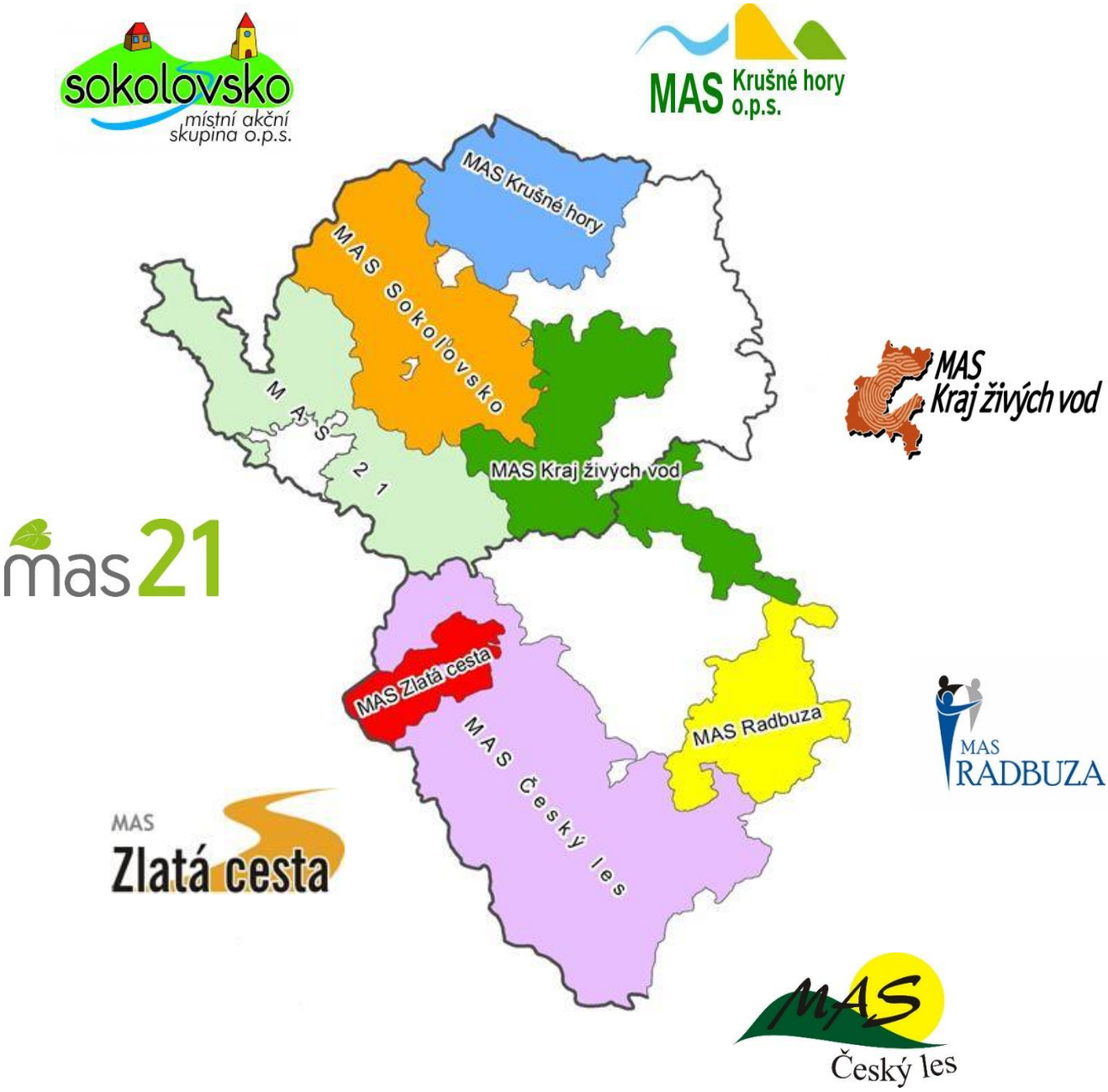


Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje

Téma: **Evaluace a monitoring Strategie MAS**

Schváleno: **14. květen 2015**

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

Dokument „Metodika evaluace a monitoringu strategie MAS“

vydaly místní akční skupiny Plzeňského a Karlovarského kraje v rámci projektu spolupráce s názvem „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“ realizovaného z Programu rozvoje venkova ČR 2007 – 2013, opatření IV.2.1 Realizace projektů spolupráce ve 22. kole příjmu žádostí. Projekt je spolufinancován EU a státním rozpočtem České republiky.

Vydání první, květen 2015.

Obsahové zpracování: MAS Sokolovsko o.p.s., MAS Radbuza, z.s., MAS 21, o.p.s., MAS Český les, z.s., MAS Krušné hory, o.p.s., MAS Kraj živých vod o.p.s., MAS Zlatá cesta, o.p.s.

Obsah

Obsah ... 3
Seznam tabulek ... 4
Seznam příloh ... 4
Seznam zkratek ... 5
ÚVOD ... 6
1 CÍLE A OBSAH ... 15
1.1 Rozsah a obsah dokumentu MAS ... 15
1.2 Účel vzniklého dokumentu MAS ... 15
2 POPIS METODIKY ... 16
3 TEORIE EVALUACE A MONITORINGU ... 20
3.1 Metody evaluace a monitoringu ... 23
3.2 Pravidla provádění monitoringu ... 27
3.3 Evaluační kritéria ... 30
3.4 Druhy evaluací ... 32
3.5 Rizika plynoucí pro evaluaci ... 35
3.6 Evaluační plán ... 36
3.7 Administrativní zabezpečení evaluace ... 41
3.8 Standardy evaluace ... 44
3.9 Doporučení pro provádění evaluace a monitoringu ... 49
4 PRAKTICKÁ ČÁST ... 51
4.1 Použitá metodika zpracování praktické části práce ... 52
4.2 Vzájemné porovnání interních předpisů a střednědobé evaluace MAS Plzeňského kraje 53
4.3 Vzájemné porovnání interních předpisů a střednědobé evaluace MAS Karlovarského kraje 56
4.4 Porovnání výstupů MAS Plzeňského kraje a Karlovarského kraje ... 60
5 DOPORUČUJÍCÍ METODIKA PRO EVALUACI A MONITORING ... 65
5.1 Ukazatele pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace ... 66
5.2 Interní předpis pro provádění kontroly projektů a monitoringu realizace strategie ... 68
5.3 Evaluační plán ... 72
ZÁVĚR ... 76
Seznam použité literatury ... 77
Přílohy dokumentu ... 78

Seznam obrázků

Obr. 1: Zájmová území spolupracujících MAS v projektu 14
Obr. 2: Schůzka KPS v Březové 17
Obr. 3: Schůzka části pracovní skupiny v Teplé 18
Obr. 4: Schůzka části pracovní skupiny v Chebu 19
Obr. 5: Vznik doporučující metodiky průnikem teorie a praxe 19
Obr. 6: Schéma znázorňující postup při výběru správných metod pro evaluaci 23
Obr. 7: Hlavní evaluační kritéria 31
Obr. 8: Popis činností jednotlivých orgánů podílejících se na tvorbě a aktualizaci EP 37

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní charakteristiky monitorování a evaluace 22
Tab. 2: Zhodnocení externí a interní formy evaluace 34
Tab. 3: Porovnání vnitřních předpisů MAS Plzeňského kraje 53
Tab. 4: Porovnání vnitřních předpisů MAS Karlovarského kraje 56
Tab. 5: Porovnání vnitřních předpisů a praxe MAS PK a KVK 60

Seznam příloh

Příloha 1: Protokol o kontrole projektu 78
Příloha 2: Plán monitoringu projektů 82
Příloha 3: Plán evaluačních aktivit na celé programovací období 83
Příloha 4: Detail aktivit evaluace 85
Příloha 5: Přehled aktivit monitoringu a evaluace 90

Seznam zkratek

ČR – Česká republika
ČSÚ – Český statistický úřad
DAC – Development Assistance Committee
DoP – Dohoda o partnerství
EJ NOK – Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci a řízení Dohody o partnerství
EK – Evropská komise
EP – Evaluační plán
ES – Evropské společenství
EU – Evropská unie
ESIF – Evropské strukturální a investiční fondy
GDP – Grantový dotační program
IDEAS – International Development Evaluation Association
IOCE – International Organizatrion for Cooperation In Evaluation
KMAS – Koordinační MAS projektu
MAS – místní akční skupina
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
MP – Metodický pokyn
MS2014+ - Základní nástroj pro sledování využití finanční pomoci z ESI fondů
MV – Ministerstvo vnitra
OECD – Organization for Economic Cooperation and Development
o.p.s. – Obecně prospěšná společnost
OSN – Organizace spojených národů
PK – Plzeňský kraj
PMAS – Partnerská MAS
PRV – Program rozvoje venkova
PS – Pracovní skupina (pojem MAS Zlatá cesta)
PV – Programový výbor
KVK – Karlovarský kraj
SPL – Strategický plán Leader
SR – Správní rada
SZIF – Státní zemědělský intervenční fond
VH MAS – Valná hromada místní akční skupiny
ŽoD – Žádost o dotaci
z. s. – Zapsaný spolek

ÚVOD

Dokument byl vytvořen sedmi místními akčními skupinami Plzeňského a Karlovarského kraje a představoval výstup projektu spolupráce s názvem „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“ realizovaného v rámci opatřeníIV.2.1 Realizace projektů spolupráce, ve 22. kole příjmu žádostí Programu rozvoje venkova České republiky (dále jen PRV ČR) na období 2007 - 2013. Tento projekt byl podpořen z EU a státního rozpočtu České republiky.

Dokument vznikl především na základě potřeby předávání zkušeností a příkladů správné praxe mezi jednotlivými MAS na území České republiky. Na projektu se podílelo celkem sedm MAS, jejichž zájmová území se rozprostírají na území Plzeňského a Karlovarského kraje. Pro představu je do textu vložena mapka, znázorňující zájmová území jednotlivých MAS, která na sebe plynule navazují. Právě územní návaznost je jednou z hlavních hodnot, která spolupracující MAS spojuje, krom společné volby zpracovávaného tématu. Věříme, že účast v tomto projektu prohloubila naše vztahy a vytvořila pevné vazby mezi jednotlivými MAS, které mohou být do budoucna přínosem a počátkem další spolupráce.

Téma evaluace a monitoring jsme si vybrali proto, že jsme v něm spatřovali největší praktické využití. Zpracováním tohoto tématu MAS zpětně hodnotily přínos a kvalitu hodnotících procesů ve svých organizacích a přitom se navzájem obohatily o příklady správné praxe. Ze získaných poznatků byla zpracována doporučení pro provádění evaluace a monitoringu strategie, která mohou být užitečná nejen pro spolupracující MAS, ale i pro ostatní. Vzniklý dokument může být vzorem či návodem k provádění evaluace a monitoringu, kterým se mohou řídit MAS, ať už nově vzniklé nebo stávající.

Hlavním cílem dokumentu bylo doporučit, jakým způsobem by měl probíhat monitoring a evaluace strategií v místních akčních skupinách. Dále byl dokument doplněn praktickými příklady provádění evaluací a monitoringu podpořených MAS. Postupem podle tohoto dokumentu se budou moci řídit projektoví pracovníci a manažeři místních akčních skupin při přípravě, realizaci a vyhodnocování strategií MAS a při provádění evaluace a monitoringu strategie.

V úvodu naší práce bychom rádi blíže představili MAS spolupracující na projektu „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“.

MAS Sokolovsko o.p.s. (KMAS)

Podpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

K založení MAS Sokolovsko o.p.s. došlo na jaře roku 2006. O partnerství projevily již tehdy zájem nejen obce, ale i subjekty zabývající se volnočasovými aktivitami, občanská sdružení či podnikatelské subjekty. K 3/2015 má MAS Sokolovsko 75 partnerů.

Území místní akční skupiny Sokolovsko prakticky kopíruje hranice okresu Sokolov, nepatří do něj pouze obce Citice, Těšovice, Tatrovice a Vřesová. Na východě pak uskupení přejímá 3 obce z okresu Karlovy Vary, kterými jsou Hory, Jenišov a Mírová. Na severním okraji se území stýká se Spolkovou republikou Německo, na východě pak s okresem Karlovy Vary a na západě a jihu s okresem Cheb. Rozloha zájmového území je 770 km², což je zhruba pětina rozlohy Karlovarského kraje. MAS Sokolovsko je jednou z největších MAS v ČR co do počtu obyvatel (cca 91 000 obyvatel).

V programovém období Evropské unie 2007 - 2013 byla MAS Sokolovsko aktivně zapojena do iniciativy Leader. Hlavní dotační prostředky a aktivity spojené s rozvojem regionu metodou Leader byly spojeny s Programem rozvoje venkova ČR, IV. osou Leader. Z tohoto dotačního titulu MAS Sokolovsko podpořila 108 projektů v hodnotě téměř 104 milionů Kč, které přispěly k rozvoji sokolovského regionu. MAS Sokolovsko se však nevěnovala jen získávání finančních prostředků pro subjekty na svém území. Realizovala i své vlastní projekty, např. z Regionálního operačního programu, Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Další informace o MAS Sokolovsko jsou uvedeny na webových stránkách: http://mas-sokolovsko.eu/.

MAS Radbuza, z.s. (PMAS 1)

Nepodpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

Místní akční skupina Radbuza, z.s. byla založena v roce 2011 jako nestátní nezisková organizace. Název získala podle řeky Radbuzy, která protéká téměř celým zájmovým územím. MAS Radbuza sdružuje obce, podnikatele a neziskové organizace z regionů Dobřanska, Holýšovska, Chotěšovska, Nýřanska a Stodska za účelem dlouhodobého udržitelného rozvoje tohoto území. V současné době má MAS Radbuza celkem 40 partnerů, kteří zastupují soukromý, veřejný a neziskový sektor. Zájmové území MAS Radbuza je tvořeno celkem 38 obcemi a jeho rozloha je 363,83 km^2. V zájmovém území MAS Radbuza žilo k 31.12.2014 celkem 43 453 obyvatel. Sídlo MAS Radbuza je na nám. T.G.M. 1 v Dobřanech a kancelář v Sokolské ulici 566 ve Stodě.

MAS Radbuza vyhlašuje od roku 2012 pravidelně každým rokem Grantový dotační program (GDP) k finanční podpoře aktivit místních neziskových organizací, obcí, podnikatelských subjektů a aktivních občanů z vlastních prostředků. GDP je určen pro organizátory kulturních a společenských akcí v území, a to především těch nejmenších a neziskových, kteří jen těžko získávají finanční prostředky na své aktivity.

MAS Radbuza nepatří mezi podpořené MAS k finanční podpoře v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, Programu rozvoje venkova České republiky na období 2007 – 2013 a nemá z tohoto období zkušenosti s prováděním evaluace a monitoringu, které by mohla ostatním MAS předávat, proto bylo jejím úkolem v projektu spolupráce s názvem „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“ zpracování teoretické části práce, jež byla výstupem projektu.

MAS Radbuza byla podpořena v programu III.4.1. „Získávání dovedností, animace a provádění“ a dále se úspěšně zapojila do projektů spolupráce IV.2.1. (celkem tři realizované projekty). Veškeré další informace o projektech a dalších aktivitách MAS Radbuza jsou uvedeny na webových stránkách www.mas-radbuza.cz, kde je mimo jiné umístěn i Zpravodaj MAS Radbuza, který vychází zpravidla čtyřikrát do roka a informuje partnery a veřejnost o novinkách a činnostech MAS Radbuza v daném období. V současné době MAS Radbuza připravuje strategický dokument pro období 2014 – 2020.

MAS Zlatá cesta, o.p.s. (PMAS 2)

Podpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

MAS Zlatá cesta, o. p. s. působí na území 7 obcí na západě České republiky, v Plzeňském kraji v ORP Tachov při hranici s Německem, konkrétně se spolkovou zemí Bavorsko. Celková rozloha území působnosti je 15.314 ha. V současnosti (r. 2015) žije na tomto území přibližně 15 tisíc obyvatel. Od roku 2010 sídlí MAS Zlatá cesta, o.p.s. v rekonstruované budově komunitního centra v Pivovarské ulici v Tachově.

MAS byla založena v roce 2006 jako obecně prospěšná společnost. Šestnáct zakladatelů se tehdy zavázalo spolupracovat na rozvoji regionu metodou LEADER, postupně se přidávali další partneři, (v současné době jich je 38 a další se hlásí). Motivem spolupráce se stala historická středověká obchodní stezka „Zlatá cesta“, která procházela územím tachovského regionu přes Bärnau v SRN dále na západ, díky které se region ve středověku rozvíjel. Na této myšlence byl postaven vznik MAS s účelem spojovat aktivní subjekty a pro region a získat dotační prostředky na realizaci rozvojové strategie. Hlavním cílem bylo zkvalitňování života obyvatel i návštěvníků regionu. Do konce programového období 2007-2013 vyhlásila MAS Zlatá cesta, o. p. s. celkem 7 výzev. Od roku 2007 bylo MAS vybráno k podpoře celkem 43 projektů dotacemi ve výši 15,5 mil. Kč. Jednalo se hlavně o opravy a budování infrastruktury, víceúčelových hřišť, kulturních památek nebo pořízení komunální a zemědělské techniky. Žadateli byly jak subjekty veřejného sektoru, tak neziskové organizace a podnikatelé z území působnosti.

Od roku 2014 se podílíme na realizaci projektu spolupráce Venkov Plzni – Odhalujeme industriální stopy Plzeňska financovaného v rámci opatření IV. 2.1 PRV. Další projekt, jehož realizaci v roce 2014 MAS Zlatá cesta, o. p. s. zahájila, je Regionální destinační management venkovského cestovního ruchu ZLATÁ CESTA, který je financován z programu přeshraniční spolupráce Cíl 3 Česká republika – Svobodný stát Bavorsko 2007-2013, prioritní osa I. A jehož jsme vedoucím partnerem, hlavním partnerem na bavorské straně je Via Carolina, e. V., občanské sdružení se sídlem v historickém parku v Bärnau. Cílem projektu je podpora regionálního cestovního ruchu, zkvalitnění služeb s ním spojených a v neposlední řadě také představení Tachovska jako atraktivní lokality vhodné ke sportovním i kulturním volnočasovým aktivitám potenciálním turistům všech věkových kategorií. Další informace o MAS Zlatá cesta jsou uvedeny na webových stránkách: http://www.zlatacesta.cz/.

MAS 21, o. p. s. (PMAS 3)

Podpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

Místní akční skupina MAS 21, o. p. s. byla založena v roce 2005 jako nestátní nezisková organizace a své jméno získala podle silnice č. 21, která se vine napříč téměř celým jejím územím. Územní působnost MAS 21 se rozprostírá v Karlovarském kraji, v katastrech 35 obcí okresu Cheb. Sídlo organizace je ve Velké Hleďsebi (Plzeňská 32) a kancelář v Chebu (K Nemocnici 2381/2). Na území o rozloze 766 km^2 žilo k 1. 1. 2014 celkem 55 935 obyvatel. MAS 21 je partnerstvím občanů, nestátních neziskových organizací, podnikatelů a subjektů veřejné správy, jejichž společným cílem je rozvoj regionu, ve kterém žijí, podnikají, působí. V současné době má MAS 21 celkem 29 partnerů.

MAS 21 byla od roku 2009 mezi 112 místními akčními skupinami, které byly vybrány k finanční podpoře v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, Programu rozvoje venkova České republiky na období 2007 – 2013 (PRV). Podpora byla určena na naplňování strategického dokumentu - Strategického plánu LEADER pro období 2009 – 2013 (SPL). Na základě finanční alokace byly do roku 2014 každoročně vybírány projekty, jež byly v souladu se SPL a s příslušnými podmínkami PRV. V období 2009 - 2014 bylo prostřednictvím činnosti MAS 21, o. p. s. rozděleno mezi žadatele z řad veřejné správy, zemědělců a neziskových organizací cca 29 000 000 Kč. MAS 21 se také sama podílí na realizaci projektů a poskytuje konzultace v oblasti dotačních možností.

V současné době MAS 21 připravuje strategický dokument pro období 2014 – 2020. Činnost MAS 21 je prezentována na webu www.mas21.cz a na stránkách zpravodaje MASák.

MAS Krušné hory, o.p.s. (PMAS 4)

Nepodpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

Úplný prvopočátek vzniku MAS Krušné hory je datován k roku 2007, kdy byla zaregistrována na Ministerstvu vnitra ČR jako občanské sdružení s názvem MAS Krušné hory západ, o.s. Na základě pozdější novelizace Občanského zákoníku byla MAS Krušné hory západ, o.s., transformována na obecně prospěšnou společnost s názvem MAS Krušné hory, o.p.s. Transformace proběhla úspěšně k 22. 11. 2013 a MAS Krušné hory může od tohoto data nadále vyvíjet svou činnost, směřující ke zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. MAS Krušné hory je nepodpořenou místní akční skupinou.

V současné době tvoří území MAS Krušné hory 26 měst a obcí s rozlohou cca 499,47 km^2, což je zhruba 15 % plochy celého Karlovarského kraje. Území MAS Krušné hory sčítá 48 159 obyvatel. Hustota osídlení celého území MAS Krušné hory je 94,42 obyvatel na km^2. Největším sídlem na území MAS Krušné hory je město Ostrov a Nejdek, které leží v podhůří Krušných hor. Mezi další významná střediska osídlení se řadí města Nová Role a Jáchymov.

Území je typickou horskou oblastí s jehličnatými a listnatými lesy, oblast, kde jsou těžko přístupné plochy a zemědělské půdy k obdělávání. V současné době region nachází mnoho příznivců, kteří podnikají v zemědělství. Oblast i přes svoji polohu, nebyla nikdy bohatě zemědělsky využívaná. Mikroregion MAS Krušné hory má bohaté zázemí v cestovním ruchu, zimních sportech a je vhodná pro příznivce cykloturistiky a různých adrenalinových sportů. Oblast je vhodná pro agroturistiku, lze zde nalézt mnoho kulturních, technických, i přírodních památek. Ze severní strany sousedí území MAS Krušné hory se SRN v části spolkové země Svobodný stát Sasko, s níž je propojena dvěma hraničními přechody: Boží Dar – Oberwiesenthal a Potůčky – Johanngeorgenstadt (i železniční). Z východní strany území sousedí s Ústeckým krajem. Z jižní strany sousedí s územím Karlových Varů a ze západní strany s okresem Sokolov. Další informace o MAS Krušné hory jsou uvedeny na webových stránkách: http://www.mas-krusnehory.cz/.

MAS Český les, z.s. (PMAS 5)

Podpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

MAS Český les je dobrovolný nezávislý spolek, sdružující občany, neziskové organizace, podnikatelskou sféru a organizace veřejné správy na základě společného zájmu o rozvoj venkova a zemědělství. MAS Český les vznikla v roce 2004. Jejím základním cílem je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. MAS Český les má vytvořeny vlastní orgány, které zabezpečují chod organizace a mají funkci rozhodovací, výběrovou a kontrolní. Kompetence orgánů je určena Stanovami MAS Český les a jednacími řády. Od roku 2008 místní akční skupina úspěšně implementovala Strategický plán Leader MAS Český les, přičemž v 9 výzvách rozdělila celkem 66 822 749 Kč.

Území Místní akční skupiny Český les se rozkládá v části bývalých okresů Domažlice a Tachov. Území zahrnuje celkem 77 obcí. Rozloha celku je 1 498,8 km^2, počet obyvatel k 1. 1. 2014 byl celkem 61 576 při hustotě 41 obyv./km^2. Sídlo MAS Český les se nachází na adrese Staré Sedliště 359, ve Starém Sedlišti a kancelář v ulici Hradská 52, v Domažlicích. MAS Český les je podpořenou MAS. K 31.12.2014 sdružuje MAS Český les celkem 34 členů. Další informace o MAS Český les jsou uvedeny na webových stránkách: http://www.masceskyles.cz/.

MAS Kraj živých vod, z.s. (PMAS 6)

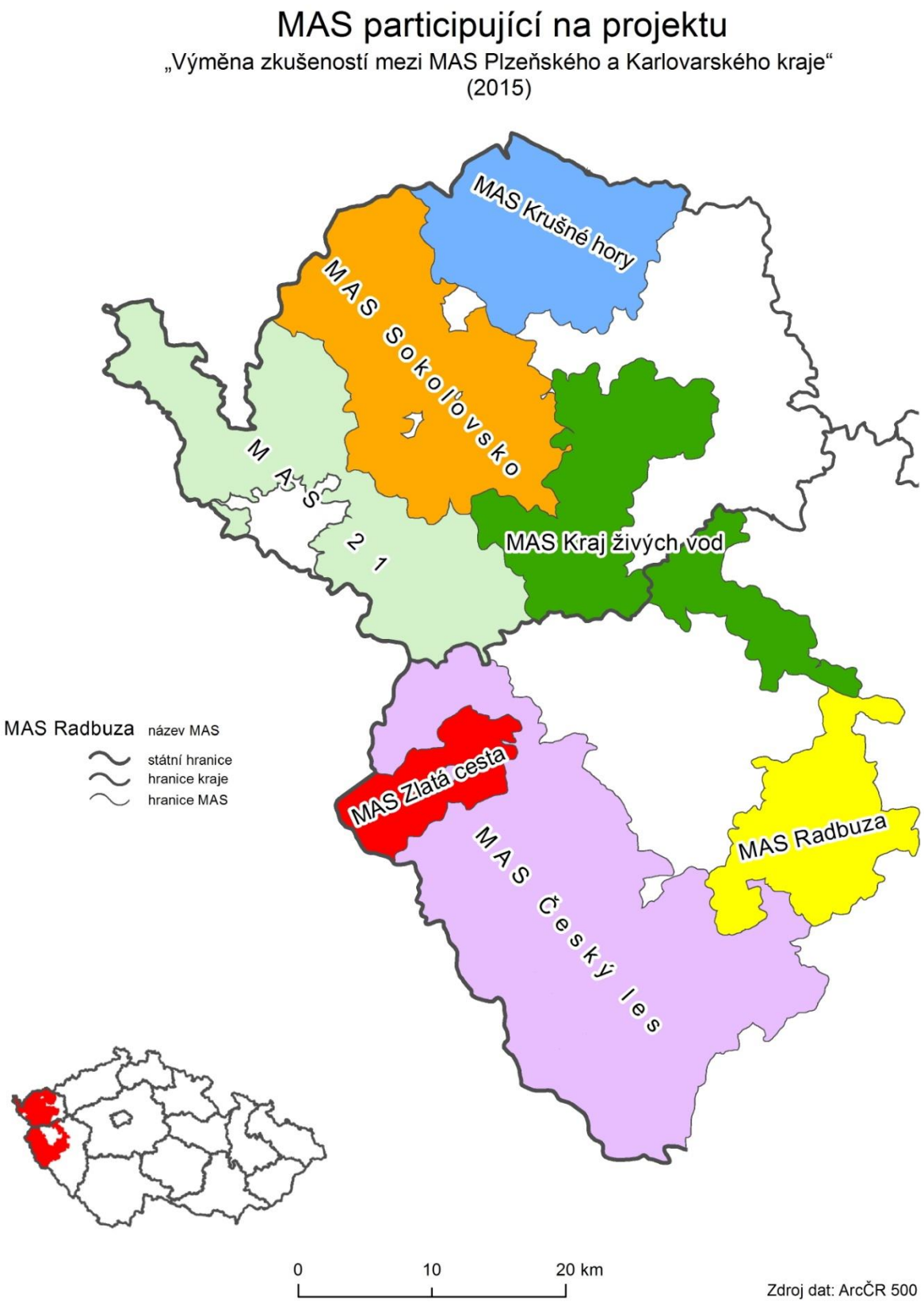
Nepodpořená MAS v rámci opatření IV.1.1 Místní akční skupina, PRV ČR na období 2007 – 2013

Celková rozloha území MAS KŽV činí 630 km^2 a zahrnuje 21 obcí (14 obcí v Karlovarském a 7 v Plzeňském kraji). Počet obyvatel na území MAS je 13 343 a hustota zalidnění je 21 obyv./km^2. Adresa kanceláře MAS je: Klášterní 237, 36401 Teplá.

MAS Kraj živých vod, z.s. je dobrovolný spolek, který se zabývá zlepšováním života ve venkovských oblastech, rozvojem venkova a zemědělství, jehož členy jsou obce, podnikatelská sféra, neziskové organizace. Nejvyšším orgánem MAS je Valné shromáždění členů, které tvoří všichni členové MAS. Dalšími orgány jsou Výbor partnerství, Výběrová komise a Kontrolní komise.

MAS Kraj živých vod, z.s. nebyla vybrána k podpoře z Programu rozvoje venkova na období 2007-2013, přesto se alespoň částečně pokusila o realizaci své strategie. Svou existenci zachovala díky aktivní realizaci vlastních projektů menšího rozsahu. Projekty byly a v některých případech v současné době stále ještě jsou realizovány formou spolupráce s jinými MAS anebo za finančního přispění z dotačních programů různých ministerstev, Plzeňského a Karlovarského kraje a také různých nadací. Spolupráce podnikatelů, neziskových organizací a obcí při tvorbě rozvojových dokumentů a studií vyústila v postupnou realizaci integrovaného projektu Kraj živých vod, s nímž bylo započato v roce 2006 a postupně je realizován do dnešních dnů. Další informace o MAS Kraj živých vod jsou uvedeny na webových stránkách: http://www.krajzivychvod.cz/.

Obr. 1: Zájmová území spolupracujících MAS v projektu



1 CÍLE A OBSAH

Cílem práce místních akčních skupin je doporučit jednotný postup při organizaci a následné realizaci činností v souvislosti se zpracováním monitoringu a evaluace strategie MAS. Dokument obsahuje jednak příklady z praxe a jednak doporučení, kterými se mohou MAS řídit.

Další cíle jsou:

- Předat zkušenosti s realizací monitoringu a evaluace strategie v programovém období 2007- 2013.
- Popsat příklady a metody správné praxe týkající se realizovaného monitoringu a evaluace strategie.
- Poskytnout doporučení k realizaci monitoringu a evaluace strategie.
- Navrhnout inspirativní interní předpisy pro činnost spojenou s evaluací a monitoringem strategie.

1.1 Rozsah a obsah dokumentu MAS

Práce je rozdělena do třech částí:

- Obecná teorie evaluace a monitoringu strategie MAS.
- Praktická část zpracovaná podpořenými MAS, která se zabývá prováděním evaluace a monitoringu v jednotlivých MAS.
- Souhrn provázanosti mezi teorií o evaluaci a monitoringu strategie MAS a praxí.

1.2 Účel vzniklého dokumentu MAS

Jednou z klíčových aktivit evaluační činnosti je vzájemné sdílení informací a znalostí mezi jednotlivými zapojenými MAS. Posláním projektu „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“, v rámci něhož vznikla tato práce, je předávání a sdílení zkušeností a dobré praxe mezi různými MAS.

2 POPIS METODIKY

Následující kapitola popisuje způsob zpracování tématu projektu „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“ a tedy i této práce.

Do projektu je zapojeno 7 místních akčních skupin, jejichž představení je uvedeno v úvodní kapitole práce. Mezi zapojenými partnerskými MAS byla podepsána Partnerská smlouva o spolupráci. Z důvodu lepší koordinace práce mezi jednotlivými MAS byla na začátku projektu ustanovena tzv. koordinační pracovní skupina (dále KPS), do které byli jmenováni zástupci jednotlivých MAS. Byl ustanoven jednací řád KPS. Jako koordinační MAS projektu byla jmenována MAS Sokolovsko. KPS pracovala ve složení:

Předseda: Ing. Ivana Jágriková (MAS Sokolovsko o.p.s.)

Členové: Ing. Iva Fictumová (MAS Radbuza, z.s.)
Ing. Václav Kubernát (MAS Radbuza, z.s.)
Ing. Gabriela Macková (MAS Zlatá cesta, o.p.s.)
Ing. Jana Klusáková (MAS 21, o.p.s.)
Ing. Jana Urbánková (MAS Krušné hory, o.p.s.)
Sylva Heidlerová (MAS Český les, z.s.)
Kamila Prchalová (MAS Kraj živých vod, z.s.)

Během příprav a v průběhu realizace projektu proběhlo osm pracovních schůzek KPS. Schůzek se z důvodů sdílení informací, předávání zkušeností, připomínkování a dalších prací souvisejících s projektem mnohdy účastnili nejen členové KPS, ale i další pracovníci jednotlivých MAS zapojených do projektu. Ze schůzek byl vždy pořízen zápis, včetně definování konkrétních úkolů, zodpovědností a termínů plnění. Schůzky KPS proběhly:

- dne 4. 11. 2014 v Praze
- dne 12. 12. 2014 v Plzni (MAS Radbuza)
- dne 8. 1. 2015 v Tachově (MAS Zlatá cesta)
- dne 10. 2. 2015 v Domažlicích (MAS Český les)
- dne 19. 3. 2015 v Březové (MAS Sokolovsko)
- dne 10. 4. 2015 v Ostrově (MAS Krušné hory)
- dne 6. 5. 2015 v Domažlicích (MAS Český les)
- dne 14. 5. 2015 v Teplé (MAS Kraj živých vod)

V průběhu schůzek k projektu bylo nejprve diskutováno o obsahu zvoleného tématu „evaluace a monitoring strategií MAS“. Dále probíhaly debaty o konkretizaci práce na projektu, kdy si přítomní vyjasňovali obsah jednotlivých pojmů, požadavků na výstup projektu a cestu k jeho naplnění. Bylo domluveno rozdělení pracovních skupin a specifikace jejich prací na projektu.

Obr. 2: Schůzka KPS v Březové

Byly ustanoveny dvě pracovní skupiny.

První pracovní skupina se skládala z MAS, které nebyly vybrány k podpoře činnosti z Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013, opatření IV.1.1 Místní akční skupina, tedy MAS Radbuza, MAS Krušné hory a MAS Kraj živých vod. První pracovní skupina měla za úkol provést rešerši dostupných zdrojů k tématu evaluace a monitoring. Na základě rešerše byl zpracován návrh teoretické části práce. První pracovní skupina se sešla na pracovní schůzce 26. 2. 2015 v Teplé za účasti zástupce koordinační MAS. Kromě této schůzky mezi členy pracovní skupiny probíhaly četné e-mailové a telefonické konzultace. Zpracovaná teoretická část práce byla posléze připomínkována podpořenými MAS. Závěrem teoretické části práce jsou **doporučení pro provádění monitoringu a evaluace u MAS, která vycházejí z teoretických poznatků.**

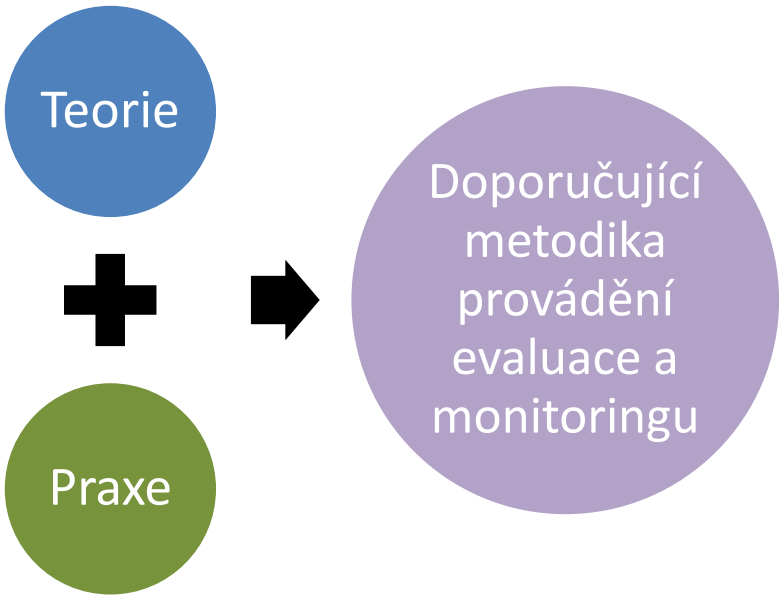
Obr. 3: Schůzka části pracovní skupiny v Teplé

Druhá pracovní skupina se skládala z MAS, které byly vybrány k podpoře činnosti z Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013, opatření IV.1.1 Místní akční skupina, tedy MAS Sokolovsko, MAS Zlatá cesta, MAS 21 a MAS Český les. Všechny tyto MAS od roku 2009 pravidelně provádí monitoring projektů, hodnocení SPL a vypracovaly střednědobou evaluaci SPL. Druhá pracovní skupina měla za úkol zpracovat praktickou část práce, která vychází ze vzájemného porovnání interních předpisů pro provádění monitoringu, hodnocení a evaluaci strategie, dále z porovnání střednědobých hodnocení nebo evaluací strategie a v neposlední řadě z praktických poznatků a zkušeností při provádění monitoringu, hodnocení a evaluace. Nejprve došlo k porovnání mezi zapojenými MAS v rámci Plzeňského kraje (MAS Zlatá cesta a MAS Český les) a poté mezi zapojenými MAS z Karlovarského kraje (MAS Sokolovsko a MAS 21). V rámci této pracovní skupiny došlo k několika setkáním (20. 2. 2015 v Tachově MAS z Plzeňského kraje, 25. 2. 2015 v Chebu MAS z Karlovarského kraje a 4. 3. 2015 v Chebu celá pracovní skupina). Mezi členy pracovní skupiny probíhaly četné e-mailové a telefonické konzultace ke zpracovávanému tématu a vzájemné připomínkování práce. Na základě výsledků těchto porovnání byla zpracována **doporučení pro provádění monitoringu, hodnocení a evaluace strategie, která vycházejí z praktických zkušeností.** Během zpracovávání praktické části práce došlo také ke vzájemnému sdílení zkušeností a přenosu zkušeností z praxe na nepodpořené MAS.

Obr. 4: Schůzka části pracovní skupiny v Chebu

Průnikem doporučení zpracovaných na základě teorie a doporučení vycházejících z praktických zkušeností byla společnou prací všech zapojených MAS zpracována **doporučující metodika provádění evaluace a monitoringu MAS**. Byl zpracován návrh plánu evaluace, návrh jednotné směrnice pro provádění monitoringu a 21 doporučujících ukazatelů pro nastavení účinného monitoringu a evaluace. Na zpracování doporučující metodiky se podílely všechny zapojené MAS vzájemnými konzultacemi, sdílením zkušeností, nápadů a námětů, vzájemným připomínkováním a doplňováním provedené práce.

Obr. 5: Vznik doporučující metodiky průnikem teorie a praxe



Zdroj: *Vlastní šetření*

3 TEORIE EVALUACE A MONITORINGU

Naše práce je zaměřená na téma evaluace a monitoring strategie MAS. Při výběru odborné literatury pro tvorbu dokumentu jsme vycházeli z českých, ale i ze zahraničních zdrojů. Ze zahraničních zdrojů literatury jsme volili především dokumenty, které zpracovala Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Tato organizace se ve svých dokumentech zabývá zkvalitněním procesu evaluace. Dále vydává určitá doporučení a normy v rámci mezinárodní spolupráce a předává příklady správné praxe. Primární českou literaturou pro nás byly dokumenty, které vydává Ministerstvo pro místní rozvoj a další literární zdroje, ve kterých se řeší obecný rámec evaluace a monitoringu. Pro naši práci jsme si stanovili klíčová slova, podle kterých jsme poté vyhledávali vhodnou literaturu. Klíčová slova pro naši práci jsou: evaluace, monitoring, strategie. Po definování klíčových slov a specifikaci konkrétních požadavků jsme zahájili vyhledávání v jednotlivých zdrojích.

Ke zpracování teoretické části práce byl použit především Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020. Tento pokyn udává význam pojmu evaluace a monitoring. Zdroj také uvádí různé druhy evaluace a monitoringu a způsoby jak tyto dvě činnosti provádět. Dále byl pro tvorbu dokumentu použit Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014 – 2020. Tento zdroj čerpá ze zkušeností s řízením rizik v programovém období 2007 – 2013. Zaměřuje se zejména na vyhodnocení nejvýznamnějších rizikových oblastí pro naplňování cílů v programovém období. Jednotlivé rizikové oblasti jsou popsány v metodickém pokynu a jeho cílem je zavedení systematického přístupu k identifikaci, hodnocení, zvládání a monitorování všech významných rizik tak, aby tato rizika byla včas minimalizována a eliminována.

Dále jsme čerpali z dokumentu Evaluační plán dohody o partnerství, který stanovuje obecné principy pro provádění evaluací, termíny pro provádění evaluací, popis opatření pro sběr potřebných dat k evaluaci a indikativní přehled metod, které budou použity pro evaluaci.

Pro tvorbu dokumentu jsme také zvolili odbornou literaturu, kterou zpracovala Česká evaluační společnost. Využili jsme zejména dokumenty – Etický kodex evaluátora a Formální standardy provádění evaluací. Etický kodex evaluátora je dokument, který byl zpracován pracovní skupinou tvořenou samotnými evaluátory. Úkolem Kodexu je především přispět k prosazování vyšší odbornosti a etiky evaluací. Kodex je určen pro každého evaluátora a jeho cílem je především přispět k prosazování vyšší odbornosti a etiky evaluací.

Dokument Formální standardy provádění evaluací zahrnuje 30 individuálních standardů pro provádění efektivní evaluace. Standardy jsou rozčleněny do 4 různých kapitol podle kritéria užitečnosti, pravidelnosti, korektnosti a přesnosti. Jedním z dokumentů, ze kterého jsme v naší práci čerpali, byla také metodická příručka Evaluace socioekonomického rozvoje, kterou vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Tato metodická příručka pro nás byla přínosná zejména díky kvalitně zpracovaným kapitolám, které jsou zaměřeny na metody sběru dat pro evaluaci, jako je dotazníkové šetření, rozhovor, SWOT analýza a další. Dále jsme z metodické příručky čerpali některé obrázky, které jsou zařazeny v teoretické části.

Pro naši práci jsme využili i Metodický pokyn pro monitorování implementace Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice v programovém období 2014 – 2020. Z tohoto dokumentu jsme čerpali především nastavení pravidel pro monitorování implementace strategie. Dále jsme při tvorbě teorie vycházeli z dokumentů, které se zabývají zásadami pro tvorbu indikátorů. Především jsme použili Metodický pokyn zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014 – 2020. Národní číselník indikátorů nám sloužil pouze k nahlédnutí a nepředstavoval pro nás zdroj literatury, ze které jsme při tvorbě naší práce čerpali, jelikož jeho aktuální verze není stále schválená.

V úvodu naší práce nejprve představíme základní pojmy, se kterými budeme v dalších kapitolách pracovat. Základem je vysvětlení dvou hlavních pojmů naší práce, a to pojmů evaluace a monitoring tak, aby nedošlo k mylnému výkladu těchto pojmů.

Pojem evaluace

Evaluace neboli hodnocení je proces, který je založený na sběru primárních a sekundárních dat, tedy monitoringu. Získaná data se poté v procesu evaluace podrobí odbornému vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a řízení implementace. Evaluací se tedy rozumí zpracovávání a vyhodnocování informací získaných v rámci monitoringu i mimo něj. Součástí tohoto procesu je také formulace závěrů a doporučení, které mohou vést ke zlepšení implementace strategie, ale také interpretace získaných informací pro dosažení zpětné vazby. V závěru evaluace je vyhodnocena relevance a naplnění cílů. Evaluace je také určitým způsobem chápána jako nástroj, který hodnotí hospodárnost při nakládání s veřejnými prostředky. Jak již bylo zmíněno v předešlých řádcích, samotné evaluaci předchází proces monitorování, a tudíž může být také chápán jako nezbytná součást evaluace. [3]

Pojem monitoring

Monitoring neboli monitorování, je kontinuální proces, který je zaměřen na sběr primárních dat k evaluaci. Monitorování se nesoustředí jen na pouhý sběr dat a informací, ale vytváří také systém sběru dat a informací a jejich shromažďování. Monitorování zjišťuje stav a pokrok realizace programů a projektů. Součástí monitoringu je i průběžné porovnávání získaných informací s výchozími hodnotami a předpokládaným plánem. Monitorování je soustavnou činností, která probíhá během celé realizace projektů a programů, ale i po jejich ukončení. Pro adekvátní monitoring je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory. Z hlediska zaměření monitoringu rozeznáváme tři typy, a to monitoring věcný, procesní a finanční. Finanční monitoring se zaměřuje na finanční plnění programů a projektů, případně Dohody o partnerství. Věcný monitoring je zaměřen na obsahovou stránku plnění indikátorů stanovených pro sledování daných intervencí. Procesní monitoring je orientován na sledování procesních postupů implementace strategie v řešeném území. [3]

Tab. 1: Základní charakteristiky monitorování a evaluace

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

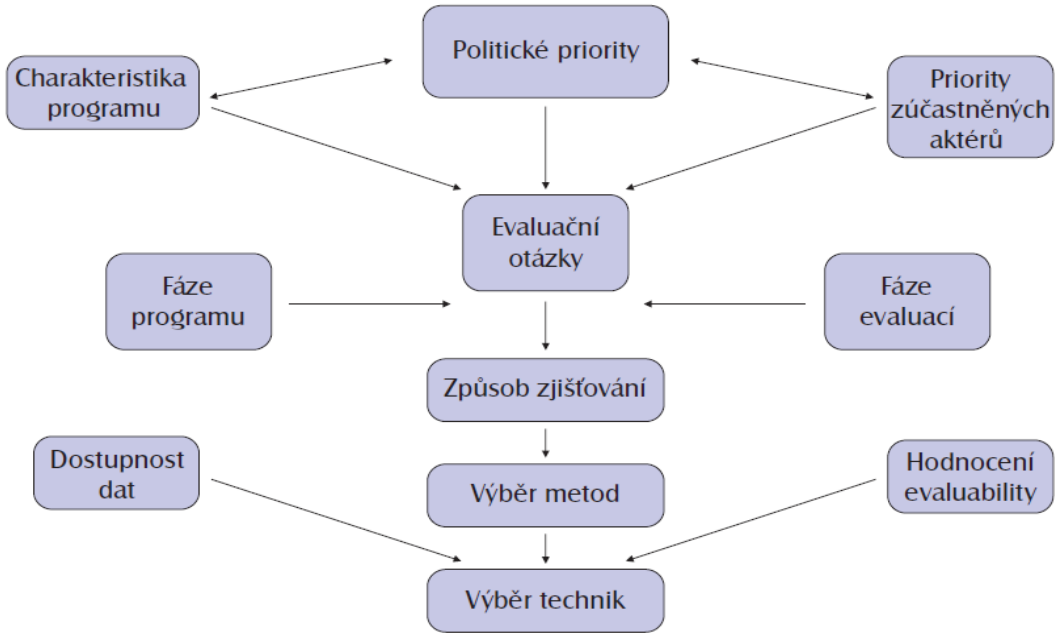
Zdroj: MMR – Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020.

3.1 Metody evaluace a monitoringu

Při výběru metody evaluace musí být zohledněna specifická otázka, která má být zodpovězena, programové téma a celý kontext hodnocení, protože každá metoda není vhodná pro všechny případy. Na úspěšnosti evaluace se kromě zvolení správné metody podílí také dostupnost a kvalita poskytnutých dat. Proto je důležitá příprava evaluačního plánu, v rámci kterého by měly být zmíněny indikativní přehledy metod a zdroje dat pro plánované evaluace. Součástí plánu je zjištění výchozích hodnot, které jsou v rámci evaluace posuzovány.

Z velkého množství nabízených metod evaluace je proto vždy potřeba vybírat pouze ty, které nám pomohou zodpovědět specifické otázky evaluace. Je nutné počítat také s tím, že každá metoda může mít své silné i slabé stránky. Z tohoto důvodu není vhodné pro evaluaci volit pouze jednu z metod, ale vždy by se mělo uvažovat o jejich kombinaci – viz princip triangulace níže. [3]

Obr. 6: Schéma znázorňující postup při výběru správných metod pro evaluaci



Zdroj: MMR – Evaluace socioekonomického rozvoje

3.1.1 Princip triangulace

Na evaluační otázky je nezbytné nahlížet z různých úhlů pohledu a na základě různých metod, což nazýváme principem triangulace. Při evaluaci se může použít široké spektrum různých metod. Není vymezena jedna, která by byla univerzální a nejvhodnější pro každý případ. Vhodné je proto využívat kombinaci více metod, které umožní komplexní přístup k dané problematice. Daný závěr by měl být podložen nejméně 2 (nejlépe však 3) různými zdroji dat nebo metodami hodnocení. Důležitý je také výběr vhodných metod a jejich následná kombinace. [3]

3.1.2 Typy sběru dat

Základem každé evaluace jsou důvěryhodná a kvalitní data. Pro evaluaci je důležité využít veškeré dostupné zdroje dat. Pro kvalitně provedený monitoring je důležité, aby zadavatel evaluace poskytnul dostupná data. Po samotném sběru dat ovšem musí následovat také jejich analýza, která vyhodnotí získaná data. Sběr dat může být i časově náročnou záležitostí a je třeba si jej pečlivě naplánovat a vyhradit si na něj dostatek času. Pouhé zjišťování, kde se která data nacházejí, může být časově náročné. Některá data také nemusí být jednoduše přístupná a některá jsou dokonce tajná. V monitoringu se rozlišují různé typy dat a jejich zdroje, jejichž vysvětlení je uvedené níže. [7]

A. Primární data

Data, která jsou zjišťována pro potřeby konkrétní evaluace v aktuálním čase. Jejich výhoda oproti sekundárním datům je jejich jedinečnost a aktuálnost, protože jsou získávána přímo v terénu, respektive přímo pro danou akci. Základní metody výzkumu v terénu jsou pozorování, experiment a nejčastěji prováděné dotazování, při kterém se používají jako nástroje dotazníky, pohovory apod. Zdrojem primárních dat jsou s ohledem na potřeby MAS partneři, příjemci dotací, realizátoři projektů atd. [3]

- Dotazníkové šetření

Dotazník je výzkumným nástrojem, který je tvořen otázkami, na které chceme znát odpověď. Dotazníky jsou poté různými cestami distribuovány mezi reprezentativní vzorek respondentů, který tvoří segment populace. V dotazníku se mohou objevit otázky uzavřené, které nabízí respondentovi výběr z předem připravených odpovědí, otázky otevřené, které zodpoví

respondent vlastními slovy a polootevřené, které mimo nabízených odpovědí nabízí i možnost jiné nebo prostor pro vyjádření vlastního názoru. [7]

- Rozhovor

Metodu rozhovoru používáme v případě, že chceme zjistit komplexní pohled na zkoumanou problematiku a specifická data, která nelze zjistit dotazníkem. Rozlišuje se strukturovaný rozhovor (předem připravený), semistrukturovaný a volný (spontánní). Před samotným rozhovorem musíme pečlivě vybrat respondenty, které budeme zpovídat a naplánovat otázky, které jim budou kladeny. U rozhovoru je potřeba desetkrát menší vzorek respondentů, oproti dotazníku. [7]

- Focus groups

Účastníci focus groups společně diskutují o předem vybraném tématu, důležitou roli hraje moderátor, který debatu usměrňuje. Velikost debatující skupiny je šest až osm osob a délka debaty se pohybuje kolem devadesáti minut. Výhodou focus group je získání dat k dané problematice v relativně krátkém čase od různých aktérů a z různých úhlů pohledu. [7]

- Panel expertů

Panel expertů je tvořen různými nezávislými odborníky, kteří společně vytvářejí závěry o dané problematice. Panel může zodpovídat širokou škálu otázek od vhodnosti nastavení cílů či odhad účinku evaluace. Panel je obvykle tvořen šesti až dvanácti odborníky z různých oborů, v jehož čele stojí předseda. Schází se tři až šestkrát za měsíc. Výsledkem setkání je závěrečná zpráva, ve které je vyjádřen společný závěr. Na podobném principu je založena rovněž metoda DELPHI (postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu). [7]

- SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou hodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Používá se především jako nástroj regionálního hodnocení a při ex-ante evaluacích regionálních programů. Cílem je určit dominantní faktory uvnitř i vně prostředí, které mohou ovlivnit implementaci strategie. Dále také určuje strategické postupy s ohledem na prostředí. [7]

B. Sekundární data

Sekundární data existují již před samotnou evaluací a nezjišťují se pro konkrétní evaluaci v aktuálním čase, na rozdíl od primárních dat. Získávají se metodou „od stolu“ (desk research). Výhodou těchto dat je, že jsou již někde uvedena, nejčastěji se hledají v souhrnných databázích (ČSÚ, Eurostat, monitorovací systémy, již existující průzkumy a hodnocení), jejich získání není příliš nákladné a jsou okamžitě k dispozici. Jejich nevýhody pramení z neaktuálnosti a mnohdy z potřeby jejich kontroly, což může být časově i finančně náročné. Mezi sekundární data řadíme výroční zprávy, statistické ročenky či údaje z úřadu práce, finančních úřadů. [3]

3.1.3 Evaluace místního rozvoje

Místní rozvoj je charakterizován jako proces, který prochází různými fázemi vývoje, které se navzájem ovlivňují. Zachycení vývoje je tedy důležité sledovat pomocí metod, které jsou schopné zachytit vývoj v čase (např. deníky, zaznamenávání důležitých událostí, panelové studie longitudinálního charakteru). Pro místní rozvoj je důležitá analýza místního potenciálu, kapacity a potřeb. K evaluaci místního rozvoje je vhodné použít participativní metody, které zahrnují zainteresované místní subjekty a místní občany, zjišťují jejich potřeby, priority, postoje. V případě místního rozvoje je zapojení zainteresovaných objektů velmi žádoucí. Výjimkou by bylo, pokud by území bylo dostatečně velké nebo uzavřené, aby ekonomika v něm fungovala izolovaně a objem finančních prostředků plynoucích hodnoceného programu byl významný. [7]

3.1.4 Problémy při sběru dat

Při sběru dat se můžeme setkat např. s následujícími problémy:

- **Nedostatečná návratnost odpovědí** – v takovém případě se snižuje spolehlivost dat. Možností jak minimalizovat tento problém je sdělení účelu dotazování a vysvětlení důležitosti průzkumu.
- **Zainteresované subjekty chtějí mít z evaluace přínos** – dotazovaní mají pocit, že jim evaluace nic nepřinese, proto se zdráhají se na sběru dat podílet. Jednou z možností jak minimalizovat tento jev je, že lidé zapojení do evaluace uvidí zpětnou vazbu např. pozvání na setkání, kde se pohovoří o výsledku evaluace. [7]

3.2 Pravidla provádění monitoringu

Cílem monitorování strategie je průběžné sbírání, třídění, ukládání dat a informací a zjišťování stavu a pokroku v realizaci strategie. Při monitorování je důležité držet se již stanovených zásad a postupů, které jsou definovány pro používání správné terminologie, popisu dat, užití zdroje dat, sdílení a uveřejňování zpráv a informací. Díky existujícím zásadám a postupům lze nastavit a dodržovat procesy tak, aby výsledkem byl kvalitně provedený monitoring.

Dodržováním stanovených pravidel monitorování také dochází k naplnění principu tzv. jedné verze pravdy. Princip jedné pravdy umožňuje provádět monitoring **pokaždé** a **každým subjektem** stejným způsobem. Při monitoringu by se měla dodržovat následující pravidla:

- **Dodržování terminologie** – (úplné názvy či zkratky) s účelem zajistit srozumitelnost všech stran podílejících se na monitoringu a následné evaluaci.
- **Řádná identifikace dat** – pomocí atributů, které jednoznačně určují obsah a formu dat.
- **Zaokrouhlovat číselné údaje zpravidla na celá čísla** – finanční částky v absolutních hodnotách na dvě desetinná místa v souladu s principem jednotnosti.
- **Využívat relevantní zdroje dat** – veřejně dostupné databáze statistických úřadů a registrů, vlastní dotazníková šetření a rozhovory, již realizované průzkumy a hodnocení, případně jiné interní materiály.
- **Řádná citace všech použitých zdrojů** – za účelem dohledatelnosti a ověřitelnosti uváděných dat.
- **Dodržovat workflow** – tzn. dodržovat nastavené postupy, lhůty, posloupnost procesů.
- **Uveřejňovat vybrané zprávy a informace na webu** – v souladu s principem transparentnosti. [12]

Do roku 2020 (pravidlo n+3) bude základním technickým nástrojem pro monitorování strategie jednotný monitorovací systém pro programové období 2014 – 2020 (MS2014+), zajišťující sběr územně identifikovaných informací (dat) o projektech, věrně dokumentujících jednotlivé fáze realizace projektů, které naplňují strategii. V rámci MS2014+ je prováděn též celkově monitoring plnění strategie. [12]

3.2.1 Druhy monitoringu

V rámci monitoringu dochází ke sběru informací o všech relevantních skutečnostech souvisejících s procesem naplňování a výsledky realizace strategie. Monitoring je realizován ve třech rovinách jako věcný (obsahový), finanční a procesní.

- **Věcný monitoring** je zaměřen na sledování plnění strategických a specifických cílů strategie, resp. plnění jednotlivých rozvojových opatření prostřednictvím realizace aktivit (projektů). Hodnocení naplňování monitorovacích indikátorů. Cílem je zajištění přehledu o výstupech, výsledcích a dopadech implementovaných opatření strategie ve vztahu k celkovému obsahu a harmonogramu realizace strategie.
- **Finanční monitoring** sleduje proces naplňování finančních parametrů strategie, tj. zejména míru plánovaného čerpání finančních prostředků na projekty strategie ve vazbě na definované programové rámce.
- **Procesní monitoring** je orientován na sledování procesních postupů implementace strategie v řešeném území, tj. zejména na administraci výzev a jednotlivých realizovaných projektů určenými orgány a pracovníky MAS, včetně způsobů uplatňování předpisů, vnitřních směrnic a opatření MAS s ohledem na jejich efektivnost ve vztahu k úspěšnému naplňování strategie. [12]

3.2.2 Proces monitoringu

Věcný a finanční monitoring se skládá z monitoringu projektů a monitoringu strategie. V obou případech by měla MAS realizovat následující procesní kroky:

A. Zpracování plánu monitoringu

- **věcné vymezení** – specifikace předmětu monitoringu (věcné plnění, financování, účetnictví, publicita, udržitelnost), monitorovacích kritérií (ukazatelů, indikátorů), místa provádění monitoringu (kontrola v terénu), kontrolní perioda, typ kontrol (ex-ante, on-going, ex-post, ad-hoc),
- **časové vymezení** (harmonogram) – stanovován obecně a zpřesňován v průběhu implementace strategie ve vazbě na termíny konkrétních výzev a charakter zaměření monitorovaných projektů (aktivit).

Plán monitoringu je zpracováván dle organizační a kompetenční struktury MAS. Plán monitoringu by se měl zpracovávat 1x ročně a je aktualizován dle potřeby, resp. harmonogramu implementace jednotlivých etap strategie.

B. Vlastní realizace monitoringu

Vlastní realizace monitoringu je realizována v následujících krocích:

- sběr, třídění, evidence a zpracování dat relevantních k provedení evaluace strategie,
- realizaci monitoringu provádí dle organizační a kompetenční struktury MAS.

Procesní monitoring mapuje veškeré postupy a činnosti, které souvisí s implementací strategie, monitoruje plnění pravidel, směrnic a opatření všemi organizačními strukturami MAS a identifikuje případná procesní pochybení. Procesní monitoring provádí dle organizační a kompetenční struktury MAS v případné spolupráci s kontrolním orgánem (dozorčí rada).

Celkový monitoring realizace strategie by měl probíhat 2x ročně (v souladu s MPIN, resp. pravidly monitoringu integrovaných nástrojů v rámci systému MS2014+). Jednotlivé MAS si nastaví konkrétní data jeho realizace (např. 31.12. a 30.6.).

Přípravu podkladů pro monitoring strategie zajišťuje dle organizační a kompetenční struktury MAS. Z provedeného monitoringu je zpracována monitorovací zpráva, která je předkládána nejvyššímu orgánu MAS. Následně se předkládá zpráva o plnění strategie Ministerstvu pro místní rozvoj, který ji následně kontroluje. [11]

3.3 Evaluační kritéria

V následujícím textu nastíníme kritéria, kterých by se měl zpracovatel při evaluaci držet. Základní kritéria pro evaluaci jsou shrnuta do **principu 3E**. Pod pojmem 3E se rozumí zhodnocení účelnosti (effectiveness), účinnosti (efficiency) a úspornosti (economy). V některých případech jsou tato kritéria dále doplňována pojmy užitečnost a udržitelnost, v takovém případě hovoříme o principu 5U. V naší práci se zaměříme na vysvětlení hlavních hodnotících kritérií 3E.

3.3.1 Účelnost (effectiveness)

Toto kritérium hodnotí, v jaké míře byly naplněny cíle strategie, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost má tedy za úkol zhodnotit skutečnost se stanovenými cíli. Evaluační otázka zaměřená na účelnost může být například formulována následujícím způsobem:

- Byl splněn stanovený cíl? ANO x NE.
- Do jaké míry byl cíl naplněn? Zcela x vůbec, na x % atd.

3.3.2 Účinnost (efficiency)

Kritérium účinnost hodnotí především způsob, jakým jsou vstupy převedeny na výstupy a výsledky. Hodnotí se především poměr mezi vynaloženými hodnotami jako je čas, práce, finanční prostředky (vstupy) a získanými výsledky (výstupy). Cílem tohoto hodnocení je zjistit, zda s konkrétními vstupy není možné dosáhnout vyššího výstupu, zda dané vstupy přispěly k nejlepšímu dosažení cílů, nebo zda by bylo lepší vstupy vynaložit účinněji a v jiném poměru. V tomto případě jsou vstupy fixní a mění se výstupy. Evaluační otázka zaměřená na účinnost může být formulována následujícím způsobem:

- Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výstupu? ANO x NE.

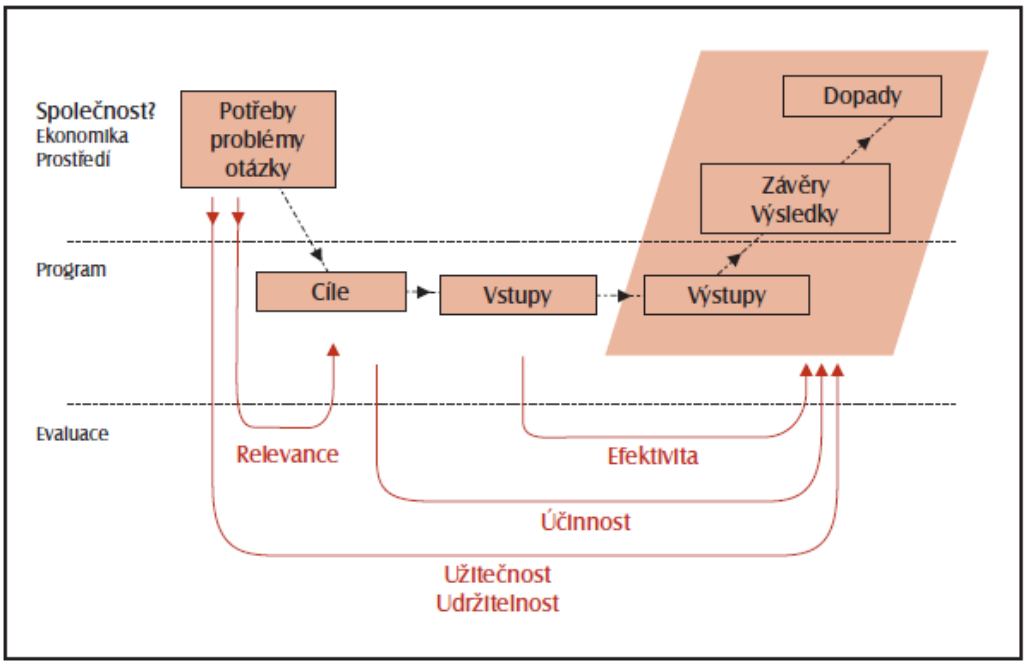
3.3.3 Úspornost (economy)

Kritérium úspornost lze také nahradit pojmem hospodárnost a posuzuje dosažené výsledky vůči vynaloženým finančním prostředkům. Posuzuje se tedy, zda stejného výstupu nešlo dosáhnout při nižších vstupech. Toto kritérium se snaží minimalizovat náklady na dosažení

cíle, výstupu. Naopak od předchozího kritéria jsou zde výstupy fixní a mění se objem vstupů. Příkladem evaluační otázky na téma úspornost je např.:

- Bylo výstupu dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou? ANO x NE.

Obr. 7: Hlavní evaluační kritéria



Zdroj: MMR – Evaluace socioekonomického rozvoje.

3.4 Druhy evaluací

Evaluaci je možno členit z mnoha hledisek. V následujícím textu uvedeme základní členění evaluace z hlediska času, povahy, zpracovatele a účelu.

3.4.1 Z hlediska času

Evaluace se provádí v rámci strategie nejen v průběhu realizace projektu či programu, ale může se realizovat i po něm či před ním. Evaluace prováděná před realizací programu/projektu je nazývána také evaluace **ex- ante** neboli předběžné hodnocení. Tato evaluace se provádí v rámci příprav strategie programu a probíhá na začátku programového cyklu. Jejím cílem je ověřit správné nastavení intervenční logiky a strategických cílů programu, čímž pomáhá zvýšit kvalitu a zajistit maximální věcnost a logiku strategie. Dalším typem je evaluace **průběžná**. Tato evaluace je prováděna v průběhu programového období přesně podle evaluačního plánu pro daný program a je dále členěna na několik typů:

- **Ad-hoc** – provádí se při odhalení významného odklonu od stanovených cílů.
- **Ongoing** – provádí se plánovaně v průběhu programového období pro zlepšení realizace programu.
- **Mid-term** – tzv. střednědobá, provádí se v polovině programového období a zkoumá dosažený pokrok na cestě k dosahování cílů.

Poslední fází, ve které se může provádět evaluace je po ukončení programu, tzv. **ex-post** (závěrečná). Jejím účelem je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účelnosti a účinnosti. Pomocí tohoto typu evaluace je možné vyvodit závěry, které budou možné generalizovat a aplikovat na další programy nebo regiony.

3.4.2 Z hlediska povahy

Pokud chceme vybrat správný typ evaluace, je nutné brát v úvahu cíle a záměry evaluace, charakter a fáze programového cyklu a zaměření strategie. Mezi nejčastější typy evaluací, které jsou využívány, patří následující:

- **Strategická** – zkoumá vývoj programu, často přesahuje rámec jednoho programu.
- **Operativní** – zaměřená podle aktuálních potřeb.
- **Dopadová** – zaměřená na to, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů.

- **Komplexní** – evaluace, která zahrnuje všechny fáze programu; od evaluace cílů, implementaci (procesu), přes výstupy, výsledky a dopady.
- **Autoevaluace projektů –** zaměřená na sebehodnocení cílových skupin (např. zájmové skupiny, realizátoři projektů)v rámci dané organizace (dotazníky zkoumající a hodnotící sebereflexi či profesní rozvoj cílové skupiny před a po realizaci projektu).

3.4.3 Z hlediska účelu

Z hlediska účelu rozlišujeme evaluaci formativní a sumativní. Při procesu evaluace mohou být použity obě její formy.

- **Formativní** (využívá kvalitativních metod) – je prováděna v počáteční fázi realizace strategie či v období její implementace, má za cíl zlepšit rozhodování při výběru implementačních postupů. Typické otázky formativní evaluace jsou: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?
- **Sumativní** (využívá kvantitativních metod) – provádí se po ukončení implementace strategie s cílem vyhodnotit její výsledky a dopady, určuje, zda bylo dosaženo cílů. Typické otázky sumativní evaluace jsou: Jaké jsou výsledky? Za jakých podmínek bylo výsledků dosaženo? Při jakých nákladech?

3.4.4 Z hlediska zpracovatele

Z obecného nařízení vyplývá, že evaluaci mohou provádět jak interní, tak externí odborníci, kteří jsou funkčně nezávislí na výkonné složce MAS.

Externí zpracovatelé evaluace jsou zabezpečeni z externích zdrojů. Výhodou externí evaluace je nezávislý pohled hodnotitelů a využití kapacit, kterými organizace nedisponuje. Nevýhodou je poměrná časová náročnost spojená se zajišťováním externích evaluátorů.

O **smíšené evaluaci** se dá hovořit i v případě, kdy evaluaci si provádějí MAS vzájemně mezi sebou. K evaluaci MAS tedy nejsou využívání pracovníci z téže MAS, ale z jiné. Výhodou tohoto řešení je, že evaluátor v tomto případě zná velmi dobře systém fungování MAS a je schopen objektivně hodnotit chyby a nedostatky. Nelze však hovořit o čistě externí evaluaci, jelikož evaluátor je součástí stejného systému (MAS).

Na druhé straně **interní** evaluace je prováděna pracovníky, kteří jsou součástí dané organizace, proto je tedy nevýhodou závislost evaluátora. V následující tabulce jsme provedli posouzení výhod a nevýhod jednotlivých druhů evaluace.

Tab. 2: Zhodnocení externí a interní formy evaluace

Externí		Interní	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Nezávislost a nestrannost vůči zadavateli evaluace.	Neznalost místního prostředí.	Znalost místního prostředí.	Náklady na evaluátora jsou tzv. skryté. Pracovník věnuje evaluaci svůj čas, na úrok jiné práce.
Možno využít odbornou kapacitu, kterou MAS nedisponuje.	Neznalost metody Leader a fungování MAS.	Znalost metody Leader a fungování MAS.	Není zaručena objektivnost výstupu, evaluátor nevidí své chyby a nedostatky.
Profesionalita evaluátora.	Finanční náročnost.	Nižší časová náročnost, jelikož evaluátor dobře zná systém, který hodnotí a nemusí se s ním tedy seznamovat.	Neodbornost evaluátora.
Kvalitní zpracování evaluace.	Vyšší časová náročnost - evaluátor se musí před samotnou evaluací seznámit se systémem a příp. realizace veřejné zakázky.	Zdánlivá úspora financí, avšak náklady na interního zpracovatel nejsou nulové.	Kvalita evaluace nemusí odpovídat vynaloženému úsilí.

Zdroj: Vlastní šetření

3.5 Rizika plynoucí pro evaluaci

Programové období může být provázeno možnými riziky, která by mohla mít vliv na konečný výsledek evaluace. Z tohoto důvodu je třeba provádět systematickou identifikaci, hodnocení, zvládání, monitorování a vykazování všech významných rizik jednotným a integrovaným způsobem. Stávající dokument Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014 – 2020 vznikl na základě čerpání zkušeností s řízením rizik v programovém období 2007 – 2013. Jeho cílem je nastavit jednotný a účinný systém odhalování a zvládání možných rizik a zajistit tak, aby byla tato rizika včas minimalizována a případně eliminována. Pod pojmem řízení rizik je třeba si představit systematický řetězec procesů, které jsou jakýmsi systémem včasného varování, který je schopen neprodleně oznámit nepřiměřený stupeň rizika a iniciovat potřebné akce k jeho minimalizaci a tím pádem i ke zmírnění jeho dopadu. Proces řízení rizik se skládá z identifikace, hodnocení, zvládání, monitorování a vykazování všech možných rizik. [4]

Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci a řízení Dohody o partnerství (dále jen EJ NOK, více viz kap. 3.7.1) identifikovala **rizikové oblasti**, které je nutné pravidelně sledovat, jelikož by mohly ohrozit zdárnou implementaci programů. Mezi rizikové oblasti patří zejména:

1. Informační systém - jeho nefunkčnost, výpadky, chybná data.
2. Výběr a hodnocení projektů - politické vlivy, pochybení při výběru a hodnocení projektů.
3. Legislativa - legislativní překážky, nejednotný výklad pravidel, právní nejistota aktérů.
4. Administrativní kapacita - nedostatečná, nekompetentní, nestabilní.
5. Absorpční kapacita - nedostatečná schopnost vyčerpat alokované prostředky.
6. Veřejné zakázky - porušování pravidel, neplnění harmonogramu projektů.
7. Riziko podvodu a korupce - zpronevěra aktiv, falšování výkazů.
8. Evaluační otázky – nesprávná formulace, nestanovení otázek v počáteční fázi evaluace.
9. Indikátory – nedodržení časového plánu měření indikátorů, nejsou měřeny nezávislými experty, nejsou měřeny pravidelně, nesoulad mezi strategií a měřitelnými indikátory. [4]

3.6 Evaluační plán

Evaluační plán strategie je rámcovým plánem hodnotících aktivit prováděných či zjišťovaných evaluační jednotkou daného subjektu. Za evaluační jednotku jsou považovány osoby a orgány pověřené realizací evaluace strategie. Sestavení evaluačního plánu je prvním krokem evaluačního procesu, k jehož vzniku musí dojít při definování strategie programu. Povinnost členského státu EU vypracovat evaluační plán s plánovanými aktivitami je dán obecným nařízením ES č. 1083/2006 a požadavky na obsah evaluačního plánu jsou dále rozpracovány v rámci doplňujících metodických pokynů jednotlivých ředitelství EK. [5]

3.6.1 Tvorba a schvalování evaluačního plánu

Evaluační plán je zpracován pro celé programové období a následně aktualizován v případě potřeby. Aktualizace detailně rozpracovává přehled evaluačních aktivit na nejbližší období případně kalendářní rok. Ke schválení evaluačního plánu musí dojít nejpozději do jednoho roku od schválení strategie a to prvním monitorovacím výborem, kde k němu zástupce rozhodovacího orgánu a další členové přednesou své dotazy a komentáře. [3]

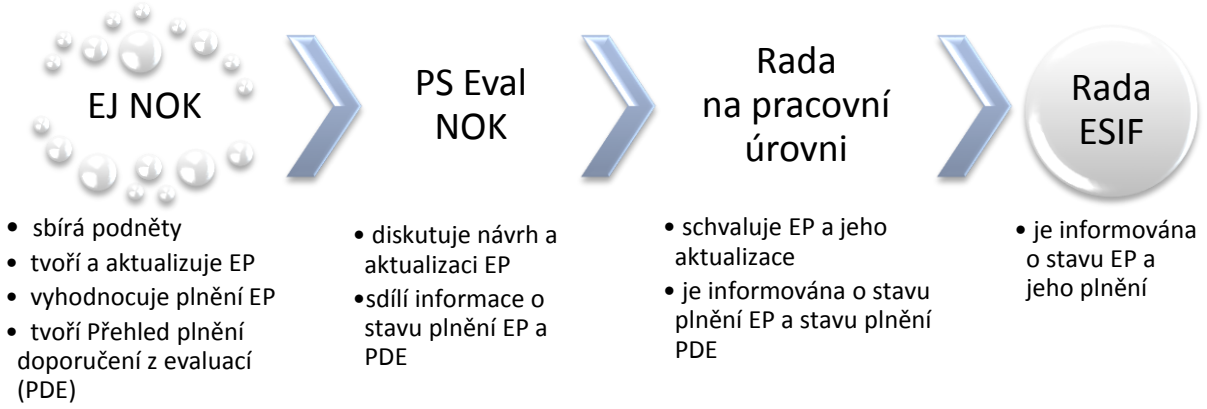
3.6.2 Aktualizace evaluačního plánu

Příprava a aktualizace evaluačního plánu je v gesci Evaluační jednotky NOK, která sbírá podněty pro obsah evaluačního plánu a veškeré připomínky diskutuje se všemi relevantními partnery. Dle pravidla č. 12 Metodického pokynu pro evaluace 2014–2020 musí být aktualizace EP připravena nejpozději do 15. září předchozího roku, pro který je EP připravován. [6]

K návrhu aktualizace se vyjadřují všechny zainteresované subjekty, zvláště pak NOK z pozice národního koordinátora evaluací, který zkoumá soulad návrhu aktualizace evaluačního plánu s metodickým pokynem NOK pro evaluace. [3]

Evaluační plán je tvořen flexibilně, tak aby mohl operativně reagovat na potřeby související realizací ESI fondů. Podrobnější rozpracování lze nastavit pouze v krátkodobém horizontu cca 3 let s důrazem na nejbližší rok. Evaluační plán je každoročně aktualizován a detailně rozpracováván na nejbližší kalendářní rok. Aktuálně je platná verze 6.0 ze dne 22. října 2014, která obsahuje plán evaluačních aktivit na rok 2015. [6]

Obr. 8: Popis činností jednotlivých orgánů podílejících se na tvorbě a aktualizaci EP



Zdroj: MMR, Evaluační plán dohody o partnerství pro programové období 2014 – 2020.

3.6.3 Obsah evaluačního plánu

Evaluační plán musí obsahovat minimálně informace o provádění evaluace a musí zahrnovat možné druhy hodnocení. Podle požadavků EK by měl být evaluační plán zaměřen více na hodnocení přínosu s využitím jak kvalitativních, tak kvantitativních metod. Informace, které musí EP obsahovat podle obecného nařízení:

- Obecné principy pro provádění evaluací.
- Seznam evaluací, které mají být v daném programovém období provedeny.
- Předpokládaný termín realizace.
- Přehled metod, které budou použity pro jednotlivé druhy evaluace.
- Způsob sběru dat.
- Seznam zapojených subjektů a zainteresovaných lidských zdrojů.
- Rozpočet pro realizaci daného plánu.
- Přehled rozvoje evaluačních kapacit (přehled plánovaných školení).

Druhy hodnocení, které musí EP obsahovat podle obecného nařízení:

- **Průběžné hodnocení** – musí být provedeno nejméně jednou za programové období, hodnotí dosahování cílů.
- **Tematicky zaměřené hodnocení** – lze provést v rámci průběžného hodnocení, odhaluje, zda nedochází k diskriminaci.
- **Závěrečné hodnocení** - provádí se ve spolupráci s EK.

3.6.4 Evaluační indikátory

Indikátor je nástroj pro měření cíle/plánu, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní implementace. Indikátor musí být přesně definován a tvoří jej kód, název, jasná definice, měrná jednotka včetně popisu způsobů měření, zdroj údajů, výchozí, cílová a dosažená hodnota. Pojem indikátor má stejný význam jako jeho český ekvivalent „ukazatel“. Indikátor měří, zda bylo dosaženo vytýčeného cíle, jaké jsou výsledky, kvalita a kontext hodnocené strategie. Indikátor vytváří číselnou informaci, která může pomoci v hodnocení a v dalším rozhodovacím procesu. Stanovení indikátorů je důležité pro monitorování a evaluaci strategie. Správně nastavený indikátor by měl splňovat následující podmínky:

- Pravidelné měření.
- Dodržení časového plánu měření.
- Nezávislost měření. [7]

Dělení indikátorů dle terminologie Evropské komise:

- **Společné (hlavní) indikátory** – indikátory výstupu a výsledku stanovené EK za účelem sjednocení informací napříč všemi členskými zeměmi EU. Jsou automaticky součástí Národního číselníku indikátorů (NČI 2014+) a podléhají přímo schválení EK.
- **Specifické (interní) indikátory** – výstupové a výsledkové indikátory stanovené nad rámec EK. Interní indikátory jsou rovněž součástí NČI 2014 +, avšak jsou vytvořeny z důvodu interní potřeby realizace strategie. Je doporučeno používat je pouze v omezené míře.
- **Milníky** – jsou průběžné cíle pro dosažení specifického cíle priority, které vyjadřují zamýšlený pokrok při plnění cílů stanovených pro konec období. Mezi milníky stanované pro rok 2018 patří finanční ukazatele stavu implementace a indikátory výsledku a výstupové indikátory. Prostřednictvím milníků se provádí výkonnostní přezkum. Milníky jsou nastaveny jako průběžné hodnoty, které vyjadřují zamýšlený pokrok, musí být nastaveny v souladu se strategií a musí být stanoveny pro každou prioritní osu. [11]

Dělení indikátorů podle jejich hodnoty:

- **Výchozí hodnota indikátoru** – hodnota indikátoru se měří před začátkem realizace strategie.
- **Cílová hodnota indikátoru** – hodnota stanovená MAS jako stav, kterého chce dosáhnout, je doporučeno používat absolutní hodnoty cílové hodnoty indikátoru, nepoužívat poměrové nebo procentuální vyjádření.
- **Dosažená hodnota indikátoru** – hodnota naplnění indikátoru, jedná se o kumulativní nebo přírůstkový údaj od začátku realizace strategie.
- **Závazek** – suma cílových hodnot indikátoru. [11]

Každý specifický cíl, kterého má být dosaženo v rámci strategie, musí mít jasně stanovené věcné indikátory (výstupu i výsledku) a finanční ukazatele. Všechny indikátory používané v rámci strategie by měly mít vazbu na stanovený specifický cíl či navazující strukturu strategie. Každá strategie by měla používat min. 1 výstupový hlavní indikátor, který reflektuje provedení aktivity strategie. Je doporučeno používat také výsledkový indikátor. Strategie musí sledovat indikátory, které reflektují provedené aktivity a plnění specifického cíle.

Dělení věcných indikátorů:

- **Indikátory výstupů**: informace o okamžitých výstupech, zpravidla ve fyzikálních jednotkách nebo počty, kusy apod. (např. délka stezky v km, počet podpořených účastníků školení). Parametry, které musí indikátory splňovat:
    - definice, měrná jednotka, metoda sledování, zdroj dat,
    - výchozí hodnota musí být vždy nulová,
    - hodnota musí být stanovena,
    - vazba na indikátor výsledku.

- **Indikátory výsledků**: přímá vazba na stanovené cíle. Prokázání, zda bylo cíle dosaženo. Vyjadřuje se ve fyzických jednotkách (např. snížení doby jízdy) nebo peněžních (např. snížení dopravních nákladů). Parametry indikátoru:
    - definice, měrná jednotka, metoda sledování, zdroj dat,
    - výchozí hodnota, zpravidla nenulová,
    - cílová hodnota musí být stanovena.
- **Indikátory kontextové:** charakterizují prostředí, nevhodné pro přímé hodnocení efektu. [11]

3.6.5 Evaluační otázky

Formulování evaluačních otázek je nezbytným krokem na začátku každé evaluace. Evaluační otázky by měly naplňovat skutečnou **potřebu informací**. Pokud je otázka formulována pouze za účelem zjištění nových vědomostí, bez přímého přínosu do procesu evaluace, je otázkou spíše vědeckého zkoumání. Otázka by se měla týkat **dopadu** a měla by obsahovat pouze **jedno hodnotící kritérium.** Rozlišujeme několik typů evaluačních otázek:

- Kauzální – otázky zaměřené na zhodnocení vztahu příčiny a následku.
- Normativní – zaměřené na zjištění, zda jsou výsledky vzhledem k cílům uspokojivé.
- Predikční – snaží se předvídat výsledek plánované intervence. [7]

3.6.6 Vyhodnocení plnění evaluačního plánu

Vyhodnocení plnění evaluačního plánu programu předkládá MAS minimálně jednou ročně kontrolnímu orgánu formou krátké zprávy obsahující informace o realizovaných evaluačních aktivitách a jejich výsledcích. Součástí této zprávy musí být také přehled využití doporučení z evaluací, který definuje jednotlivé úkoly a předpokládané termíny jejich plnění. [3]

3.6.7 Evaluační výstupy

Hlavním cílem evaluací by mělo být zajištění nezávislého posouzení stavu či vývoje implementace a její úspěšnosti z hlediska plnění cílů. V rámci evaluace tedy musí evaluační jednotka NOK zajistit diskuzi hlavních závěrů a doporučení s evaluátory a relevantními partnery včetně prezentace definovaných návrhů opatření nejvyššímu vedení (náměstek/náměstkyně MMR-NOK). Pracovní diskuze by měla probíhat v rámci interní pracovní skupiny pro evaluace nejméně dvakrát ročně, případně dle potřeby. Výsledkem bude tzv. přehled využití doporučení z evaluací, který definuje jednotlivé úkoly a předpokládané termíny jejich plnění včetně jejich gestorů. [6]

3.6.8 Legislativa

Povinnost členského státu Evropské unie vypracovat evaluační plán je dána čl. 54 a 56 Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském

námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 (obecného nařízení). Další požadavky na obsah evaluačního plánu jsou zpracovány v metodických pokynech jednotlivých generálních ředitelství EK. Na základě těchto legislativních podkladů připravilo Ministerstvo pro místní rozvoj Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020, který byl schválen vládou ČR usnesením č. 597 ze dne 9. srpna 2013 a je závazný pro všechny programy v rámci všech Evropských strukturálních a investičních fondů. [6]

3.7 Administrativní zabezpečení evaluace

Dle požadavků EK k provádění monitoringu a evaluace musí být zajištěna především nezávislost evaluačního procesu. Jednotlivé evaluační pracoviště by měly být subjekty funkčně nezávislé na výkonné složce řídícího orgánu. Vždy se musí dodržovat pravidlo, že evaluační proces musí být nezávislý, měl by předcházet procesu rozhodování a musí být na něj alokováno dostatečné množství administrativní kapacity a finančních zdrojů. [3]

3.7.1 Národní úroveň evaluace

Na národní úrovni je ustanovena evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci a řízení Dohody o partnerství. Evaluační jednotka NOK plní roli národního koordinátora evaluací a zajišťuje komunikaci s evaluačními pracovišti. Mimo jiné se evaluační jednotka NOK také účastní pracovních skupin pro evaluaci programů, zajišťuje rozvoj s dalšími členskými státy EU a zpracovává plán doporučení z evaluací a vyhodnocování plnění evaluačního plánu.

3.7.2 Evaluace na úrovni řídícího orgánu (MAS)

Na úrovni programů jsou ustavena evaluační pracoviště tzv. evaluační jednotka MAS, která realizuje evaluační aktivity. Mezi její hlavní úkoly patří zejména:

- Sestavení návrhu, realizace, aktualizace a vyhodnocení evaluačního plánu
- Poskytování dostupných informačních zdrojů pro provádění evaluací
- Aktivní spolupráce s evaluátory a pracovníky evaluace na národní úrovni
- Zveřejňování výstupů evaluačních aktivit

3.7.3 Odborná oponentní skupina

Odborná oponentní skupina plní úlohu odborného dohledu nad realizací evaluačního procesu a přispívá k transparentnosti a nezávislosti hodnocení. Její obsazení volí evaluační jednotka NOK a je podle zaměření a rozsahu evaluačního programu složena ze zástupců národního koordinátora evaluací, zástupců řídících orgánů jmenovaných řídícími pracovníky, nezávislého odborníka pro danou problematiku a dalších.

3.7.4 Monitorovací výbor

Podle obecného nařízení plní zejména kontrolní úlohu. Je zapojen do procesu evaluací v tom smyslu, že přezkoumává veškerá hodnocení, která jsou následně zasílána do Komise. Dále prověřuje a schvaluje evaluační plán programu a případně jeho změny. V poslední řadě prověřuje pokrok a provádění plánu hodnocení a opatření přijatá v návaznosti na závěry hodnocení.

3.7.5 Evaluační jednotka na úrovni EK

Obecné nařízení vyžaduje, aby na úrovni každého členského státu byla zřízena tato evaluační jednotka, která umožňuje vzájemné sdílení informací a spolupráci mezi EK a členskými státy. Určité množství informací tedy musí být na evropské úrovni, jedná se zejména o zprávy o pokroku a zprávy o evaluacích prováděných ze strany Komise.

3.7.6 Mezinárodní spolupráce

Mezinárodní spolupráce hraje v procesu evaluace velmi důležitou roli, jelikož je důležitým zdrojem zdokonalování evaluačních aktivit, rozšiřování zkušeností a tím pádem i zlepšování evaluace v ČR. Mezinárodní instituce zabývající se evaluací jsou především Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Mezinárodní organizace pro spolupráci v evaluaci (IOCE) a Mezinárodní asociace pro rozvoj evaluace (IDEAS).

OECD je organizace, složená z 34 ekonomicky nejvyspělejších zemí, jejímž cílem je zlepšení ekonomické a sociální situace lidí na celém světě. OECD v rámci mezinárodní spolupráce vydává i dokumenty, které poskytují návod pro ostatní země, jak vhodně provádět evaluaci. [10]

Jedním z dokumentů, který vydala OECD a který se zabývá předáním znalostí osvědčených postupů v oblasti rozvoje evaluace, je dokument s názvem Evaluating Development Activities. Tento dokument sleduje následující cíle:

- Pomoci zlepšit kvalitu evaluace v rámci mezinárodní spolupráce.
- Podělit se o zkušenosti, identifikovat osvědčené postupy a zlepšit koordinaci při evaluaci. [8]

V rámci OECD se evaluací zabývá především výbor pro rozvojovou pomoc DAC (Development Assistance Committee). Tento výbor je složen především z manažerů a specialistů na rozvojovou spolupráci z různých členských zemí OECD a mezinárodních rozvojových institucí. Cílem výboru je nastavit účinný systém pro podporu nezávislé a dobře nastavené evaluace v ostatních členských zemích. Klíčovým posláním výboru je vytvořit mezinárodně uznávané normy a standardy pro evaluaci a posílení evaluační praxe. Vytvořené normy jsou založeny na zkušenostech a v průběhu času se vyvíjí. Jejich cílem je zlepšit kvalitu evaluace a zlepšit kvalitu výsledků. Posláním norem je především přispět ke zlepšení kvality evaluace a k jejímu rozvoji a usnadnit porovnávání evaluace v jednotlivých zemích. Jednotlivé normy by měly být použity rozumně s přihlédnutím na cíle konkrétní evaluace a přizpůsobené místnímu a národnímu kontextu. Výbor také vydává různá doporučení:

- Evaluační proces by měl být co nejotevřenější a výsledky široce dostupné.
- V evaluačním procesu je zásadní zpětná vazba.
- Základním předpokladem pro objektivní evaluaci je pečlivé plánování v počáteční fázi evaluace.
- Důležitá je spolupráce mezi evaluátorem a zadavatelem evaluace. [9]

3.8 Standardy evaluace

Evaluace není spontánním procesem, který nemá žádný řád, naopak. Na základě zkušeností z programového období 2007 – 2013 a doporučení EK je požadováno, aby všechny subjekty v rámci svých zadávacích dokumentací uváděly požadavek na dodržování jednak Etického kodexu evaluátora. Dále musí být také minimální kvalita a obsah výstupu evaluace v souladu s definovanými standardy. Standardy evaluace, stejně tak jako Etický kodex evaluátora, vydala Česká evaluační společnost. Ta se zaměřila na evaluační prostředí ČR a definovala standardy, které jsou platné pro evaluační komunitu v ČR. Vytvořené standardy splňují požadavky na kvalitu evaluačního procesu a výstupů. V následujících bodech uvedeme standardy pro evaluaci, mezi které patří užitečnost, proveditelnost, korektnost a přesnost.

- Užitečnost

V rámci tohoto standardu jsou hodnoceny především subjekty dotčené prováděnou evaluací a osoby provádějící evaluaci. Požadavky na tyto subjekty a osoby jsou, že musí být jednoznačně identifikovány a musí být zohledněny jejich potřeby. V evaluaci se musí využívat pouze nezkreslená data a závěrečné zprávy by měly obsahovat veškeré postupy a hodnoty používané při interpretaci dosažených závěrů. Evaluační zprávy by měly být zřetelné a jednoduše popisovat výsledky evaluace.

- Proveditelnost

Postup evaluací by měl být nastaven tak, aby snižoval rizika zkreslení získávaných informací. Dále by měla evaluace přinést natolik hodnotné informace, aby dokázaly ospravedlnit vynaložené náklady. Posledním bodem tohoto standardu je požadavek kladený na evaluační tým, který by měl být neměnný v průběhu evaluace. Pokud jsou však změny v evaluačním týmu nezbytné, měl by o nich externí evaluátor informovat zadavatele, který by měl vyslovit svůj souhlas s navrženými personálními změnami.

- Korektnost

Standardy kladené na korektnost jsou určeny především formální stránkou evaluace, kdy musí být závazky smluvních stran v písemné podobě. V souvislosti s prováděním evaluace by měla být respektována a chráněna lidská práva a lidská důstojnost. V rámci tohoto pravidla je také řešen konflikt zájmů, který by mohl nastat ze strany evaluátora, v takovém případě je nutné tuto skutečnost oznámit zadavateli a jednat v tomto případě otevřeně a čestně.

- Přesnost

Evaluátor by měl jasně a přesně popsat posuzovaný program, ale také kontext, ve kterém je daný program hodnocen. Dále zde musí být dodržena zásada opakovatelnosti a veškerá data musí být dále přezkoumatelná.

3.8.1 Kvalita evaluace

Kvalita výstupů získaných v evaluaci závisí především na pečlivé přípravě procesu evaluace včetně správného formulování evaluačních otázek. Současná evaluační kultura v ČR není příliš rozvinutá a k jejímu zlepšování dochází jen velmi pomalu. Většina pravidel a standardů navazuje na dřívější úsilí Americké evaluační asociace. Známkou evaluace veřejné politiky je nízká kvalita a mnohdy i netransparentnost. Tato nízká kvalita evaluace pak vede k negativním důsledkům, které se odráží v jejich využitelnosti. Evaluační jednotka NOK si proto dala za cíl blíže představit příčiny problému nízké kvality evaluací a navrhnout nástroje k jejímu napravení. Podle EJ NOK je jednou z hlavních příčin nízké kvality evaluace nedostatek kvalitních lidských zdrojů a malá schopnost veřejných zdrojů poskytovat data. ČR se také potýká s relativně krátkou tradicí evaluací, a tedy málo nashromážděným „know-how“ (tzv. „evaluační kultura“). [6]

Snahou EJ NOK je podpora a rozvoj evaluací prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Aby byla zajištěna vysoká kvalita vzdělávání, bude navázána spolupráce jak s domácími, tak i zahraničními experty v oblasti evaluací. První sada vzdělávacích aktivit bude zaměřena tak, aby napomohla tvorbě a finalizaci evaluačních plánů na úrovni programů. Dalším nástrojem budování a rozvoje evaluačních kapacit bude pravidelně konaná výroční konference EJ NOK, která bude zasvěcena výměně informací o zajímavých evaluačních aktivitách, ověřených postupech, novinkách na poli evaluace apod. [6]

A. Hodnocení kvality evaluace

Po každé provedené evaluaci je třeba zhodnotit její průběh, kvalitu a výstupy. Svůj posudek může napsat zadavatel evaluace, který hodnotí především obsah výstupu, jeho srozumitelnost a kvalitu provedení, ale také odbornost evaluačního týmu a kvalitu spolupráce. Evaluátor na druhé straně posuzuje kvalitu poskytnutých dat zadavatelem evaluace a hodnotí rozsah práce s ohledem na vymezený čas. Požadavek na závěrečné hodnocení vzájemné spolupráce mezi evaluátorem a zadavatelem evaluace musí být definován již v zadávací dokumentaci.

Pro dobrou zpětnou vazbu je vhodné, aby si zadavatel s evaluátorem sdělili navzájem obsahy hodnocení kvality evaluačního procesu. Pro zvýšení kvality evaluačního procesu je třeba minimálně tří dokumentů:

1. Vstupní zpráva.
2. Průběžné zprávy.
3. Výstupní (závěrečná) zpráva.

Hodnocení zadavatelem evaluace

Minimální standardy na hodnocení kvality evaluace by měly obsahovat následující otázky:

- **Uspokojení potřeb:** Zodpověděla evaluace dostatečně kvalitně otázky formulované zadavatelem v zadávací dokumentaci?
- **Odpovídající rozsah:** Pokrývá dokumentace ve svých závěrech zcela danou problematiku?
- **Nestrannost závěru:** Jsou závěry odůvodněné a nestranné?
- **Kvalita spolupráce s evaluátorem:** Dodržel evaluátor stanovené termíny? Vyskytly se v komunikaci s evaluátorem nějaké problémy?
- **Důvěryhodnost výsledků:** Jsou všechny závěry dostatečně podložené?
- **Srozumitelnost výsledků:** Jsou závěry dostatečně vysvětleny? Je zpráva srozumitelná pro veřejnost?

Hodnocení evaluátorem

Součástí každého evaluačního procesu by měla být i zpětná vazba ze strany evaluátora vůči zadavateli evaluace. Je doporučeno, aby byla evaluátorem vytvořena shrnující informace k průběhu realizace. Obsahem této zprávy by měla být zhodnocena spolupráce se zadavatelem evaluace, zhodnocení kvality a přesnosti předmětu plnění a evaluačních otázek v rámci zadávací dokumentace, zhodnocení dostupnosti a kvality poskytnutých dat. Zpráva evaluátora by měla být stejně jako evaluační proces objektivní a zohledňovat pozitivní i negativní aspekty hodnocené strategie.

Minimální standardy kladené na shrnující zprávu evaluátora by měly obsahovat odpovědi na následující otázky:

- **Zadávací dokumentace**: Byla zadávací dokumentace nastavena jednoznačně, kvalitně a srozumitelně?
- **Dostupnost informačních zdrojů:** Byla pro zpracování hodnocení dostupná kvalitní, spolehlivá a kompletní data a zdroje?
- **Dostupnost vstupních dat:** Byly pro evaluaci k dispozici jednoznačné informace o počátečním stavu řešené problematiky?
- **Časová alokace**: Byla poskytnuta dostatečná časová alokace?
- **Součinnost ostatních subjektů:** Poskytly všechny zainteresované subjekty potřebnou součinnost?

B. Etický kodex evaluátora

Jak již bylo zmíněno v předchozích řádcích, na evaluaci se klade především předpoklad její nezávislosti. Z tohoto důvodu vydala Česká evaluační společnost dokument s názvem Etický kodex evaluátora, který by měl přispět k prosazování etiky a vyšší odbornosti provádění evaluací. Účelem tohoto dokumentu je naučit evaluátory specifickým hodnotám, které posilují věrohodnost a transparentnost evaluace v České republice. Evaluátor by měl tyto hodnoty ve své profesní praxi ctít. V dalším textu popíšeme jednotlivé hodnoty jako je odbornost, integrita a zodpovědnost, kterými by se měl řídit každý evaluátor. Každý evaluátor by se měl řídit následujícími pravidly:

Odbornost

- Evaluátor hodnotí objektivně, nezávisle, nestranně.
- Využívá metodicky ověřených postupů, ctí evaluační standardy.
- Zvyšuje svoji odbornost a rozvíjí své evaluační znalosti.
- Respektuje a ctí právo na odlišné názory (ať uživatelů evaluace či spolupracovníků).

Integrita

- Snaží se vyhnout podjatosti a informuje zadavatele, že by mohl být konflikt zájmů.
- Usiluje o maximální transparentnost evaluace.

- Jedná s taktem a respektem k odlišným kulturám, vědom si jejich odlišností v kulturním a sociálním prostředí.
- Prosazuje rovnost práv všech občanů podle deklarace o lidských právech OSN.
- Zachovává mlčenlivost o osobních datech zadavatelů.
- Nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby ani jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit evaluaci.

Zodpovědnost

- Plně zodpovídá za své chování v době evaluace.
- Dodržuje platné právní předpisy (ať již v ČR nebo v zahraničí).
- Poskytuje zadavateli průběžné informace.
- Podporuje zájem o evaluaci zvláště u mladé generace.
- Sdílí mezi kolegy evaluátory své zkušenosti a postupy.

3.9 Doporučení pro provádění evaluace a monitoringu

Jako shrnutí teoretické části naší práce jsme vytvořili seznam tzv. „zlatých pravidel“, podle kterých by se měla každá MAS při evaluaci a monitoringu strategie držet.

1. Před samotnou evaluací by se měly formulovat specifické evaluační otázky a indikátory, které budou zkoumány a které jsou potřebné pro formulaci výstupu.
2. Evaluační otázka by měla být formulována tak, aby informace, které přinese, byly skutečně potřebné a použitelné pro evaluaci. Zároveň by měla obsahovat pouze jedno hodnotící kritérium.
3. Evaluační indikátory by měly být měřeny pravidelně prostřednictvím nezávislých expertů. Formulace indikátorů, jakož i časový harmonogram jejich měření, by měl být proveden před samotnou evaluací.
4. Při evaluaci je vhodné držet se přesně stanovených evaluačních indikátorů a nezabývat se ostatními, méně důležitými věcmi. V rámci evaluace nelze hodnotit vše, bylo by to příliš nákladné a časově náročné.
5. Pro zajištění objektivního a nestranného přístupu při zpracování evaluace je vhodné využít i externích zpracovatelů evaluace.
6. Před samotnou evaluací je vhodné provést posouzení výhod a nevýhod interní a externí evaluace a využít tento závěr při výběru vhodného typu evaluace.
7. Evaluace by se měla provádět minimálně ve třech etapách – předběžná, průběžná a závěrečná. Předběžná odhalí správně nastavená kritéria pro provedení evaluace, průběžná hodnotí pokrok při dosahování cílů a závěrečná podává zprávu o účelnosti a účinnosti.
8. Evaluaci by měl předcházet kvalitně provedený monitoring, jehož součástí jsou aktuální a důvěryhodná data.
9. Při monitoringu by se měla dodržovat stanovená pravidla (používání správné terminologie, citace zdrojů, používat řádně ověřené zdroje) tak, aby byl dodržen princip jednotnosti.
10. Základem kvalitně provedeného monitoringu jsou kvalitní data, proto je vhodné před samotným monitoringem naplánovat, jaká data jsou pro evaluaci potřebná (kde, od koho budeme data k evaluaci získávat, jaký čas na sběr dat máme k dispozici). Podle těchto skutečností se pak můžeme rozhodnout, jaké metody k monitoringu využít.

11. Důležité je do procesu evaluace zapojit cílové skupiny jako jsou místní komunity, místní subjekty a občané, kteří budou z intervence strategie těžit. Znamená to nejen dotazování se na jejich názor, ale také zahrnutí jejich názorů a potřeb do závěrů evaluace.
12. Při evaluaci by se měl dodržovat princip triangulace, tzn., že by měly být použity vhodné metody, nejlépe však jejich kombinace (minimálně 2 – 3 metody) pro pohled na věc z různých úhlů.
13. Evaluace by se měla zaměřit také na zpětnou vazbu místního partnerství.
14. Před procesem evaluace by se mělo pečlivě naplánovat, jak evaluace bude probíhat, tzn. stanovit časový harmonogram, gestora, plánované metody evaluace, jaké bude využito opatření pro sběr dat, lidské zdroje, finance a další).
15. Vyhodnocení evaluačního plánu by se mělo provádět minimálně jednou ročně formou krátké zprávy o evaluačních aktivitách a výsledcích.
16. Evaluátoři by se měli inspirovat zahraničními dokumenty, které vydává OECD v rámci výměny správné praxe v evaluaci. Zároveň je vhodné, držet se mezinárodně uznávaných norem a standardů pro provádění evaluace, které vydává rovněž OECD.
17. Po každé provedené evaluaci je vhodné provést zhodnocení jí samé. Hodnotit lze zejména její přínos, kvalitu, průběh, splnění harmonogramu, výstupy. Hodnocení může být prováděno jak ze strany evaluátora (hodnotí zadavatele a jeho přístup), tak ze strany zadavatele (hodnotí evaluátora – jeho odborný přístup, spolupráci).
18. Každý evaluátor by se měl řídit etickým kodexem a standardy pro provádění evaluací, který vydala Česká evaluační společnost.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato kapitola se věnuje praktickému pohledu na metodiku evaluace a monitoring strategie MAS. Procesy monitoringu a evaluace lze pro účely této části práce interpretovat jako „sledování“ a „hodnocení“.

V případě místních akčních skupin jde o sledování a hodnocení realizace jejich strategií rozvoje území, přičemž evaluace vyžaduje předchozí monitoring, který je jedním ze zdrojů dat pro hodnocení a evaluaci. Dále evaluace vyžaduje stanovení jasného účelu hodnocení, relevantní nastavení a zpětnou vazbu.

Při vzájemné diskuzi mezi zástupci jednotlivých MAS na pracovních schůzkách bylo zjištěno, že jedním ze základních nedostatků při uskutečňování obou procesů může být ad hoc konání, nekoncepčnost a nepřipravenost. V rámci diskuzí na pracovních schůzkách bylo také konstatováno, že jednotlivé MAS postupují mnohdy odlišným způsobem v případě provádění monitoringu a hodnocení. Z tohoto důvodu se v rámci zpracování tématu tohoto projektu spolupracující MAS rozhodly zpětně zhodnotit přínosy a kvalitu hodnotících procesů ve svých organizacích. Přitom se navzájem obohatily o příklady správné praxe. Z takto získaných poznatků byla společně zpracována doporučení pro provádění monitoringu, hodnocení strategie a evaluace. Tato doporučení uplatní MAS nejen při evaluaci strategie, ale i při své další činnosti. Dalším důvodem zpracování tématu bylo vzájemné poznání a posílení spolupráce mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje. Jedním z cílů projektu „Výměna zkušeností mezi MAS Plzeňského a Karlovarského kraje“ je, aby vytvořená metodika pro monitoring a evaluaci strategie byla užitečná a prospěšná i pro ostatní MAS.

Praktická část dokumentu je založena na příkladech praxe a vlastních poznatcích. Podkladem pro zpracování byly především praktické zkušenosti z realizace monitoringu a hodnocení následujících MAS Plzeňského a Karlovarského kraje:

- MAS Zlatá cesta, o. p. s.
- MAS Český les, z. s.
- MAS Sokolovsko o. p. s.
- MAS 21, o. p. s.

Jedná se o místní akční skupiny vybrané k podpoře činnosti z Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013, opatření IV.1.1 Místní akční skupina. Všechny zúčastněné organizace od roku 2009 pravidelně provádí monitoring projektů, hodnocení SPL a v roce 2011 vypracovaly střednědobou evaluaci SPL.

4.1 Použitá metodika zpracování praktické části práce

Tato část dokumentu obsahuje posouzení praxe ve spolupracujících podpořených MAS metodou analogie, která vychází z metody komparace (srovnání). Závěry porovnání byly odvozeny na základě podobnosti s jiným systémem. Byly porovnávány interní předpisy pro monitoring a hodnocení SPL a dokumenty střednědobé evaluace SPL jednotlivých MAS. Předmětem srovnání evaluace byl způsob a metoda zpracování, nikoliv obsah jednotlivých dokumentů. Nejprve se mezi sebou porovnaly postupy MAS v jednotlivých krajích (Plzeňský kraj - MAS Zlatá cesta a MAS Český les, z. s.; Karlovarský kraj – MAS Sokolovsko o. p. s. a MAS 21, o. p. s.) a následně byly závěry „krajských“ hodnocení porovnány. Výsledky byly analyzovány, kriticky posouzeny a byl z nich vytvořen závěr. Závěr druhé části předkládaného dokumentu je souhrnem vlastních praktických zkušeností všech podpořených MAS, které jsou zapojeny v projektu spolupráce. Celkový závěr předkládané práce spojuje praktické zkušenosti a teoretické poznatky, vytváří tak ideální postup pro monitoring, hodnocení strategie a evaluaci.

Při práci na praktické části tohoto dokumentu jsou hlavní pojmy chápány (definovány) následovně:

Monitoring: průběžné zjišťování stavu a pokroku při realizaci projektů. Liší se dle charakteru projektu – fyzická kontrola projektu v místě realizace nebo administrativní kontrola v kanceláři MAS (měkké projekty).

Hodnocení strategie: pravidelná kontrola naplňování monitorovacích indikátorů, finančního plánu strategie rozvoje území a činnosti MAS.

Evaluace: Během evaluace jsou zpracovávány informace získané v rámci monitoringu i mimo něj. Dochází k interpretaci informací, formulaci závěrů a doporučení. Rozsáhlé systematické hodnocení komplexní činnosti MAS vedoucí ke změnám strategického dokumentu, aktivit MAS, atd.

Za účelem zpracování praktické části dokumentu se uskutečnily 3 schůzky za účasti pouze relevantních MAS. Výstupem těchto setkání a další práce dle domluveného harmonogramu a rozdělení činností v rámci zpracovatelského týmu byla doporučení z praxe pro správný postup monitoringu, hodnocení strategie a evaluaci. Následující podkapitoly uvádějí shrnutí vzájemných porovnání a výsledná doporučení.

4.2 Vzájemné porovnání interních předpisů a střednědobé evaluace MAS Plzeňského kraje

Na území Plzeňského kraje leží MAS Český les, z. s., která se rozkládá v okolí Domažlic a Tachova a MAS Zlatá cesta, o. p. s., spravující okolí Tachova. MAS Český les byla k podpoře z opatření IV.1.1 vybrána v prvním kole příjmu žádostí, MAS Zlatá cesta ve druhém kole. Při zpracování daného tématu byly porovnávány interní předpisy pro monitoring projektů a zprávy ze střednědobé evaluace.

MAS Český les, z. s.

Název interního předpisu: Interní předpis pro provádění monitoringu realizace a udržitelnosti podporovaných projektů
Vytvořen: 23. 7. 2010
Počet stran: 2

Název evaluační zprávy: Evaluace MAS Český les, o. s., 2011
Vytvořen: květen 2012
Počet stran: 13

MAS Zlatá cesta, o. p. s.

Název interního předpisu: Monitoring projektů
Vytvořen: 2. 8. 2010
Počet stran: 2

Název evaluační zprávy: Evaluace 2008 – 2011 Strategického plánu LEADER (SPL) 2007 – 2013
Vytvořen: 26. 8. 2011
Počet stran: 22

Následující tabulka ukazuje výsledek porovnání vnitřních předpisů zúčastněných MAS Plzeňského kraje dle metody, jejíž popis je uveden v předchozí podkapitole.

Tab. 3: Porovnání vnitřních předpisů MAS Plzeňského kraje

Monitoring a evaluace	MAS Zlatá cesta, o. p. s	MAS Český les, z. s.	Závěr za MAS PK (SHODY)	Doporučení
Co je sledováno	Plnění monitorovacích indikátorů, efektivita vynaložených prostředků, termíny, plnění projektu, dokumentace, udržitelnost	Monitorovací ukazatele, udržitelnost projektu, dokumentace, průběh realizace	Chybí sledování plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal.	Sledování plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal
Personální zabezpečení - kdo provádí	Členové PS (ředitel, předseda SR, manažer) a jimi určení členové MAS	Členové PV, pracovníci sekretariátu, manažer SPL	Členové + pracovníci MAS	Zaměstnanci MAS

Kolik osob se kontroly za MAS účastní	Předpisem není určeno	Předpisem není určeno	Počet není stanoven	Stanovit 2 osoby za MAS
Interně/externě	Interně	Interně	Interně	Interně
Směrnice k monitoringu a evaluaci	ANO (k monitoringu), evaluace v SPL	ANO (k monitoringu), evaluace v SPL	Směrnice k monitoringu, evaluace se řídí dle SPL	Je potřeba sjednotit názvosloví např. zápis x protokol
Formulář monitoringu	ANO	ANO	ANO	Jednotný formulář
Kdy se pořizuje	Předpisem není určeno	Předpisem není určeno	Předpisem není určeno, ale vždy je to během kontroly přímo na místě	Během kontroly, na místě
Komu se předkládá	Žadateli/realizátorovi a orgánům MAS	VH MAS		Žadateli a kontrolnímu orgánu MAS
Kam se ukládá	Předpisem není určeno	Sekretariát (písemně i elektronicky)- každý projekt do vlastní složky kontrol		Do složky k projektové dokumentaci
Jak často se monitorují projekty	Min.1x ročně	Ex-ante, on going, ex post, ad hoc a kontrola udržitelnosti (5x u každého projektu)		Každý projekt minimálně 3 x
Ověřování plnění monitorovacích ukazatelů	Pouze kontrolami na místě	Písemné Q hlášení příjemce dotace + kontroly PV a sekretariátem MAS		Kontrolami na místě
Jak často se evaluuje realizace SPL	Není předpisem určeno	1x ročně		1 x ročně
Zdroje dat pro evaluaci	Není předpisem určeno	Monitoring		Monitoring, komunitní setkání, dotazníky, data z „MS 2014+“
Vzájemná evaluace MAS	Není předpisem určeno	Není předpisem určeno (praxe: vzájemné hodnocení MAS Český les x MAS Sokolovsko	Předpisem není určeno	Realizování vzájemné evaluace MAS
Problémy během monitoringu	NE	NE	NE	Nerelevantní
Řešení	0	0		
Problémy během evaluace	Žádné zkušenosti s evaluací	NE	NE	Nerelevantní
Řešení	0	0		
Závěry z evaluace podkladem pro změny	NE	ANO		Evaluace by měla být podkladem pro změny

Následuje shrnutí zpětných vazeb, které si jednotlivé zúčastněné MAS zpracovaly samy sobě na základě porovnání metodik a střednědobých hodnocení a díky sebereflexi zavedené praxe, postupů popsaných ve vnitřních předpisech a srovnání s jinou MAS.

Zpětná vazba pro MAS Zlatá cesta, o. p. s.

Interní předpis neodpovídá potřebám monitoringu, je nutná jeho úprava. Předpis sice široce stanovuje předmět kontroly a vymezuje kompetence k jejímu provádění, neuvádí ale počet osob, které se kontroly na místě realizace projektu za MAS účastní, kdy se pořizuje formulář z kontroly a kam se ukládá. Zpráva o kontrole je sice předávána orgánům MAS, ale není zde stanoven další postup v případě zjištění nedostatků. Předpis nestanoví sledování plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel/příjemce zavázal. Četnost prováděných kontrol by měla být více specifikována - o jaký typ kontroly se má jednat a v jakém časovém horizontu. V předpisu zcela chybí pokyny, které se týkají evaluace, tu řeší SPL.

Největším problémem evaluace je zřejmá nezkušenost s její tvorbou, proto v ní chybí závěr a doporučení pro další období. Monitoring projektů probíhá bez ohledu na nedostatky vnitřního předpisu podle zvyklostí a je dostačující. Kontroly se účastní min. jedna pověřená osoba, ovšem není naplněn požadavek na kontrolu každého projektu jedenkrát ročně, to se jeví jako nereálné. Podle praxe by bylo vhodné zkontrolovat projekt před realizací, v době realizace, před proplacením, v době udržitelnosti a na jejím konci, tedy pětkrát, pokud kontrolou jsou zjištěny nedostatky, pak se tato četnost zvyšuje o kontroly k jejich odstranění. V předpisu je nesoulad názvosloví: zpráva z kontroly x protokol o kontrole (název formuláře), ten se ukládá a archivuje v samostatné složce Monitoring projektů a jeho kopie je součástí projektového spisu uloženého v kanceláři MAS.

Zpětná vazba pro MAS Český les, z. s.

Předpis je propracovanější než předpis MAS Zlatá cesta, přesto v něm chybí, kolik osob se za MAS kontroly účastní a předkládání výsledků kontroly jen VH MAS se jeví jako neefektivní. Bylo by vhodné výsledky předkládat také kontrolnímu orgánu a realizátorovi projektu. Předpis nestanoví sledování plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel/příjemce zavázal. Evaluace je prováděna podle SPL. Je dostačující stanovení jednotlivých druhů kontrol projektu, Q hlášení žadatelů/příjemců jsou nepřiměřenou administrativní zátěží pro obě strany. Ukládání elektronické verze protokolu je nadbytečné. Evaluace jednou ročně, není vypovídající, vhodnější je delší časový úsek. Střednědobá evaluace byla kvalitně zpracována, obsahovala závěrečné zhodnocení uplynulého období realizace SPL.

4.3 Vzájemné porovnání interních předpisů a střednědobé evaluace MAS Karlovarského kraje

MAS Sokolovsko o.p.s. působí v širokém okolí Sokolova a Kraslic, a MAS 21, o.p.s. v okolí Chebu a Mariánských Lázní. Obě MAS byly vybrány k podpoře z opatření IV.1.1 ve druhém kole příjmu žádostí. Při zpracování tématu byly porovnávány interní předpisy pro monitoring projektů a zprávy ze střednědobé evaluace.

MAS Sokolovsko o.p.s.

Název interního předpisu: Vnitřní směrnice 09 - Monitoring, kontrola a evaluace projektů
Vytvořen: 2. 9. 2008 (aktualizace 1. 7. 2011)
Počet stran: 4

Název evaluační zprávy: Střednědobé hodnocení Strategického plánu Leader MAS Sokolovsko
Vytvořen: prosinec 2011
Počet stran: 21

MAS MAS 21, o. p. s.

Název interního předpisu: Předpis upravující postup pro monitoring, kontrolu a hodnocení Strategického plánu LEADER pro období 2009 - 2013
Vytvořen: 2. 5. 2013 (nahrazuje předpis z 11. 5. 2011)
Počet stran: 3

Název evaluační zprávy: Střednědobé hodnocení Strategického plánu Leader (k 30. 6. 2011)
Vytvořen: 15. 12. 2011
Počet stran: 18

Následující tabulka ukazuje výsledek porovnání vnitřních předpisů zúčastněných MAS Karlovarského kraje dle metody, jejíž popis je uveden v předchozí podkapitole.

Tab. 4: Porovnání vnitřních předpisů MAS Karlovarského kraje

Monitoring a evaluace	MAS Sokolovsko o. p. s.	MAS 21, o. p. s.	Závěr za MAS KVK (SHODY)	Doporučení
Co je sledováno	Plnění monitorovacích indikátorů, sledování plnění hodnotících kritérií (za které projekt obdržel v hodnocení body), udržitelnost projektu, plnění Fichí a cílů MAS, rozvržení finančních prostředků	U projektů dodržování podmínek stanovených v ŽoD, naplnění monitorovacích kritérií, udržitelnost projektu, naplňování finančního plánu, rozvržení finančním prostředků		
Personální zabezpečení - kdo provádí	Pracovníci sekretariátu a manažer MAS. Do evaluace je vhodné zapojení externích konzultantů či kolegů z jiných MAS. Definována	Manažer SPL ve spolupráci se sekretariátem MAS 21	Pracovníci MAS	

	povinnost ředitele.			
Kolik osob se kontroly za MAS účastní	Předpisem není určeno (praxe – 2 osoby)	Předpisem není určeno (praxe – 1 - 2 osoby)	Počet není stanoven	Stanovit 2 osoby za MAS
Interně/externě	Interně (do evaluace je vhodné zapojení externích konzultantů či kolegů z jiných MAS)	Interně	Interně	Monitoring interně, do evaluace zapojit i externí pracovníky
Směrnice k monitoringu a evaluaci	ANO (vnitřní směrnice – monitoring, kontrola a evaluace projektů)	ANO (předpis – monitoring, kontrola a hodnocení)	Směrnice k monitoringu a evaluaci	Udržovat soulad postupů uvedených ve strategii, ve směrnici a používaných v praxi
Formulář monitoringu	ANO	ANO	ANO	Ano
Kdy se pořizuje	Předpisem není určeno (praxe: zápis o provedení fyzické kontroly se pořizuje na místě)	Předpisem není určeno (praxe: zápis v místě kontroly, v kanceláři se k zápisu přiloží fotografie)	Předpisem není určeno	
Komu se předkládá	Žadateli/realizátorovi, dále výsledky kontrol a ověření MI řediteli, správní, popř. dozorčí radě. Fotodokumentace v sekretariátu MAS.	Zápis odeslán žadateli/realizátorovi spolu s fotodokumentací	Formulář se předkládá žadateli/realizátorovi	
Kam se ukládá	Archivován v sekretariátu MAS a u žadatele/příjemce	Uloženo do složky projektu (praxe: Kopie zápisu včetně fotodokumentace odesílána příjemci/žadateli)	Archivováno v kanceláři MAS.	
Jak často se monitorují projekty	3 typy monitorování - ex-ante, interim, ex-post (praxe – u každého realizovaného projektu min. 1 x po proplacení)	2 typy monitorování – během doby realizace, po ukončení realizace		3 typy monitorování - ex-ante (nechat jako možnost, ne jako povinnost), interim, ex-post
Ověřování plnění monitorovacích ukazatelů	Dle žádosti o proplacení, při monitoringu	Kontrola na místě u projektů		
Jak často se evaluuje realizace SPL	Hodnocení po ukončení výzvy, 3 typy hodnocení (ex-ante, interim, ex-post)	Hodnocení po ukončení výzvy, min. 1 x ročně, hodnocení po každé výzvě	Po ukončení každé Výzvy	
Zdroje dat pro evaluaci	Monitoring, dotazník, konzultace, komunitní setkání, data z Portálu farmáře SZIF	Monitoring, dotazník, konzultace, data z Portálu farmáře SZIF	Zahrnout i komunitní setkání, ostatní použité stejné a vyhovují	Zahrnout i komunitní setkání, osobní setkání, rozhovory a dotazníky, data z Portálu farmáře.
Vzájemná evaluace MAS	Není předpisem určeno (praxe: vzájemné hodnocení MAS Sokolovsko x MAS 21, MAS Sokolovsko x MAS Český les)	Není předpisem určeno (praxe: MAS Sokolovsko x MAS 21)	Vzájemná evaluace je realizována	
Problémy během monitoringu	Nepřipravenost příjemců na monitoring, krádeže tabulek publicity	NE		
Řešení	Příjemce hledal dokumenty při monitoringu, doporučení příjemci kontrolovat tabulku s publicitou a	0		

	Po zjištění krádeže ji obnovovat			
Problémy během evaluace	NE	NE	NE	
Řešení	0	0		
Závěry z evaluace podkladem pro změny	ANO	ANO	ANO	Evaluace by měla být podkladem pro změny.

Další doporučení:

- Dokument hodnocení nebo evaluace by měl mít na začátku obsah – větší přehlednost textu.
- Evaluace by měla hodnotit jak naplňování strategie, tak činnost MAS.
- Do přílohy evaluace vložit analytické zpracování dotazníkového šetření.

Dále je uvedeno opět shrnutí zpětných vazeb, které si jednotlivé zúčastněné MAS daly samy sobě na základě zpracovávání porovnání metodik a střednědobých hodnocení a díky sebereflexi zavedené praxe, postupů popsaných ve vnitřních předpisech a srovnání s jinou MAS.

Zpětná vazba pro MAS Sokolovsko o. p. s.

Udržovat soulad postupů uvedených ve strategii, ve směrnici a používaných v praxi. Dle potřeby směrnici průběžně aktualizovat a mít v souladu používané názvosloví. Ve směrnici pro monitoring zachovat možnost ex-ante monitorování, ale nedefinovat povinnost toto monitorování provádět vždy, pouze v případě potřeby. Jako zdroj dat pro evaluaci používat i nadále monitoring, komunitní setkání, osobní setkání, rozhovory a dotazníky. Do zpracování evaluace je vhodné zapojit i externí pracovníky, aby byla zajištěna nezávislost procesu hodnocení. Toto doporučení je uvedeno ve směrnici, ale v případě Střednědobého hodnocení SPL MAS Sokolovsko nebyla využita externí spolupráce. V případě evaluace hodnotit i činnost MAS. Dále během procesu evaluace hodnotit i další projekty realizované přímo MAS Sokolovsko o. p. s. jako příjemce dotace z jiných operačních programů.

Zpětná vazba pro MAS 21, o. p. s.

MAS 21 za monitoring projektu považuje pouze fyzickou kontrolu projektu na místě realizace. Předpis neuvádí počet osob provádějících monitoring, postup dalšího zpracování a zhodnocení protokolů z kontrol na místě, jak postupovat v případě zjištění nedostatků. Monitoring probíhá bez komplikací a v dostatečné kvalitě. V rámci návštěvy na místě se pořídí zápis a fotodokumentace, která se stane nedílnou součástí zápisu. Zápis je uložen v kanceláři MAS ve složce daného projektu a kopie včetně pořízených fotografií je zaslána příjemci dotace e-mailem. V případě zjištění nedostatků je stanoven termín jejich odstranění a termín nové kontroly na místě. Kontroly na místě probíhají po realizaci / po proplacení projektu po celou dobu udržitelnosti, tzn. min pět návštěv. Harmonogram monitoringu není možné nastavovat s velkým předstihem, je nutné kontroly řešit operativně dle možností kanceláře MAS a příjemce dotace.

Pro MAS by bylo přínosné (v případě investičních aktivit) zkontrolovat místo realizace před realizací, v průběhu realizace, po proplacení projektu a po celou dobu udržitelnosti. Hodnocení SPL probíhá podle interního předpisu. Předpis neuvádí, komu se zprávy, které obsahují závěry a případná doporučení pro další výzvy, předkládají a jaký je postup pro realizaci doporučení. Hodnocení by se mělo týkat i činnosti MAS navenek (propagace, komunikace, atd.). MAS 21 nemá interní předpis na provádění evaluace SPL.

Střednědobé hodnocení Strategického plánu LEADER bylo zpracováno kvalitně a obsahuje závěry a doporučení. Nedostatkem je chybějící obsah dokumentu.

4.4 Porovnání výstupů MAS Plzeňského kraje a Karlovarského kraje

V této podkapitole je uvedeno porovnání výsledků, závěrů a doporučení za zapojené MAS Plzeňského a Karlovarského kraje. Výsledky předchozích dílčích porovnání byly analyzovány, kriticky posouzeny a byla z nich vytvořena závěrečná doporučení praktické části práce. Jedná se nejen o výsledek vlastních praktických zkušeností, ale i doporučení dané vzájemným sdílením zkušeností a další přidanou hodnotou vzájemné spolupráce.

Následující tabulka opět ukazuje porovnání vnitřních předpisů a praxe při provádění monitoringu a hodnocení, tentokrát souhrnné porovnání za MAS Plzeňského a Karlovarského kraje.

Tab. 5: Porovnání vnitřních předpisů a praxe MAS PK a KVK

Monitoring a evaluace	MAS Plzeňského kraje	MAS Karlovarského kraje	Závěr porovnání (SHODA)	Doporučení
Co je sledováno	Plnění monitorovacích indikátorů, udržitelnost projektu, průběh realizace (termíny, plnění projektu), efektivita vynaložených prostředků. Chybí sledování plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal.	Plnění monitorovacích indikátorů, plnění hodnotících kritérií stanovených v ŽoD, udržitelnost projektu, naplňování finančního plánu, rozvržení finančních prostředků	Plnění monitorovacích indikátorů, udržitelnost projektu, naplňování finančního plánu	Sledování i plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal.
Personální zabezpečení - kdo provádí	Pracovníci MAS	Pracovníci MAS. Do evaluace je vhodné zapojit externí konzultanty či kolegy z jiných MAS.	Pracovníci MAS	Monitoring provádí pracovníci MAS. Hodnocení strategie - pracovníci MAS, jiná MAS. Evaluace - pracovníci MAS ve spolupráci s externími pracovníky.
Kolik osob se kontroly za MAS účastní	Předpisem není určeno (praxe – 2 osoby)	Předpisem není určeno (praxe – 2 osoby)	Počet není stanoven	Stanovit 2 osoby za MAS
Interně/externě	Interně	Interně	Interně	Monitoring - interně, hodnocení strategie - interně ve spolupráci s jinou MAS; evaluace – interně ve spolupráci s externími pracovníky
Směrnice k monitoringu a evaluaci	ANO	ANO	ANO	Udržovat soulad postupů uvedených ve strategii, ve směrnici a používaných v praxi, sjednotit názvosloví
Formulář monitoringu	ANO	ANO	ANO	ANO

Kdy se pořizuje	Předpisem není určeno (praxe - na místě)	Předpisem není určeno (praxe - na místě)	Předpisem není určeno	Na místě v přítomnosti příjemce dotace.
Komu se předkládá	Orgánům MAS, VH MAS	Řediteli, správní, popř. dozorčí radě.	Orgánům MAS	Předkládat souhrnně 1 x ročně kontrolnímu orgánu MAS.
Kam se ukládá	Sekretariát MAS	Sekretariát MAS a u žadatele/příjemce	Sekretariát MAS.	V sekretariátu MAS do složky projektu a evidence monitoringu v PC, u příjemce dotace.
Jak často se monitorují projekty	Ex-ante, on going, ex post, ad hoc a kontrola udržitelnosti (5x u každého projektu); min. 1 ročně	3 typy monitorování - ex-ante, interim, ex-post; 2 typy monitorování – během doby realizace, po ukončení realizace	Ex-ante, interim, ex-post	Dle charakteru projektu. 3 typy monitorování - ex-ante (nechat jako možnost, ne jako povinnost), interim, ex-post
Ověřování plnění monitorovacích ukazatelů	Hlášení příjemce dotace, kontroly na místě	Kontrola na místě u projektů	Kontroly na místě.	Kontrola na místě.
Jak často se hodnotí strategie a evaluuje realizace strategie	Hodnocení strategie 1 x ročně; Evaluace není předpisem určena.	Hodnocení strategie po ukončení výzvy, min. 1x ročně; 3 typy hodnocení (ex-ante, interim, ex-post)	Hodnocení strategie 1x ročně; Evaluace není předpisem určena.	Hodnocení strategie 1x ročně; Evaluace střednědobá a závěrečná
Zdroje dat pro evaluaci	Není předpisem určeno. Praxe - monitoring	Není předpisem určeno. Praxe - monitoring, dotazník, komunitní setkání, konzultace, data z hodnocení strategie, data z Portálu farmáře SZIF	Není předpisem určeno.	Zahrnout i komunitní setkání, osobní setkání, rozhovory a dotazníky. Dále data z Portálu farmáře SZIF a MS 2014+ a údaje získané monitoringem Dále data získaná z hodnocení. Zahrnout i externího pracovníka.
Vzájemná evaluace MAS	Není předpisem určeno. Praxe – MAS Český Les x MAS Sokolovsko	Není předpisem určeno. praxe - MAS Sokolovsko x MAS 21	Není předpisem určeno. Vzájemná evaluace je realizována.	Vzájemné hodnocení MAS v rámci hodnocení strategie (1x ročně)
Problémy během monitoringu	NE	Nepřipravenost příjemců na monitoring, krádeže tabulek publicity	NE	-
Řešení	-	Příjemce dohledával dokumenty během monitoringu, doporučení příjemci kontrolovat tabulku s publicitou a po zjištění krádeže ji obnovovat	-	Reflektovat vzniklé problémy v předpisu MAS, např. příjemce zavázat k dodržování určité trvanlivé formy publicity
Problémy během evaluace	NE	NE	NE	-
Řešení	-	-	-	-
Závěry z evaluace podkladem pro změny	ANO	ANO	ANO	Evaluace by měla být podkladem pro změny.

Kromě tabulky jsou dále uvedena jako závěr k praktické části doporučení k provádění monitoringu, hodnocení strategií a k evaluaci. Tato doporučení vycházejí z provedených vzájemných porovnání, sdílené dobré praxe, zpětných vazeb jednotlivých MAS a ze vzájemné interakce, jakožto přidané hodnoty spolupráce mezi zapojenými MAS. Tyto výstupy praktické části práce jsou dále vstupem pro třetí část této práce, ze které vyjde porovnání doporučení daných teorií k evaluaci a monitoringu a doporučení vzniklých porovnáním praxe.

Doporučení k monitoringu:

- Doporučujeme min. **3 typy monitoringu** (ex-ante, interim, ex-post)
    - **Monitoring ex-ante** jako nepovinný dle charakteru projektu. Je to vhodné například u stavebních projektů.
    - **Monitoring interim** doporučujeme kontrolu plnění lhůt, odchylek od stavební dokumentace, od informací uvedených v Žádosti o dotaci apod. Četnost a charakter monitoringu interim se řídí potřebou a charakterem projektu. Otázkou je kompetence MAS při monitoringu. Pro MAS je provedený monitoring včetně případného upozornění příjemci dokladem toho, že na případný problém příjemce upozornila a vyzvala k nápravě. Během monitoringu je vhodné klást příjemci vhodné naváděcí otázky dle častých pochybení, aby se včas zabránilo případným komplikacím.
    - **Monitoring ex-post** doporučujeme provádět minimálně jedenkrát v době udržitelnosti.
- V případě monitoringu doporučujeme jeho provádění **interními pracovníky MAS**. Každého monitoringu by se měli zúčastnit dva pracovníci MAS.
- Doporučujeme používat jednotný **formulář protokolu monitoringu**, který uvádíme v příloze 1 tohoto dokumentu.
- Doporučujeme **ověřování monitorovacích indikátorů** na místě a toto mít zahrnuto ve formuláři protokolu monitoringu. Doporučujeme také **sledování preferenčních kritérií**, ke kterým se žadatel zavázal v žádosti o dotaci.
- Doporučujeme vypracovávat protokol o monitoringu na místě realizace monitoringu.
- Během monitoringu doporučujeme pořizovat **fotodokumentaci** v místě realizace, rozsah fotodokumentace dle charakteru projektu. Fotodokumentaci archivovat v tištěné nebo elektronické podobě (nebo obojí) v kanceláři MAS.

- Doporučujeme ukládání protokolu o monitoringu u příjemce, do složky projektu v kanceláři MAS. Dále doporučujeme vést v počítači v kanceláři MAS elektronickou evidenci realizovaných monitoringů jednotlivých projektů, např. ve formě tabulky.
- Pokud dojde během procesu monitorování k problémům, doporučujeme reflektovat poučení z toho do předpisu MAS pro provádění monitoringu.
- Doporučujeme souhrnné výsledky monitoringu předkládat jedenkrát ročně kontrolnímu orgánu MAS.
- Doporučujeme sjednocení názvosloví související s monitoringem.
- Interní předpis by měl obsahovat pokyny pro provádění monitoringu projektů, které jsou **v souladu s aktuálními doporučeními danými řídícími orgány**. Dále doporučujeme soulad vnitřních předpisů a prováděné praxe.

Doporučení k hodnocení strategie a evaluaci:

- Doporučujeme realizovat v rámci hodnocení také **vzájemné porovnání mezi MAS**.
- Doporučujeme provádět hodnocení realizace strategie jedenkrát ročně.
- Doporučujeme sjednotit názvosloví související s procesem hodnocení a evaluace.

Doporučení k evaluaci:

- Doporučujeme provádět **dva typy evaluace – v polovině období a na konci období**.
- Doporučujeme sjednotit názvosloví související s procesem hodnocení a evaluace.
- Jako **zdroje dat** pro evaluaci doporučujeme dotazníky, rozhovory, osobní setkání, komunitní setkání, údaje získané monitoringem, data získaná z hodnocení a data z Portálu farmáře SZIF (MS 2014+).
- Do procesu tvorby **evaluace** doporučujeme zahrnout **také externí spolupracovníky**, odborníky nebo i kolegy z jiných MAS. V případě zahrnutí externích pracovníků je zaručena větší nezávislost evaluačního procesu. Externí pracovník také není osobně zainteresován na výsledku evaluačního procesu a díky svému většímu odstupu dokáže odhalit také skutečnosti, které interní pracovníci nevidí (tzv. „provozní slepota“). Doporučujeme nenechávat zpracování evaluace pouze na externích pracovnících, ale mělo by se jednat o spolupráci mezi interními pracovníky MAS a externisty. Důvodem je, že interní pracovníci se orientují ve

vnitřním prostředí, znají souvislosti a důvody rozhodnutí, které by mohli externistům unikat.

- Do přílohy evaluace vložit analytické zpracování dotazníkového šetření.
- Dokument evaluace by měl mít na začátku obsah – větší přehlednost textu.
- Evaluace by měla hodnotit **naplňování strategie MAS ve všech jejích aspektech**.
- Interní předpis by měl obsahovat pokyny pro evaluaci, které jsou **v souladu s aktuálními doporučeními danými řídícími orgány**. Dále doporučujeme soulad vnitřních předpisů a prováděné praxe.

5 DOPORUČUJÍCÍ METODIKA PRO EVALUACI A MONITORING

Následující část práce spojuje teoretické poznatky vypracované první pracovní skupinou (MAS nepodpořené v IV.1.1 PRV) a doporučení vycházející z dosavadní činnosti MAS druhé pracovní skupiny (MAS podpořené v IV.1.1 PRV).

Cílem kapitoly je vytvoření doporučení pro vhodné nastavení monitoringu projektů a evaluace strategie MAS. Monitoring projektů je jedním z důležitých podkladů pro vytvoření kvalitní evaluace strategie MAS. Oba procesy jsou úzce propojeny, resp. evaluace navazuje na monitoring. Evaluace strategie je součástí hodnocení činnosti MAS, nastiňuje způsob rozvoje spravovaného území a současně motivuje ke zvýšení činnosti a aktivit organizace.

Monitoring projektů je jedním ze zdrojů dat pro evaluaci a je významnou částí činnosti kanceláře MAS. Propracovanost tohoto procesu je na místě především z důvodu následné efektivnosti práce celé kanceláře MAS.

Evaluace strategie je obsáhlý a náročný proces, který se doporučuje řešit ve spolupráci s externím zpracovatelem, a to pouze dvakrát za sledované období. V procesu evaluace se klade důraz na odbornost a nezávislost zpracování, kvalitu a vypovídací schopnost výsledků práce a především na transparentnost celého postupu.

Postupy monitoringu a evaluace strategie by měly být popsány v implementační části strategie. Mělo by se jednat pouze o nastínění daných procesů, zapojení orgánů a jejich zodpovědností v obecné rovině. Podrobněji danou problematiku rozpracovávají dva dokumenty – evaluační plán a interní předpis na provádění kontroly projektů a monitorování realizace strategie. Povinnost vytvoření těchto interních předpisů by měla být ukotvena ve strategii. Jsou to nástroje flexibilní, je možné je upravovat, aktualizovat rychleji a efektivněji než strategický dokument. V rámci strategie je potřeba rozlišovat hodnocení naplňování strategie, tzn. monitoring realizace strategie, a hodnocení strategie, tzn. celkové činnosti MAS včetně jejich důsledků/dopadů v rámci regionu.

V rámci kapitoly jsou předložena pravidla pro správné nastavení mechanismu evaluace strategie a monitoringu realizace strategie a dokumenty (návrh interního předpisu a evaluačního plánu), které vznikly na základě studia teoretických podkladů a praxe. Pro případné praktické použití je nutné vše uvést do souladu s aktuálními doporučeními EU a řídících orgánů na území ČR.

5.1 Ukazatele pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace

V rámci přípravy následujících pravidel pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace byla podrobně prozkoumána dostupná literatura a metodické pokyny na národní, evropské i celosvětové úrovni (OECD). MAS, které od roku 2009 prováděly monitoring projektů a v roce 2011 zpracovaly střednědobou evaluaci SPL, předložily poznatky, jak monitoring skutečně probíhá v terénu, jaký je vhodný nástroj, postup, co naopak není potřeba a v praxi se nepoužije. Teoretické podklady tak byly změkčeny návrhy MAS druhé pracovní skupiny.

Vzniklo 21 pravidel, na která je dobré nezapomenout při přípravě procesů monitoringu a evaluace strategie. Rady se uplatní především při tvorbě strategického dokumentu, ale i při tvorbě navazujícího plánu evaluace a interního předpisu pro kontrolu projektů. Provázanost všech zmíněných předpisů je velmi důležitá a je nutné udržovat dokumenty v souladu.

Je důležité udržovat v jednotlivých aktivitách monitoringu a evaluace systém, proto je doporučeno vést plán aktivit monitoringu a evaluace v jednom souboru (viz. Příloha 5).

Ukazatele pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace

1) Oba procesy jako **součást řízení strategie** (alokace času, personálních a finančních zdrojů).
2) Systematický přístup, včasnost a soustavnost – **evaluační plán.**
3) **Interní předpis** v souladu s aktuálními doporučeními řídících orgánů, se strategií a s prováděnou praxí (a naopak); standardizovaný formulář protokolu, jednotné názvosloví, určení kompetencí a odpovědností.
4) **Identifikace rizik** (nedostatečná absorpční kapacita území, veřejné zakázky, riziko podvodu a korupce, nevhodně nastavené monitorovací indikátory, preferenční kritéria), jednoznačné zadání, formulace vhodných evaluačních otázek.
5) **Princip 3E** (hodnotí účelnost, účinnost, úspornost), popř. užitečnost a udržitelnost (5U).
6) Kvalitní data a zdroje - **věrohodnost a ověřitelnost.**
7) **Monitoring projektů** jako **jeden ze zdrojů dat pro evaluaci** (další zdroje: dotazníkové šetření, komunitní setkání, rozhovory, data z informačních systémů).
8) **Monitoring - kontrola realizace projektu na místě** (za přítomnosti žadatele/příjemce) nebo v kanceláři MAS (měkké projekty).
9) **Protokol** o provedeném monitoringu **se pořizuje na místě** (spolu s fotodokumentací) a předkládá se žadateli/příjemci, kontrolnímu orgánu MAS (min. jednou ročně) a ukládá se do složky projektu + elektronická evidence v PC (tabulka).
10) **Monitoring projektů je prováděn interními pracovníky** – stanovení účasti dvou osob za MAS.
11) Monitorování projektu **ex-ante, interim, ex-post**.
12) Monitoring by neměl být delegován na stranu žadatele/příjemce (zasílání čtvrtletních hlášení o stavu realizace projektu - **zamezení nadměrné administrativní zátěže** pro obě strany).
13) Evaluace strategie externí nebo částečně externí (vzájemná mezi MAS)-**nezávislost.**
14) **Evaluace strategie** střednědobá a závěrečná – **mid - term a ex - post.**
15) Odborné vzdělávání a etický kodex zaměstnanců – **odbornost.**
16) Zveřejňování evaluace strategie – **transparentnost.**
17) Projednávání výsledků evaluace strategie v orgánech MAS – **zpětná vazba.**
18) Kvalita a obsah výstupu evaluace strategie v souladu s definovanými standardy České evaluační společnosti - **kvalita.**
19) Srozumitelnost výsledků evaluace strategie a jejich vliv na implementaci strategie - **vypovídací schopnost.**
20) **Součinnost** zainteresovaných subjektů (partnerů, příjemců dotace, kanceláře MAS, zpracovatelů evaluace strategie, apod.).
21) Sdílení příkladů správné praxe mezi MAS - **Best Practice.**

5.2 Interní předpis pro provádění kontroly projektů a monitoringu realizace strategie

Z výsledků teoretické a praktické části práce vyplývá doporučení na pořízení interního předpisu pro provádění kontroly projektů a monitoringu realizace strategie. Projekt je sledován od zaregistrování Žádosti o dotaci až do konce jeho doby udržitelnosti. Délka monitoringu se tedy u jednotlivých projektů liší. Charakteru projektu je nutné přizpůsobit formu i četnost kontrol, např. u vzdělávacích projektů není potřeba provádět kontrolu na místě v době zaregistrování Žádosti o dotaci, ani v době udržitelnosti, naopak je vhodné navštívit případné vzdělávací kurzy.

Kontroly projektů jsou jedním z podkladů pro vypracování pravidelných reportů (zpráv) o naplňování strategie (monitorovacích indikátorů). Zprávy o plnění realizace strategie obsahují stavy naplňování monitorovacích indikátorů a přehled činnosti MAS. V případě zjištěných nedostatků je v závěru zprávy uveden návrh na řešení.

Návrh vnitřní směrnice MAS pro kontrolu projektů a monitorování realizace strategie

Směrnice upravuje postup pro:

1. Kontrolu projektů podpořených v rámci realizace strategie MAS.
2. Monitorování realizace strategie MAS.

1. Kontrola projektů podpořených v rámci realizace strategie MAS

V rámci kontroly jsou monitorovány:

- Průběh realizace projektu (termíny, plnění projektu, finanční plán).
- Monitorovací indikátory projektu.
- Plnění preferenčních kritérií a kritérií, ke kterým se žadatel zavázal.
- Udržitelnost projektu.

Rozhodovací orgán schválí seznam vybraných projektů a kancelář MAS vypracuje plán kontrol (Příloha č. 2). Kontrola projektů je prováděna interně vždy dvěma zaměstnanci MAS na základě zpracovaného plánu kontrol, a to na místě realizace projektu (u měkkých projektů také v kanceláři žadatele/příjemce nebo MAS). Z každé kontroly je na místě pořízena fotodokumentace a vyhotoven Protokol o kontrole (Příloha č. 1). Jedno vyhotovení protokolu je předáno žadateli/příjemci a druhé je založeno do složky projektu v kanceláři MAS. Výsledek kontroly projektu včetně pořízené fotodokumentace je zároveň zaznamenán do elektronické evidence. Protokoly o kontrole jsou souhrnně předkládány minimálně jednou ročně kontrolnímu orgánu MAS.

Dle charakteru projektu budou prováděny tři typy kontrol:

- Ex-ante.
- Interim.
- Ex-post.

Kontrola ex-ante je vhodná zejména u staveb, rekonstrukcí a oprav nemovitostí, dopravní a technické infrastruktury apod.

- Ex-ante (předběžná, tj. před zahájením realizace projektu) – realizace této kontroly závisí na charakteru projektu, v případě, že tato kontrola není pro projekt relevantní, neprovádí se. V rámci této kontroly se sleduje, zda výchozí stav odpovídá charakteristice popsané v Žádosti o dotaci, zda je projekt organizačně a finančně zajištěn, zda je projekt schopen naplnit monitorovací indikátory a preferenční kritéria, ke kterým se příjemce dotace zavázal.
- Interim (průběžná kontrola, tj. během realizace projektu) – vždy, minimálně jednou během realizace projektu. V rámci této kontroly je sledováno dodržování pravidel účtování projektu, plnění lhůt, odchylek od stavební dokumentace, od informací uvedených v Žádosti o dotaci.
- Ex-post (následná kontrola, tj. po ukončení realizace projektu) – vždy, minimálně jednou v době udržitelnosti projektu. Zde je sledováno, zda došlo k naplnění monitorovacích indikátorů a preferenčních kritérií.

V případě, že při kontrole byly zjištěny nedostatky, bude následovat stanovení opatření k nápravě s termínem odstranění nedostatků a kontrola jejich odstranění. Termín nápravy bude uveden do Protokolu o kontrole a následně doplněn do plánu kontrol.

V případě potřeby je možné provést i neplánovanou kontrolu:

- Ad-hoc (jednorázová kontrola) – provádí se v průběhu i po realizaci projektu v souvislosti s monitorováním aktuálního stavu projektu, např. v případě podezření z porušení podmínek poskytnutí dotace.

Povinnosti zaměstnance MAS v rámci monitoringu projektu:

V kanceláři – příprava na kontrolu na místě:

- domluví s žadatelem/příjemcem dotace termín kontroly,
- seznámí se podrobně se složkou daného projektu,
- připraví protokol o kontrole.

V místě realizace projektu:

- pořídí fotodokumentaci,
- zkontroluje stav realizace projektu dle ŽoD,
- zkontroluje plnění monitorovacích indikátorů,
- zkontroluje povinná preferenční kritéria a kritéria stanovená MAS,
- zkontroluje finanční plán a zaúčtování projektu,
- vše zaznamená do Protokolu o kontrole.

2. Monitorování realizace strategie

Úkolem monitorování realizace strategie je sledování dat a vyhodnocování monitorovacích indikátorů, které si MAS stanovila ve strategii, a zároveň hodnocení činnosti MAS.

Podkladem pro monitorování realizace strategie jsou přehledy o příjemcích dotace a protokoly o kontrole. Hodnocení naplňování monitorovacích indikátorů provádí dvakrát ročně zaměstnanci MAS. Hodnocení činnosti MAS se provádí vzájemným porovnáním s jinou aktivní MAS.

Výstupem monitorování realizace strategie je dvakrát ročně Zpráva o plnění realizace strategie, která bude obsahovat průběžný stav naplňování monitorovacích indikátorů MAS a přehled činnosti MAS v rámci spravovaného území a návrh řešení případných nedostatků. Zprávu o plnění strategie projednává a schvaluje nejvyšší orgán MAS (či stanovený jiný příslušný orgán MAS).

Po ukončení posledního projektu se vyhotoví Závěrečná zpráva o plnění realizace strategie.

Přílohy: Příloha č. 1 – Protokol o kontrole projektu
Příloha č. 2 – Plán monitoringu projektů

5.3 Evaluační plán

Na základě zpracovaných podkladů je doporučeno vytvořit evaluační plán. Jedná se o plán hodnotících aktivit na celé plánované období, který je možné podle potřeby aktualizovat. V rámci jednotlivých aktualizací se detailně rozpracovávají evaluační aktivity na nejbližší období (1 - 2 roky). Přílohou evaluačního plánu je vždy tabulka s plánem evaluačních aktivit, která se dle potřeby aktualizuje.

Především z důvodu finanční a časové náročnosti procesu evaluace je vhodné provádět pouze dvě komplexní evaluace zpracované externím evaluátorem v součinnosti s pracovníky MAS (smíšený typ evaluace z hlediska zpracovatele). Střednědobé hodnocení (mid-term evaluace) se provádí za účelem zlepšení implementace strategie (formativní typ evaluace). Cílem následného hodnocení strategie (ex-post evaluace) je vyhodnotit, zda byly dosaženy cíle strategie, jak přínosná a efektivní byla realizace strategie pro spravovaný region (sumativní typ evaluace).

Dle teoretických podkladů je vhodné v průběhu plánovaného období provést i několik tematických evaluací (evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů, evaluace publicity, hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie), případně evaluaci operativní (provádí se dle aktuálních potřeb, není zahrnuta v dlouhodobém plánu evaluačních aktivit).

Tyto tematické evaluace se pravidelně opakují (ongoing evaluace) a provádí se interně, zpracovávají je zaměstnanci MAS, pouze hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie zajišťuje MAS ve spolupráci s jinou MAS (smíšený typ zpracování).

Evaluační plán

Předkládaný evaluační plán (dále jen EP) je v souladu s Metodickým pokynem pro evaluace v programovém období 2014 – 2020 (MMR; červenec 2014) a dodržuje všechny zásady v něm uvedené. Zároveň je EP v souladu se strategií rozvoje MAS, respektuje všechna specifika studovaného území.

1. **Seznam evaluací, které budou provedeny v průběhu programového období, jejich předmět a předpokládaný termín**

Mid-term evaluace (střednědobé hodnocení):

- hodnocení naplňování realizace strategie (monitorovacích indikátorů, finančního plánu), činnosti MAS a jejích dopadů na region MAS,
- v polovině programovacího období (3 roky po schválení strategie) – r. 2018.

Ex-post evaluace (následné hodnocení):

- hodnocení naplnění realizace strategie (monitorovacích indikátorů, finančního plánu), činnosti MAS a jejích dopadů na region MAS,
- po ukončení programovacího období (po proplacení posledního projektu) – r. 2023.

Evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů:

- hodnocení spokojenosti žadatelů či příjemců k nastaveným procesům realizace strategie, k činnosti MAS.
- min. 1x za programovací období.

Evaluace publicity:

- hodnocení komunikačních aktivit MAS,
- min. 1x za programovací období.

Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie:

- hodnocení lidských zdrojů MAS,
- min. 1x za programovací období.

Přílohu č. 4 tvoří přehled evaluací, kde jsou uvedeny detaily o jednotlivých typech evaluačních aktivit.

2. Přehled používaných metod a jejich datové požadavky

V rámci zpracování evaluačních zpráv je využito primárních i sekundárních dat, jsou používány různé zdroje dat (vždy min 3). Při každé evaluaci je použito více (min 3) metod hodnocení dat, jsou použity kvantitativní i kvalitativní metody hodnocení. Pravidelný sběr dat je zajištěn monitoringem realizace strategie a je upraven interním předpisem.

Statistická analýza dat:

- data z monitoringu projektů (Zprávy o plnění realizace strategie),
- data z monitorovacího systému MS 2014+,
- data z ČSÚ, MPSV (obyvatelstvo, hospodářství, domy, byty, zaměstnanost),
- dotazníkové šetření (příjemci/žadatelé/partneři/podnikatelé).

Desk research:

- data z ČSÚ, MPSV, atd. (obyvatelstvo, hospodářství, domy, byty, zaměstnanost).

Benchmarking:

- porovnání předem daných parametrů s „kvalitnější“ MAS.

Komunitní jednání.

3. Zapojené subjekty a přehled jejich aktivit

Pracovník, který provádí či zajišťuje realizaci evaluačních aktivit:

- Sestavování návrhu, realizace, aktualizace a vyhodnocování evaluačního plánu.
- Získávání a zpracování dat potřebných pro zpracování evaluace.
- Poskytování relevantních dat a informací evaluátorovi (externí a smíšená evaluace).
- Spolupráce s externím evaluátorem v průběhu celého procesu evaluace.
- Zprostředkování komunikace mezi externím evaluátorem a pracovníky, orgány MAS.
- Zpracování evaluační zprávy (interní evaluace).
- Předložení evaluační zprávy kontrolnímu orgánu.
- Seznamování členů orgánů MAS s výsledky provedených evaluačních aktivit.
- Realizace doporučení vyplývající z evaluační zprávy.
- Zpracování Zprávy o realizaci doporučení vyplývajících z evaluační zprávy.
- Prezentace výsledků a doporučení evaluační zprávy na webu MAS, ve zpravodaji.
- Zadávání dat a výstupů ukončených evaluací do monitorovacího systému v pravidelných termínech.

Kancelář MAS:

- Zaměstnanci MAS jsou nápomocni při zpracování evaluace či podkladů pro evaluaci.

Kontrolní orgán:

- Zodpovídá za zpracování a předložení EP rozhodovacímu orgánu ke schválení.
- Kontroluje činnost pracovníka zajišťujícího realizaci evaluačních aktivit.
- Přispívá k transparentnosti a nezávislosti výběru externího zpracovatele evaluace (zadávací dokumentace, hodnotící komise pro zadávací řízení).
- Kontroluje a schvaluje evaluační zprávu.
- Kontroluje a schvaluje Zprávu o realizaci doporučení vyplývajících z evaluační zprávy.

Rozhodovací orgán

- Schvaluje evaluační plán a jeho případné změny.
- Seznamuje se se Zprávou o realizaci doporučení vyplývajících z evaluační zprávy.

4. Indikativní rozpočet na realizaci EP

Finanční náročnost realizace EP je závislá na počtu evaluací, jejich rozsahu a formě zpracování. Vždy je nutné počítat s provozními, cestovními a mzdovými náklady na zaměstnance MAS.

Přehled nákladů souvisejících s aktivitami nad rámec interní evaluace:

Evaluace zajišťována externě: 30 – 50 tis. Kč

Evaluace smíšená: 5 – 15 tis. Kč

5. Plán evaluačních aktivit

Přílohou č. 3 je tabulka, která přehledně poskytuje informace o jednotlivých evaluacích (termín, cíl, předmět, typ dle fáze programu, dle zpracovatele, přehled metod, výstupy a odhad nákladů). Tuto tabulku je třeba pravidelně aktualizovat dle plánu na nejbližší období.

6. Aktualizace EP

Evaluační plán je vytvořen na celé programovací období, proto se doporučují pravidelné aktualizace (alespoň 1x ročně). Aktualizaci EP připravuje pracovník MAS a schvaluje Kontrolní orgán. V případě potřeby dodatečného (v průběhu roku) zařazení ad-hoc evaluace (operativní evaluace) na základě potřeb implementace strategie, není nutné schválení Kontrolním orgánem.

7. Realizace doporučení z evaluační zprávy

V závěru každé evaluační zprávy je přehled případných nedostatků a doporučení. Pracovník MAS nese zodpovědnost za naplnění daných doporučení. Následně vypracuje Zprávu o realizaci doporučení vyplývajících z evaluační zprávy, kterou předloží Kontrolnímu a Rozhodovacímu orgánu.

Přílohy:

Příloha č. 3 – Plán evaluačních aktivit na celé programovací období

Příloha č. 4 – Detail aktivit evaluace

ZÁVĚR

Hlavním cílem dokumentu bylo vytvoření metodiky provádění evaluace a monitoringu tak, aby vyhovovala zejména potřebám MAS. Tohoto cíle bylo dosaženo naplněním dílčích cílů, které byly stanoveny v úvodu, a to konkrétně předáním zkušeností s realizací monitoringu a evaluace strategie v programovém období 2007-2013, dále ukázkou metod z příkladů dobré praxe, z nichž se vytvořily doporučení k realizaci monitoringu a evaluace a jako výsledek byl sestaven evaluační řád a interní předpisy, kterými se dosáhne jednotný postup při provádění evaluace a monitoringu. Tento dokument byl zpracován tak, aby se mohl stát návodem či vzorem pro současné i nově vznikající MAS při provádění monitoringu a evaluace a tím byl naplněn hlavní cíl této spolupráce.

Při předávání zkušeností s hodnotícími procesy ve svých organizacích MAS zjistily, že postupují v realizaci evaluace a monitoringu odlišným způsobem a byly odhaleny rozdíly v kvalitě vnitřních předpisů. Proto tento dokument přispěje ke zkvalitnění a hlavně ke sjednocení těchto procesů v rámci realizací strategie MAS.

Při práci na tvorbě dokumentu se potvrdil přínos na předávání zkušeností mezi zúčastněnými MAS a došlo k prohloubení jejich vzájemných vztahů. Projekt mimo jiné povede k jejich další spolupráci.

Seznam použité literatury

1. Česká evaluační společnost, Formální standardy provádění evaluací. [1]
2. Česká evaluační společnost, Etický kodex evaluátora.[2]
3. MMR, Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020, verze 3:0, Evropské strukturální a investiční fondy. [3]
4. MMR, Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014 – 2020, Evropské strukturální a investiční fondy. [4]
5. MMR, Evaluační plán NSRR pro období 2007 – 2013. Verze 3:0, 2011. [5]
6. MMR, Evaluační plán dohody o partnerství pro programové období 2014 – 2020, Verze 2015.01, 2015. [6]
7. MMR, Metodická příručka MMR ČR, Evaluace socioekonomického rozvoje, 2005.
8. OECD DAC Network on Development Evaluation, Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards. Second Edition. 2010.
9. OECD, Evaluating Development Activities - 12 lessons from the OECD DAC, providing evidence on results for learning and decision making. 2013.
10. OECD, About the OECD. Dostupné z: http://www.oecd.org/about/.
11. MMR, Metodický pokyn zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014 – 2020. Verze 3:0, 2014.
12. MMR, Metodický pokyn monitorování implementace Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice v programovém období 2014 – 2020. 1. část, 2014.

Přílohy dokumentu

Příloha 1: Protokol o kontrole projektu

zde je místo pro logo MAS a loga dle pravidel pro povinnou publicitu

Protokol o kontrole č.

Dotační titul:	
Registrační číslo žádosti:	
Název projektu:	
Příjemce dotace:	
Druh kontroly:	
Místo kontroly:	
Datum kontroly:	
Popis kontroly:	

<table>
<tr><td colspan="2">zde je místo pro logo MAS a loga dle pravidel pro povinnou publicitu

Postupujete v souladu s dohodou, s žádostí, s technickou dokumentací?</td></tr>
<tr><td>Monitorované indikátory:</td><td></td></tr>
<tr><td>Preferenční kritéria:</td><td></td></tr>
<tr><td>Předložené dokumenty:</td><td></td></tr>
<tr><td>Zjištění kontroly:</td><td></td></tr>
</table>

zde je místo pro logo MAS a loga dle pravidel pro povinnou publicitu

	Zjištěné nedostatky: NE ANO, popis: V případě zjištěných nedostatků: - doporučená opatření k nápravě: - termín odstranění:	
Příjemce dotace:	Jméno a příjmení	Podpis
Zástupci MAS:	Jméno a příjmení	Podpis
	Jméno a příjmení	Podpis

zde je místo pro logo MAS a loga dle pravidel pro povinnou publicitu

Kontrola odstranění nedostatků:	- datum kontroly: - doporučená opatření k nápravě byla/nebyla naplněna. Popis:	
Příjemce dotace:	Jméno a příjmení	Podpis
Zástupci MAS:	Jméno a příjmení	Podpis
	Jméno a příjmení	Podpis

Příloha 2: Plán monitoringu projektů

Žadatel	Registrační číslo žádosti	Název projektu	Fiche	Opatření	Místo realizace	Dle ŽoD		Plán kontrol				Datum a výsledek kontroly															
												Ex-ante	Interim				Ex-post				Ad-hoc						
						Termín realizace projektu	Termín ŽoP	Ex-ante	Interim	Ex-post	Ad-hoc	Datum kontroly	Datum kontroly	Zjištěné nedostatky	Termín odstranění nedostatků	Nedostatky odstraněny	Datum kontroly	Zjištěné nedostatky	Termín odstranění nedostatků	Nedostatky odstraněny	Datum kontroly	Zjištěné nedostatky	Termín odstranění nedostatků	Nedostatky odstraněny			
														ANO/ NE		ANO/ NE		ANO/ NE		ANO/ NE		ANO/ NE		ANO/ NE			

Příloha 3: Plán evaluačních aktivit na celé programovací období

Pořadí	Název evaluace	Ukončení sběru dat	Cíl	Předmět	Typ	Interní/ externí/ smíšená	Přehled metod	Výstupy	Odhad nákladů v tis. Kč	Komentář
1	Mid-term evaluace strategie za období 2014-2017	k 31.12.2017	Hodnocení nastavení implementace strategie	Hodnocení nastavení procesů implementace strategie. Ověření nastavení strategických cílů, priorit a opatření ve vazbě na OP. Ověření nastavení monitoringu. Zjištění a nastavení výchozích hodnot. Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky	mid term	Interní/ smíšená	Autoevaluace, analýza dat v monit.systémech, nastavení vazeb strategické části strategie, výtah z MS 2014+, Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky, desk research, komunit. projednání, spolupráce s jinou MAS	Dle metodiky ŘO	10	povinná
2	Evaluace publicity	min. 1x za období	Vyhodnocení komunikačních aktivit	Průběžné vyhodnocení komunikačních aktivit	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
3	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	min. 1x za období	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	Vyhodnocení lidských zdrojů v Kanceláři MAS podílejících se na realizaci IS a administraci všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a chodu kanceláře	průběžná	Interní/ smíšená	Desk research, komparace s jinou MAS	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	5	nepovinná

4	Evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů za období do 31.12.2017	min. 1x za období	Zjištění spokojenosti či připomínek k nastaveným procesům a administraci	Zjištění spokojenosti či připomínek žadatelů či příjemců k nastaveným procesům realizace strategie včetně všech procesů souvisejících s projekty, hodnocení administrativní zátěže žadatelů a příjemců.	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
5	Ex-post evaluace strategie za období 2014-2023	k 31.12.2023	Následné hodnocení strategie za celé programové období vč. vlastní úspěšnosti MAS při implementaci strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů. Analýza použití zdrojů, zhodnocení účelnosti a účinnosti realizace strategie. Zjištění naplnění cílů a dopadů.	ex post	Smíšená	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research, dotazníkové šetření mezi žadateli/ příjemci, dotazníkové šetření v území MAS, komunit.projedn., analýza a zhodnocení lidských zdrojů podílejících se na implementaci strategie, porovnání s jinou MAS	Zpráva s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit pro další období? Jak lze dosáhnout zlepšení?	20	nepovinná

Příloha 4: Detail aktivit evaluace

1 / Název	Mid-term evaluace strategie
Cíl	Hodnocení nastavení implementace strategie.
Předmět a průběh hodnocení	Hodnocení nastavení procesů implementace strategie. Hodnocení strategie prováděné před realizací strategie. Ověření nastavení strategických cílů, priorit a opatření ve vazbě na OP. Ověření nastavení monitoringu. Zjištění a nastavení výchozích hodnot. Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky
Typ evaluace	Mid-term
Metody	Autoevaluace, analýza dat v monitorovacích systémech, nastavení vazeb strategické části strategie, výtah z monitorovacího systému MS 2014+, Zdroje dat MS2014+, ČSÚ a jiné statistiky, desk research, komunitní projednání, spolupráce s jinou MAS.
Datové požadavky	Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky
Výstupy	Výsledky budou interpretovány v podobě zpráv s definovaným obsahem
Provedení	Interní / smíšená
Harmonogram	2017
Spolupráce s	V případě smíšené evaluace spolupráce s jinými MAS
Finanční rámec	10 tis. Kč v případě spolupráce s jinou MAS
Poznámky	Dle MPIN povinná

2 / Název	Evaluace publicity
Cíl	Kvalitativní vyhodnocení komunikačních aktivit MAS za dané období
Předmět a průběh hodnocení	Průběžné vyhodnocení komunikačních aktivit MAS v průběhu realizace strategie, tzn. poskytování informací ze strany MAS k naplňování strategie, poskytování informací ze strany MAS o ESI fondech, které přispívají k realizaci strategie atd.
Typ evaluace	Průběžná
Metody	Dotazníkové šetření, desk-research, monitoring médií
Datové požadavky	Údaje z dotazníkového šetření - kvalitativní ukazatel
Výstupy	Výsledky budou interpretovány ve zprávě s popisem zjištění a návrhem opatření
Provedení	Interní
Harmonogram	k 31.12.2017, březen / duben 2023
Spolupráce s	Spolupráce s partnery a aktéry v území
Finanční rámec	Provozní náklady MAS
Poznámky	Dle MPIN nepovinná

3 / Název	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie
Cíl	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie s cílem ověření, případně posílení administrativních kapacit MAS
Předmět a průběh hodnocení	Vyhodnocení lidských zdrojů v kanceláři MAS podílejících se na realizaci strategie a administraci všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a celého chodu kanceláře MAS
Typ evaluace	Průběžná
Metody	Kvantitativní/kvalitativní (analýza dat) – desk research, komparace s jinou MAS
Datové požadavky	Analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research
Výstupy	Výsledky budou interpretovány v podobě zprávy s popisem zjištění a návrhem opatření s definovaným obsahem.
Provedení	Interní / smíšená
Harmonogram	K 31.12.2017, 31.12.2019, 31.12.2021, 31.12.2023
Spolupráce s	V případě smíšené evaluace spolupráce s jinými MAS
Finanční rámec	5 tis. Kč v případě spolupráce s jinou MAS
Poznámky	Dle MPIN nepovinná

4 / Název	Evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů za období do 31.12.2022
Cíl	Zjištění spokojenosti či připomínek k nastaveným procesům a administraci
Předmět a průběh hodnocení	Zjištění spokojenosti či připomínek žadatelů či příjemců k nastaveným procesům realizace strategie včetně všech procesů souvisejících s projekty, hodnocení administrativní zátěže žadatelů a příjemců.
Typ evaluace	Průběžná
Metody	Kvantitativní - dotazníkové šetření, desk research
Datové požadavky	Data zjištěná dotazníkovým šetřením
Výstupy	Výsledky budou interpretovány v podobě zprávy s popisem zjištění a návrhem opatření.
Provedení	Interní
Harmonogram	Únor / březen 2018, únor / březen 2023
Spolupráce s	Partneři, žadatelé, příjemci
Finanční rámec	Provozní náklady MAS
Poznámky	Dle MPIN nepovinná

5/ Název	Ex-post evaluace strategie
Cíl	Následné hodnocení strategie za celé programové období vč. vlastní úspěšnosti MAS při implementaci strategie.
Předmět a průběh hodnocení	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů. Analýza použití zdrojů, zhodnocení účelnosti a účinnosti realizace strategie. Zjištění naplnění cílů a dopadů.
Typ evaluace	Ex-post
Metody	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research, dotazníkové šetření mezi žadateli/ příjemci, dotazníkové šetření v území MAS, analýza a zhodnocení lidských zdrojů podílejících se na implementaci strategie, komunitní projednání, porovnání s jinou MAS - kvantitativní/kvalitativní.
Datové požadavky	Analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research, dotazníkové šetření, statiky ČSÚ.
Výstupy	Výsledky budou interpretovány v podobě zprávy s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit pro další období? Jak lze dosáhnout zlepšení?
Provedení	Smíšená
Harmonogram	Nejpozději do 31.12.2013
Spolupráce s	Spolupráce s jinými MAS
Finanční rámec	20 tis. Kč v případě spolupráce s jinou MAS
Poznámky	Dle MPIN povinná

Příloha 5: Přehled aktivit monitoringu a evaluace

Legenda typu evaluace

Typ	**Ad-hoc/pouze při odhalení významného odklonu od stanovených cílů**
	On-going/průběžné plánované hodnocení pro zlepšení realizace programu
	Mid-term/střednědobé hodnocení v polovině období
	Ex-post/závěrečné hodnocení po ukončení realizace strategie

Barevné označení jednotlivých typů evaluačních aktivit

Zpráva o plnění strategie za 1/2 roku
Mid-term evaluace
Evaluace publicity
Hodnocení administrativní kapacity MAS
Evaluace spokojenosti příjemců dotace
Závěrečná zpráva o plnění strategie k 31.12.2023
Ex-post evaluace

Pořadí	Název evaluace/ monitoringu/ hodnocení	Ukončení sběru dat	Cíl	Předmět	Typ	Interní/ externí/ smíšená	Přehled metod	Výstupy	Odhad nákladů v tis. Kč	Komentář
1	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2015	k 31. 12. 2015	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
2	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2016	k 30. 6. 2016	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
3	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2016	k 31. 12. 2016	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, Analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná

5	Mid term evaluace za 2014-2017	k 31.12.2017	Hodnocení nastavení implementace strategie	Hodnocení nastavení procesů implementace strategie. Hodnocení strategie prováděné před realizací strategie. Ověření nastavení strategických cílů, priorit a opatření ve vazbě na OP. Ověření nastavení monitoringu. Zjištění a nastavení výchozích hodnot. Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky	mid term	Interní/ smíšená	Autoevaluace, analýza dat v monit.systémech, nastavení vazeb strategické části strategie, výtah z monitorovacího systému MS 2014+, Zdroje dat MS2014+,ČSÚ a jiné statistiky, desk research, komunit.projenání, spolupráce s jinou MAS	Dle metodiky ŘO	10	povinná
6	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2017	k 30. 6. 2017	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
7	Evaluace publicity	k 31. 12. 2017	Vyhodnocení komunikačních aktivit	Průběžné vyhodnocení komunikačních aktivit	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
8	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	k 31. 12. 2017	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	Vyhodnocení lidských zdrojů v Kanceláři MAS podílejících se na realizaci IS a administrací všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a celého chodu kanceláře MAS	průběžná	Interní/ smíšená	Desk research, komparace s jinou MAS	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	5	nepovinná

9	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2017	k 31. 12. 2017	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
11	Evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů za období do 31.12.2017	únor / březen 2018	Zjištění spokojenosti či připomínek k nastaveným procesům a administraci	Zjištění spokojenosti či připomínek žadatelů či příjemců k nastaveným procesům realizace integrované strategie včetně všech procesů souvisejících s projekty, hodnocení administrativní zátěže žadatelů a příjemců.	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
12	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2018	k 30. 6. 2018	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná

13	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2018	k 31. 12. 2018	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
15	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2019	K 30. 6..2019	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
16	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	k 31.12.2019	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	Vyhodnocení lidských zdrojů v Kanceláři MAS podílejících se na realizaci IS a administrací všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a celého chodu kanceláře MAS	průběžná	Interní/ smíšená	Desk research, komparace s jinou MAS	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	5	nepovinná
17	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2019	k 31. 12. 2019	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu,	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke	provoz. náklady MAS	povinná

				hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.				kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?		
19	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2020	K 30. 6. 2020	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 1014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
20	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2020	k 31. 12. 2020	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
22	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2021	K 30. 6. 2021	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co	provoz. náklady MAS	povinná

				kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.				funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?		
23	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	k 31.12.2021	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	Vyhodnocení lidských zdrojů v Kanceláři MAS podílejících se na realizaci strategie a administrací všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a celého chodu kanceláře MAS	průběžná	Interní/ smíšená	Desk research, komparace s jinou MAS	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	5	nepovinná
24	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2021	k 31. 12. 2021	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
26	Zpráva o plnění strategie za 1.pol.2022	k 30. 6. 2022	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná

27	Zpráva o plnění strategie za 2.pol.2022	k 31. 12. 2022	Hodnocení naplňování strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů.	průběžná	Interní	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva v předepsaném formátu dle metod. pokynů ŘO s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?	provoz. náklady MAS	povinná
29	Evaluace spokojenosti příjemců a žadatelů za období do 31.12.2022	únor / březen 2023	Zjištění spokojenosti či připomínek k nastaveným procesům a administraci	Zjištění spokojenosti či připomínek žadatelů či příjemců k nastaveným procesům realizace strategie včetně všech procesů souvisejících s projekty, hodnocení administrativní zátěže žadatelů a příjemců.	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
30	Evaluace publicity	březen / duben 2023	Vyhodnocení komunikačních aktivit	Průběžné vyhodnocení komunikačních aktivit	průběžná	Interní	Dotazníkové šetření, desk research	Zpráva s popisem aktivit a doporučení opatření	provoz. náklady MAS	nepovinná
31	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci strategie	2023	Hodnocení administrativní kapacity MAS pro realizaci IS	Vyhodnocení lidských zdrojů v Kanceláři MAS podílejících se na realizaci strategie a administrací všech souvisejících činností, finančních potřeb těchto činností a celého chodu kanceláře MAS	průběžná	Interní/ smíšená	Desk research, komparace s jinou MAS	Zpráva s popisem zjištění a návrhem opatření	5	nepovinná

32	Závěrečná zpráva o plnění strategie (po ukončení)	k 31.12.2023	Hodnocení realizace strategie za celé programové období. s cílem zanalyzovat použití zdrojů, zhodnocení účelnosti a účinnosti realizace strategie. Zjištění naplnění cílů a dopadů.	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů. Analýza použití zdrojů, zhodnocení účelnosti a účinnosti realizace strategie. Zjištění naplnění cílů a dopadů.	závěrečná	smíšená	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research	Zpráva s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal.	10	povinná
33	Ex-post evaluace strategie za 2014-2023	k 31.12.2023	Následné hodnocení strategie za celé programové období vč. vlastní úspěšnosti MAS při implementaci strategie	Hodnocení realizace strategie za uplynulé období, plnění monitorovacích indikátorů, kontrola udržitelnosti projektů, naplňování finančního plánu, hodnocení plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal, hodnocení pokroku při dosahování cílů. Analýza použití zdrojů, zhodnocení účelnosti a účinnosti realizace strategie. Zjištění naplnění cílů a dopadů.	ex post	smíšená	Analýza dat z údajů získaných monitoringem projektů, analýza dat z monitorovacího systému MS 2014+, desk research, dotazníkové šetření mezi žadateli/ příjemci, dotazníkové šetření v území MAS, komunit.projedn., analýza a zhodnocení lidských zdrojů podílejících se na implementaci strategie, porovnání s jinou MAS	Zpráva s předpokládaným obsahem: plnění monitorovacích indikátorů, naplňování finančního plánu, plnění preferenčních kritérií, ke kterým se žadatel zavázal. Odpověď na otázky: Co funguje? Co je třeba zlepšit pro další období? Jak lze dosáhnout zlepšení?	20	nepovinná

Zdroj: vlastní