                                |  |
| <i>Je reálný, budou na něj zdroje?</i>                                                         | <i>ano</i>                   |                                                                  |  |

### Soubor opatření PRV 2007 – 2013

Osa III podporuje rozvoj životních podmínek ve venkovských oblastech a diverzifikaci ekonomických aktivit navenkově. Osa IV Leader je osou metodickou a realizuje se prostřednictvím naplňování cílů jednotlivých opatření os I. až III. Osa se dále dělí na 3 navzájem provázaná opatření, má stimulovat místní rozvoj, zvyšovat organizační schopnosti místních komunit a zastavit postupné upadání venkovských oblastí podporou inovací.

Opatření Osy III jsou následující:

- III.1.1 Diverzifikace činností nezemědělské povahy
- III.1.2 Podpora zakládání podniků jejich rozvoje
- III.1.3 Podpora cestovního ruchu
- III.2.1 Obnova a rozvoj vesnic, občanské vybavení a služby
- III.2.2 Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova
- III.3.1 Vzdělávání a informace

Opatření Osy IV jsou následující:

- IV.4.1 Získávání dovedností, animace a provádění
- IV.4.1.2 Realizace místní rozvojové strategie
- IV.4.2.1 Realizace projektů spolupráce

Mezi hlavní priority patří tvorba pracovních příležitostí, podpora využívání obnovitelných zdrojů energie, zlepšení podmínek kvality života ve venkovských oblastech, včetně vzdělávání a informování hospodářských subjektů a v neposlední řadě ochrana kulturních památek. Podle DG-Agri (2010, str. 18) jsou socioekonomické dopadové indikátory koncentrovány právě v ose 3 a ose 4 (částečně také v ose 1), zejména pak dopad na tvorbu zaměstnanosti a ekonomický růst.

Zlepšení kvality života ve venkovských oblastech je rozsáhlé téma, které v sobě zahrnuje široké spektrum problémů a jejich možných řešení. Dotýká se všech obyvatel venkova, který je pro účely PRV vymezen jako území regionů významně a převážně venkovských (na úrovni NUTS 3 se jedná o všechny

kraje mimo Hlavního města Prahy). Většina opatření této osy je však omezena realizací v obcích 2 000, případně do 500 obyvatel. Tím se venkov zužuje ve prospěch menších obcí.

## Seznam obrázků

|                                                                                         |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Obrázek 1 Hlavní evaluační kritéria .....                                               | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 2 Cyklus politiky .....                                                         | 10                              |
| Obrázek 3 Příklad rámec pro EP zahrnuje témata hodnocení .....                          | 12                              |
| Obrázek 4 Příklad grafického srovnání vývoje členské základny a finančních zdrojů ..... | 19                              |
| Obrázek 5 Schéma evaluace MAS .....                                                     | 22                              |

## Seznam tabulek

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Indikátory CMEF.....                                                                                           | 4  |
| Tabulka 2 Příklady místních indikátorů .....                                                                             | 4  |
| Tabulka 3 Příklady specifických ukazatelů výstupu.....                                                                   | 5  |
| Tabulka 4 Charakteristika MAS a vývoj MAS .....                                                                          | 17 |
| Tabulka 5 údaje o realizaci PRV 2007 - 2013 .....                                                                        | 17 |
| Tabulka 6 Vývoj sledovaných ukazatelů MAS v letech 2007 - 2015 .....                                                     | 17 |
| Tabulka 7 Vývoj finančních zdrojů na realizaci SPL a činnost MAS .....                                                   | 18 |
| Tabulka 8 Členové MAS - rozdělení dle sektorů a působnost v území ( <i>příklad</i> ) .....                               | 18 |
| Tabulka 9 Realizace cílů SPL v jednotlivých fích .....                                                                   | 20 |
| Tabulka 10 Komentáře k naplnění naplánovaných cílů a realizaci projektů .....                                            | 20 |
| Tabulka 11 Přehled podaných, schválených a realizovaných projektů .....                                                  | 20 |
| Tabulka 12 Bilance schválených a realizovaných projektů .....                                                            | 21 |
| Tabulka 13 Provázanost cílů ISÚ, SPL a fích .....                                                                        | 21 |
| Tabulka 14 Schválené realizované žádosti - hodnocení .....                                                               | 23 |
| Tabulka 15 Číselník opatření .....                                                                                       | 24 |
| Tabulka 16 Číselník sektorů a zájmových skupin .....                                                                     | 24 |
| Tabulka 17 Hodnocení projektů - naplnění kritérií .....                                                                  | 25 |
| Tabulka 18 MAS, celková alokace, a proplacené dotace. IV.1.2. jiné zdroje (uved'te např. IROP, Norské fondy apod.) ..... | 26 |
| Tabulka 19 Přehled monitorovacích indikátorů plán a skutečnost.....                                                      | 28 |
| Tabulka 23 Příklad rozložení cíle .....                                                                                  | 42 |
| Tabulka 24 Příklad posouzení cíle .....                                                                                  | 43 |