

# ANALÝZA STŘEDNĚDOBÝCH HODNOCENÍ STRATEGICKÝCH PLÁNŮ LEADER

*Oldřich Čepelka, Tima Liberec*

## **OBSAH:**

- 1 - Úvod
- 2 - Metodika hodnocení MTE
- 3 - Výsledky hodnocení MTE
- 4 - Analýza doporučení v MTE
- 5 - Závěry

## 1 - Úvod

Střednědobé hodnocení SPL (dále jen: MTE) není jen jedním z dokumentů vyžádaných Řídícím orgánem PRV; mělo by být pro MAS jednou z největších příležitostí, jak zhodnotit svou několikaletou činnost, posoudit, nakolik MAS plní svou dlouhodobou vizi (v rámci SPL), zda dosahuje cíle vytčené v SPL, příp. k nim alespoň směřuje, a zda to činí efektivně, úsporně, transparentně. Na základě hodnocení pak lze (a měla by se) formulovat opatření ke zlepšení realizace SPL, k potřebným změnám, k posilování potřebných kapacit MAS, k podmínkám její práce a k povaze procesů, které v souvislosti s realizací SPL používá.

Takové poslání má MTE, ať už je zpracováváno svépomocí (jako sebehodnocení), nebo externím hodnotitelem, příp. kombinací obojího.

Řídící orgán PRV až do r. 2011 nevydal žádné pokyny pro hodnocení realizace SPL. Platební agentura (SZIF), která v podmínkách PRV plní i funkci konzultačního orgánu, se omezila pouze na odpovědi ke konkrétním technickým otázkám (např. jak oznámit zařazení nové fiše do SPL). Tato agentura ovšem není primárně pověřena hodnocením, nýbrž pouze kontrolou a monitoringem PRV.

Od počátku období (2007) tedy **MAS nebyly vedeny k hodnocení své vlastní činnosti a samotnou realizaci SPL sledovaly jen na úrovni elementární evidence.** Nebyly například zavedeny monitorovací zprávy, při rozdělení tzv. bonusů mezi MAS se rozhodovalo podle počtu obyvatel, nikoliv podle kvality práce MAS a dosahovaných výsledků, nebylo vyžadováno sebehodnocení MAS atd. K výsledkům hodnotících studií, které provedly CpKP západní Čechy a Tima Liberec a které navrhovaly určité hodnotící postupy, se nepřihlédlo <sup>1</sup>.

Tak se stalo, že MAS vstupovaly do ročního hodnocení (2010) většinou málo připravené. Toto roční hodnocení (2010 pro všechny a 2011 pro 64 MAS z 2. a 3. vlny schvalování SPL) se však pro mnoho MAS pravděpodobně stalo aspoň základním impulsem k tomu, aby se začaly všestranněji zabývat zdokonalováním vlastní práce při realizaci SPL.

Pokyny pro zpracování MTE a vůbec první informace o MTE byly místním akčním skupinám předány na školeních, která proběhla při setkáních MAS, ŘO a RO SZIF v jednotlivých regionech NUTS II. Zveřejněna byla prezentace (PowerPoint) s příklady hodnocení. MAS obdržely osnovu pro MTE, kterou se měly řídit.

Podle úkolu zadaného ŘO se měl hodnotitel MTE vyslovit k náležitostem zpracovaných MTE, k jejich obsahu, kvalitě a využitelnosti v práci MAS. V dalším textu se problematikou náležitostí MTE, obsahu a kvality zabýváme v oddíle Výsledky a problematikou využitelnosti MTE v další práci MAS v oddíle Doporučení. Závěry ke kvalitě i užitku MAS jsou ve zvláštním oddíle.

---

<sup>1</sup> Jde zejména o čtyři práce. PELCL, Petr, HAVRÁNEK, Tomáš, LEHMANNOVÁ, Alena, MARTÍNEK, Jan. *Metodika dobré praxe MAS v České republice, Zpráva z výzkumného projektu 2007 - 2008*, CpKP, Edice venkov. - MARTÍNEK, Jan, ČEPELKA, Oldřich, LEÓN, Daniel, ROSECKÝ, Daniel, SVOBODA, Tomáš. *Metodika k hodnocení monitorovacích indikátorů místních akčních skupin v Programu rozvoje venkova 2007 - 2013*, Centrum pro komunitní práci, říjen 2009. - ČEPELKA, Oldřich. *Místní akční skupiny v ČR v roce Pět*, Tima Liberec, s. r. o., leden 2008. - *PORVLK 2007+ neboli profesionalizace obnovy a rozvoje venkova Libereckého kraje, Zpráva o realizaci projektu*, Národní observatoř venkova, o.p.s., červen 2008.

K otázkám hodnocení (ve vazbě na monitoring) viz též zprávy o hodnocení PRV: *Průběžné hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013*, 4. Průběžná zpráva, [kapitola 5.22.2 Problém monitorovacích indikátorů SPL], DHV CR, spol. s r.o. a TIMA Liberec, s.r.o., říjen 2011. - *Průběžné hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013*, Závěrečná zpráva, DHV CR, spol. s r.o. a TIMA Liberec, s.r.o., říjen 2010.

## 2 - Metodika hodnocení MTE

Pro MTE stanovil Řídící orgán osnovu s pěti kapitolami:

1. Úvod
2. Popis SPL, fiší a rozpočtu
3. Metodický přístup (obsahuje jak způsob hodnocení, tak přehled o stavu plnění monitorovacích indikátorů)
4. Odpovědi na hodnotící otázky (povinné i dobrovolné)
5. Závěry a doporučení

Tato osnova sice byla v několika bodech matoucí (např. rozdíl mezi kap. 3 a 4, otázka na soulad MI s prioritami a cíli SPL aj.), avšak MAS ji až na výjimky akceptovaly a používaly.

**Které MTE můžeme považovat za kvalitní?** Na počátku prací jsme stanovili určité hypotézy, co vše kvalitní MTE obsahuje. Uvádíme je v seznamu a bez zdůvodnění.

1. MTE je zpracováno podle předepsané osnovy MZE a má obvyklé formální náležitosti (datum zpracování, autora, příp. i titulní list, obsah, shrnutí).
2. Zpracovatelem MTE je manažer nebo orgán MAS (s příp. spoluúčastí externích hodnotitelů), nikoliv pouze externí subjekt.
3. MTE bylo projednáno příslušným řídicím orgánem MAS (nejlépe valnou hromadou, příp. předsednictvem MAS nebo správní radou).
4. Kapitolám 4 a 5, které mají obsahovat jádro hodnocení realizace SPL a doporučení k dalšímu postupu, bylo věnováno alespoň 25% celkového rozsahu zprávy.
5. MTE bylo zveřejněno.
6. MAS používá soustavu více než 5 monitorovacích ukazatelů a v MTE komentuje jejich naplňování.
7. MAS si stanovila a zpracovala ještě další hodnotící otázky než ty, které byly povinné.
8. Dílčí závěry a zjištění v kap. 4, příp. 3 jsou dostatečně podložené fakty.
9. Evaluátor (řešitel této studie) může kapitolu 4 hodnotit souhrnně na stupni 4 nebo 5 (přičemž 1=min., 5=max.)<sup>2</sup>.
10. Podle požadavku předepsané osnovou ŘO je vyhodnocen soulad monitorovacích indikátorů s prioritami a cíli SPL.
11. V souladu s požadavkem předepsané osnovy je vyhodnocena míra dosažení cílů.
12. Na základě výsledků hodnocení obsahuje MTE doporučení, a to navíc mimo úpravy fiší SPL (což jsou průběžně prováděné změny)

**Tyto hypotézy jsme pak ověřovali na vzorku MTE.** Každá hypotéza se stala dílčím hodnotícím kritériem s předem definovaným způsobem hodnocení.

V některých případech jde absence zjištění v neprospěch hodnocení. Například jestliže se ani přímo v dokumentu MTE, ani na www stránkách MAS nepodařilo najít informaci o tom, že MTE bylo projednáno či schváleno kolektivním orgánem, máme za to, že nebylo. Jestliže jsme MTE nenalezli na www stránkách MAS, musíme mít rovněž za to, že nebylo ani publikováno (nebo snad zůstává rozumná pravděpodobnost, že MAS svou zprávu na www nedala, zato ji však natiskla a rozeslala zainteresovaným organizacím a občanům ve svém regionu?).

Kritérium č. 3 a 5 jsme posuzovali podle obsahu MTE a vcelku podrobnou prohlídkou www příslušné MAS. V kritériu č. 4 jsme brali v úvahu i obsah kap. 3, protože sem občas MAS zahrnuly samotné odpovědi na hodnotící otázky (pro něž byla vyhrazena kap. 4).

---

<sup>2</sup> Kritérium č. 9 se vymyká technikou hodnocení: nejdříve jsme prostudovali obsah cca 70 MTE a učinili podrobné poznámky o obsahu kapitoly 4, načež jsme přiřadili každé MTE jednu ze známek od 1 do 5.

**Pro zpracování jsme použili techniku seskupování**, kterou jsme doporučovali již v 5. průběžné zprávě z evaluace PRV<sup>3</sup>, která se však používá jen zřídka, protože nevypadá tak „elegantně“ jako používání číselných hodnot („bodů“). Podstatou je, že místo měřitelné škály (pomocí čísel, která „svádějí“ ke sčítání, k výpočtům průměrů apod.) se definuje několik stupňů (označených písmeny A, B, C). Mezi jednotlivými stupni jsou jasné kvalitativní nebo kvantitativní rozdíly a vždy platí, že v určitém smyslu je A lepší než B, které je lepší než C. „Lepší“ v našem případě znamená, že jde o příznak vyšší kvality MTE. Stupně A, B, C tak zakládají pořadovou škálu, kterou lze dále využívat pro statistické zpracování, aniž bychom předstírali, že známe „váhu“ jednotlivých dílčích kritérií (při používání měřitelných škál hodnotitel obvykle předpokládá, že všechna kritéria mají stejnou váhu, což obvykle neodpovídá zkušenosti – viz zde vážnost kritéria č. 7 a 8 versus č. 1 a 2).

**Definice stupňů ABC v každém dílčím kritériu je popsána v tabulce.** Jak je patrné, evaluátoři vycházeli pokud možno z kvalitativního odlišení jednotlivých stupňů a tam, kde šlo o měřitelné jednotky (kritérium č. 4), byla navržena hranice, podle níž byla stupněm „výborné“ klasifikována zhruba čtvrtina MTE, zatímco jiná čtvrtina získala hodnocení na stupni „neuspokojivé“. Jde pochopitelně o arbitrární kritéria, což je nutný důsledek „neměřitelné“ povahy hodnocených objektů.

**Hodnocení prováděli čtyři pracovníci zpracovatele.** Za účelem sjednocení způsobů hodnocení v jednotlivých kritériích se uskutečnily tři porady. Dále bylo cca 10 MTE hodnoceno dvojicí hodnotitelů (nezávisle na sobě) a po ověření jednotného postupu bylo dokončeno hodnocení ostatních MTE.

Hodnotitelé takto **zpracovali celkem 1574 stran** textu, tabulek, grafů, příp. obrázků.

Po skončení individuálních hodnocení a jejich konsolidaci (konsensus v případě neshod) jsme zjistili, že hodnotitelé přidělili známku A 213x, známku B 329x a známku C 275x (23 jednotlivých zjištění nemohlo být provedeno, neboť chyběla potřebná data). Už tato statistika naznačuje, že dílčích hodnocení na stupni „neuspokojivé“ je o něco více než „výborné“.

Na závěr hodnocení dle uvedených 12 kritérií bylo stanoveno **celkové kvalitativní zhodnocení MTE** opět na stupních A, B nebo C. Ke každému hodnocení MTE vznikl seznam kladných a záporných stránek MTE, komentář ke zpracování a rovněž rozhodnutí o tom, zda lze dané MTE považovat za příklad dobré, anebo naopak špatné praxe. Tyto souhrnné výsledky byly ještě v hodnotitelském týmu konzultovány.

---

<sup>3</sup> Viz O. Čepelka, Hodnocení místních akčních skupin. Studie k teorii a praxi hodnocení MAS v ČR, příloha k Průběžnému hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013, 5. průběžná zpráva k 15. 4. 2012, str. 41.

**Kritéria (příznaky kvality)**

<b>kvalita MTE:</b>	<b>A (výborná)</b>	<b>B (dobrá)</b>	<b>C (neuspokojivá)</b>
1. Je MTE zpracováno podle osnovy MZe, obsahuje tit. list, obsah, shrnutí?	dle osnovy + 2-3 náležitosti	dle osnovy + 0-1 náležitost	ne podle osnovy
2. Je zpracovatelem MAS (s příp. spoluúčastí externích hodnotitelů)?	MAS + externí (supervize aj.)	jen MAS	jen externě
3. Bylo MTE projednáno kol. orgánem? (viz MTE nebo www)	VH	předsednictvo apod.	nebylo projednáno nebo nelze zjistit
4. Bylo kapitolám 4 a 5 (příp. kap. 3) věnováno alespoň 25% rozsahu?	46 a více %	25-45%	méně než 25%
5. Bylo MTE publikováno? (viz MTE a www)	celé na www	publikována pouze zpráva o MTE	nebylo publ. nebo nenalezeno
6. Používá MAS soustavu více než 5 M.I. a v MTE komentuje jejich naplňování?	více než 5 M.I. a komentuje	více než 5, ale nekomentuje	5 nebo méně
7. Stanovila si MAS a zpracovala ještě další hodnotící otázky?	stanovila a vyhodnotila podrobně	stanovila a stručně vyhodnotila	nestanovila
8. Jsou dílčí závěry a zjištění v kap. 4, příp. 3 dostatečně podložené fakty?	ano, podrobně, příp. i doplňkové metody	jen jednoduchá statistika	nepodloženo, obecné
9. Kap. 4 hodnocena evaluátorem souhrnně na stupni 4 nebo 5 (1=min., 5=max.)	4-5	3	1-2
10. Je vyhodnocen soulad M. I. s prioritami a cíli SPL? (bod 5.1 Osnovy)	explicitně a podrobně	jen částečně nebo povrchně	obecně nebo vůbec ne
11. Je vyhodnocena míra dosažení cílů? (bod 5.2 Osnovy)	explicitně a podrobně	jen částečně nebo povrchně	obecně nebo vůbec ne
12. Jsou doporučení na základě výsledků hodnocení (kromě úprav fiší SPL)? (bod 5.3 Osnovy)	ano a nejen k fiším	jen k úpravám fiší	doporučení chybí

Zdroj: Tima Liberec

Hodnotitelé rovněž sledovali několik tzv. identifikačních znaků.

- a) Vlna (1., 2., 3.), v níž byla MAS schválena (48, 32, 32+).
- b) Číslo MAS
- c) Název MAS
- d) Formát dokumentu (pdf, doc, ...)
- e) Rozsah MTE (počet stran použitého formátu)
- f) Datum zpracování

Číslo vlny bylo důležité pro dostatečně proporcionalní výběr MTE k analýze. Formát dokumentu je spíše zajímavostí, přestože snadno editovatelný formát DOC se dá interpretovat jako příznak větší tolerance autora dokumentu a menšího pocitu nebezpečí plynoucího z dodatečných změn v dokumentu. Rozsah MTE je důležitou charakteristikou; nemohli jsme jej však považovat přímo za příznak kvality a tedy zařadit mezi hodnotící kritéria. V analytické etapě jsme se zabývali otázkou, jak souvisí rozsah MTE s jeho kvalitou.

### 3 - Výsledky hodnocení MTE

#### Výběr MTE:

Pracovali jsme se vzorkem 70 MTE (62,5% celkového počtu). Zhruba polovina zpracovaných MTE přináší k první vlně schválení SPL, čtvrtina k druhé a čtvrtina ke třetí vlně. Pro výběr MTE k hodnocení nebyl použit žádný algoritmus (byl „náhodný“), usilovali jsme pouze o určitou proporcionalitu mezi první vlnou 48 vybraných SPL a ostatními dvěma vlnami (32+32 MAS) <sup>4</sup>.

Do výběru jsme zahrnuli MTE těchto MAS (řazeno podle čísla MAS, které bylo přiděleno Řídicím orgánem PRV):

č.	název MAS
1	MAS Mikroregionu Frýdlantsko, o. s.
2	Sdružení Splav, o.s.
6	Posázaví, o. p. s.
7	Společná Cidlina, o. s.
9	MAS Boskovicko PLUS, o. s.
15	MAS Region Poodří, o. s.
16	MAS Moravská cesta (Litovelsko-Pomoraví), o. s.
20	MAS Hornácko a Ostrožsko, o. s.
30	MAS Hornolidečska, o. s.
31	MAS Krajina srdce, o. s.
32	MAS Rýmařovsko, o. p. s.
34	Strážnicko místní akční skupina, o. s.
36	MAS "Chance in Nature - LAG", o. s.
38	MAS Pobeskydí, z. s. p. o.
41	MAS Rozv.partnerství regionu Hranicko, o. s.
46	MAS Živé pomezí Krumlovsko-Jevišovicko, o. s.
48	MAS Lípa pro venkov, o. s.
50	LAG Podralsko, o. s.
56	MAS Sdružení Růže, o. s.

<sup>4</sup> Pokud jde o spolehlivost zjištěných četností, dosáhli bychom i za předpokladu náhodného výběru ze všech MTE poměrně velké statistické chyby  $\pm 7$  procentních bodů. Neusilovali jsme však o statisticky plně zobecnitelné poznatky, nýbrž o explorativní vzhled (zmapování) celkové kvalitativní úrovně a užitečnosti zpracovaných MTE.

57	MAS Říčansko, o. p. s.
58	Občanské sdružení Aktivios
70	MAS Český les
74	MAS Podještědí, o. s.
76	Region Haná, o. s.
77	MAS "Znojemské vinařství", o. s.
78	MAS Český západ - místní partnerství, o. s.
82	MAS Kyjovské Slovácko v pohybu, o. s.
83	MAS Pohoda venkova, o. s.
91	MAS Sv. Jana z Nepomuku, o. s.
94	Vyhličky, o. s.
97	MAS Havlíčkův kraj, o. p. s.
98	MAS Vladař, o. p. s.
99	MAS Podhůří Železných hor
105	MAS Moravský kras, o. s.
108	MAS Rakovnicko, o. p. s.
110	MAS Železnohorský region, o. s.
113	MAS Partnerství Moštěnka, o. s.
114	MAS Labské skály, o. s.
116	MAS Buchlov, o. s.
119	MAS Orlicko
121	MAS Broumovsko +
123	MAS Mezi Úpou a Metují, o. s.
124	MAS Podchlumí, o. s.
127	MAS Hradecký venkov, o. p. s.
139	MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko
140	Podhorácko, o.p.s.
142	MAS Nad Orlicí, o. p. s.
143	MAS Valašsko – Horní Vsacko
145	MAS Sokolovsko, o. p. s.
146	MAS Svatojiřský les, o. s.
148	Internet.Education and cons. Centre, o.p.s.
149	Otevřené zahrady Jičínska, o. s.
150	MAS České středohoří, o. s.
152	MAS Podlipansko, o. p. s.
153	MAS Sedlčansko, o. p. s.
156	MAS Sdružení pro rozvoj Poličska, o. s.
157	MAS Holicko, o. p. s.
159	Obecně prospěšná společnost pro Český ráj
160	Místní akční skupina LAG Strakonicko, o. s.
169	MAS Východní Slovácko
172	MAS Šumperský venkov, o. s.
174	MAS Vizovicko a Slušovicko
175	MAS Dolní Poolšaví,o.s.
178	Via rustica, o.s.
179	MAS Region Pošembeří, o. p. s.
182	MAS Světovina
187	MAS 21
189	MAS Zlatá cesta, o. p. s.
190	MAS Mikroregion Telčsko
191	MAS Krkonoše, o. s.

### K hodnocení identifikačních znaků MTE:

**Nejdelší MTE obsahuje 72 stran, nejkratší pouze 6 (!).** Šlo vždy o velikost A4, pochopitelně s rozmanitým řezem a velikostí písma a s různou mírou využívání tabulek, grafů a dokonce i obrázků či fotografií). Polovina MTE byla odevzdána ve formátu DOC, téměř polovina v PDF a výjimečně (1x) v RTF a v TIF.

Plná pětina MTE nemá víc než 12 stránek a polovina ne více než 20. **V průměru má MTE 24 stran**, ale pouze čtvrtina obsahuje více než 27 stran. Některé MTE jsou až nápadně „vyzdobené“ nerelevantními fotografiemi, rozměrnými grafy a tabulkami, jiné jsou úsporné.

Jak souvisí rozsah MTE s jeho kvalitou?

Na konci oddílu s výsledky hodnocení MTE uvádíme souhrnné hodnocení kvality MTE pomocí stupňů A (nejlepší), B a C. Jak ukázala analýza rozptylu, jsou statisticky významné rozdíly (F-test) mezi průměrným rozsahem MTE v té které kategorii celkového hodnocení MTE. **13 MTE ohodnocených stupněm A má průměrný rozsah 37 stran, kdežto MTE s celkovou známkou B nebo C mají v průměru 21 stran.** (Jedno MTE zde nebylo hodnoceno.)

Podrobné výsledky jsou v tabulce:

celková známka	průměrně stran	směr. chyba průměru	medián (stran)	počet MTE
A	37,15	5,189	32	13
B	20,74	1,327	20	35
C	21,33	4,210	13	21
<b>celkem</b>	<b>24,01</b>	<b>1,876</b>	<b>20</b>	<b>69</b>

Všimněme si, že přes stejný průměrný počet stran ve skupině B a C je medián skupiny C mnohem nižší – jen 13 stran. To znamená, že do kategorie C se dostalo relativně málo MTE s větším rozsahem stran (MTE MAS Holicko, Krajina srdce) a naopak tam převažují MTE s malým rozsahem. Polovina MTE hodnocených jako neuspokojivé má nejvýše 13 stran (přestože samotný rozsah do hodnocení kvality MTE nevstupoval, celková známka A, B, C tedy na rozsahu nebyla přímo závislá).

Neočekávaný je podíl nedatovaných MTE: **30 MTE nebylo v odeslané verzi datováno vůbec**, u 11 jen přibližně (měsíc, rok), jen ve zbývajících 29 bylo datum řádně uvedeno.

Absence řádného datování u dokumentu tohoto účelu a významu je velmi překvapivé a nepřímou svědčí o nízké komunikační kultuře zpracovatelů MTE – jde přece současně o určitou „vizitku“ MAS, neboť dokument je předávám jiným osobám, dokonce řídicímu orgánu!



**Jak lze MTE hodnotit podle zvolených 12 dílčích kritérií kvality?** V dalším přehledu jsou hlavní zjištění, dílčí závěry a vysvětlivky k jednotlivým kritériím.

#### 1. Je MTE zpracováno podle osnovy MZe, obsahuje titulní list, obsah, shrnutí?

**Asi desetina MTE není zpracována podle (povinné) osnovy.** Nedržely se jí například MTE MAS Holicko, Krajina srdce, Mezi Úpou a Metují. Nezahrnují většinu potřebných informací nebo obsahují především obecná sdělení a nelze je považovat za řádná hodnocení.



MAS Hranicko a MAS Společná Cidlina sice rovněž nerespektovaly osnovu a mají odlišnou strukturu, avšak na rozdíl od předchozích jsou skutečným a obsahově relevantním hodnocením výsledků realizace SPL. (MTE MAS Společná Cidlina vzniklo již v březnu 2011 a je bohužel příliš stručné – 11 stran, kdežto MTE MAS Hranicko, zpracované již v únoru 2011, obsahuje 58 stran.)

Zbývajících 90% se víceméně přesně drželo osnovy. Nejčastější odchylkou bylo sloučení kap. 4 s kap. 3 (v níž byly hodnotící otázky exponovány).

**Více než čtvrtina MTE kromě dodržené osnovy obsahuje také titulní list a obsah** (což však u dokumentu tohoto významu považujeme za elementární náležitost). Ve všech MTE však chybí shrnutí a kapitola 5 jej nemůže nahradit. Shrnutí tu nicméně nemůžeme považovat za nutné vzhledem k většinou malému rozsahu dokumentu.

## 2. Je zpracovatelem MAS (s případně se spoluúčastí externích hodnotitelů)?

Především, **u zhruba čtvrtiny MTE se vůbec nepodařilo zjistit, kdo je zpracovatelem**. Můžeme mít za to, že se v těchto případech jednalo o manažera nebo jiného člena MAS, neboť externí hodnotitel by tuto skutečnost nejspíš uvedl.

**V desetině případů byl zpracovatelem MTE pouze externí subjekt**, což se nám nejeví jako optimální řešení. Například MTE MAS Podještědí patří mezi zřetelně nadprůměrné. Je zpracováno Okresní agrární komorou a podle jeho obsahu se zdá, že nebylo v MAS doplněné ani upravené). Vzniká pak otázka, zda bylo v MAS projednané a zda tu je využíváné

MTE je příležitostí pro intenzivní hodnotící práci uvnitř MAS, proto **za nejlepší řešení považujeme kombinaci zpracování MTE vlastními silami a externím subjektem** (alespoň v podobě supervize). Toto řešení zvolily pouze tři moravské MAS (z našeho vzorku 70 MAS).

Prvek sebehodnocení by v MTE měl být přítomen. A pokud není, tím důležitější je jeho řádné projednání v orgánech MAS (což se bohužel v 90 % případů nestalo). **Převažují tedy – zhruba ze dvou třetin – MTE, které zpracovaly samotné MAS**. V těchto případech šlo téměř vždy o samotného manažera MAS, nikoliv o třeba malou pracovní skupinu, která by mohla řádně posoudit zjištěná fakta a lépe je interpretovat. Jestliže je hodnoceným někdo, kdo se sám významně podílí na výsledcích a jejich interpretaci (a to manažer MAS je), nelze vždy zaručit dostatečnou nestrannost. Na to ovšem doplácí celá MAS a orgány MAS si to mohly uvědomit. Chápeme tyto okolnosti jako jeden z mnoha příznaků malé pozornosti, kterou orgány MAS svému MTE věnovaly.

## 3. Bylo MTE projednáno kolektivním orgánem?

V 90% případů se nepodařilo zjistit, že by MTE projednal, resp. schválilo některý orgán MAS. Je tak pravděpodobné, že **velkou většinu MTE nikdo neschvaloval** a protože je zpravidla zpracovával manažer, stal se vlastně jediným „orgánem“ schvalující oficiální střednědobé hodnocení SPL (!).

V pěti případech bylo MTE projednáno, schváleno či alespoň vzato na vědomí nejvyšším orgánem (valnou hromadou). Mezi nimi jsou 3 velmi kvalitní MTE (MAS Pohoda venkova, Orlicko a Český západ). Ve dvou dalších případech bylo předloženo předsednictvu nebo monitorovacímu výbor.

## 4. Jaký je podíl hodnotící části na celkovém rozsahu?

Významným ukazatelem je podíl, jaký ve zprávě zaujímá sama hodnotící část. Bohužel v řadě MTE je největší pozornost (měřeno počtem stránek) věnována základním statistikám a zdlouhavému popisu, resp. kopírování částí SPL (cíle a priority – aniž by byly vyhodnoceny, popis fiší, postup správní rady při aktualizacích SPL apod. – aniž by byly vyhodnoceny).

**Téměř čtvrtina MTE nevěnovala samotnému hodnocení SPL, závěrům a doporučením v MTE více než 25% rozsahu.** To ukazuje, že MAS často nepovažují hodnocení za významný úkol – přestože je jediným účelem tvorby střednědobého hodnocení SPL! Polovina všech MTE se zabývá samotným hodnocením jen nejvýše ze 40% a pouze v několika případech (MAS Aktivios, Krkonoše, Podralsko, Moravská cesta, Český západ a zejména MAS Sv. Jana z Nepomuku) se věnuje hodnotícím částem 60% a více. Naopak v MTE MAS Krajina srdce, Mezi Úpou a Metují, Společná Cidlina a Boskovicko PLUS zabírá hodnocení méně než desetinu celkového rozsahu.

V průměru je hodnotícím a závěrečným částem MTE věnováno 37% celkového rozsahu.

## 5. Bylo MTE publikováno?

Jen necelá pětina MTE byla také zveřejněna na www MAS (v jednom případě nikoliv plná MTE, nýbrž zpráva o ní), v některých případech však těžko dohledatelná. **80% MAS svoje MTE nezveřejnily.** Považujeme to za další příznak nízké úrovně práce s regionem a se „stakeholdery“ a za příznak nízké ochoty sdělovat informace mimo MAS. (V některých případech ovšem může jít o prostý důsledek obavy, že by čtenáři MTE rozpoznali nízkou úroveň MTE, spěch při jejím zpracování apod.)

## 6. Používá MAS soustavu více než 5 monitorovacích indikátorů a komentuje v MTE jejich naplňování?

Úvodem k tomuto kritériu připomínáme zjištění z předchozích evaluačních prací <sup>5</sup>: „*Libovlnost, s jakou mohly MAS zvolit indikátory a nastavit jejich hodnoty, jakož i jejich neprovázanost na indikátory SPL, založily nerovnoprávnou pozici MAS. Některé MAS se snažily o optimální stanovení cílů a stanovily si více a náročnějších indikátorů, zatímco jiné naopak přijaly minimální počet indikátorů a uložily si v nich jen minimální cílové hodnoty. To se odrazilo i v nakládání s tzv. bonusy (až 50% celkové alokace)...*“

Tento stav se promítá i do každoročních hodnocení MAS. Například letos na otázku č. 59, zda má MAS v SPL alespoň 5 MI, které soustavně monitoruje a vyhodnocuje, mohlo 69 MAS ze 70, jejichž MTE hodnotíme, odpovědět ano a získat tak maximum bodů do celkového hodnocení MAS. Tato otázka tedy vůbec nediferencovala mezi MAS. Pro stanovení bonusu rozhoduje, zda MAS dělá stanovené minimum, nikoliv to, co MAS dělá navíc (např. více MI nebo mimořádné aktivity v rámci Integrované strategie území, v propagaci metody Leader apod.) a co by lépe odpovídalo smyslu „ bonusu“ (příplatku, prémie, nadhodnoty).

Pouze 13% MAS má v SPL pět minimálně povinných monitorovacích indikátorů (MI), jejichž plnění v MTE uvádí, v některých případech i stručně hodnotí. **Většina SPL obsahuje více než 5 MI, někdy i desítky, bohužel však ve většině případů je vyhodnocuje jen stručně nebo dokonce uvádí bez dalšího komentáře jen dosažené hodnoty.** Objevují se i případy, že i základní tabulka indikátorů a jejich plnění je vyplněna jen částečně.

**Zhruba pětina MAS používá soustavu více než 5 MI a v MTE komentuje jejich naplňování.** K nejlepším v tomto ohledu patří MTE MAS Pohoda venkova, která používá MI ve velkém rozsahu, což přináší potřebný faktografický materiál pro hodnocení. K dalším dobrým příkladům patří MAS Orlicko.

<sup>5</sup> Viz O. Čepelka, Hodnocení místních akčních skupin. Studie k teorii a praxi hodnocení MAS v ČR, příloha k Průběžnému hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007-2013, 5. průběžná zpráva k 15. 4. 2012, str. 11.

Většina MTE však s MI pracuje bez podrobnějších vysvětlení a komentářů. Nemusí to být na škodu, je-li význam faktického stavu zřejmý. Bohužel však se v MTE vyskytuje řada neplněných MI, což si hodnotící komentář zaslouhuje, neboť z něho se pak odvíjejí případná opatření k zajištění plnění cílů SPL.

Další příklady: MAS Nad Orlicí si stanovila 25 MI a jejich plnění uvádí v tabulce. MAS 21 zvolila soustavu 7 MI, jejichž plnění prezentuje v grafu, avšak nekomentuje. MAS Havlíčkův kraj zahrnuje 6 indikátorů, ale komentuje je.

## 7. Stanovila si MAS a zpracovala ještě další hodnotící otázky?

Stanovení a řádné zodpovězení dalších hodnotících otázek v MTE je jasnou známkou poctivého přístupu MAS k hodnocení vlastní práce. Je totiž zřejmé, že **střednědobé hodnocení je příležitostí k zodpovězení základních evaluačních otázek:**

- a) **nakolik MAS plní dlouhodobou vizi a hlavní cíle** (mezi něž určitě patří realizace SPL, ale většinou i širší podpora rozvoje regionu a řešení jeho problémů – viz listiny zakládající konkrétní MAS),
- b) **jakým směrem a jak postupovat dále** (obligátní návrhy na změny ve fiších a alokacích, avšak i další opatření k lepšímu plnění SPL a zlepšení práce MAS).

Hodnocení by mělo obsahovat vyhodnocení účinků, dopadů práce MAS v regionu, mělo by odpovědět o míře dosažení cílů ze SPL, mělo by odpovědět, **nakolik je to, co MAS při realizaci SPL dělá,**

- a) **relevantní** ve vztahu k cílům SPL (čili zda realizace projektů skutečně naplňuje celkové cíle SPL),
- b) **účinné** při porovnání výchozího stavu (2007) nebo cílů stanovených v SPL s dosaženou skutečností (k dohodnutému datu 30. 6. nebo 31. 12. 2011),
- c) **efektivní** a přiměřeně úsporné vzhledem k finančním, lidským a materiálním zdrojům MAS,
- d) **užitečné** z hlediska dopadů a důsledků pro celý region a jednotlivé cílové skupiny SPL,
- e) **udržitelné** do budoucna (např. i po skončení podpory v r. 2013).

K tomu se druží hodnotící **otázky k samotné práci MAS:** zda a jak účinné má MAS zabudovaný mechanismy kontrol, monitoringu, sebehodnocení atp., jak účinně pracují orgány MAS, jak věrohodná je pozice MAS v regionu, příp. ve vztahu ke kraji a dalším významným subjektům atd.

Musíme tudíž od MAS očekávat, že si u příležitosti MTE položí a zodpoví další hodnotící otázky.



V našem vzorku MTE **cca 40% MAS stanovila a podrobně vyhodnotila ještě další než pouze povinné hodnotící otázky. Dalších cca 40 % MAS další otázky stanovilo, avšak vyhodnotilo je jen stručně, příp. obecně, bez dokladování pomocí faktů (viz další kritérium).** Tak tomu je např. v MTE MAS České středohoří – na 9 doplňkových otázek odpovídá jen velmi stručně. Jindy jsou volitelné hodnotící otázky vlastně jen výstupy z dotazníkových šetření (MAS Holicko).

**Zbývajících 20 % si další hodnotící otázky v MTE nestanovilo.** Jsou to např. MAS Boskovicko PLUS, Otevřené zahrady Jičínska, Aktivios nebo Hornácko a Ostrožsko.

Naopak mezi nejhodnotnější MTE z tohoto hlediska počítáme MTE MAS Podchlumí, Moravský kras, Podhůří Železných hor, Kelečsko – Lešensko – Starojicko a Pohoda venkova.

### **Příklady dalších přidaných hodnotících otázek:**

- Zvýšila se během dosavadní realizace SPL schopnost žadatelů realizovat projekty po administrativní stránce? (MAS Hradecký venkov)
- Napomohla podpora k uplatňování ekologických principů? (MAS Chance in Nature)

- Napomohla podpora k většímu zapojení veřejnosti do řešení potřeb a problémů (do realizace projektů)? (MAS svatého Jana z Nepomuku)
- Napomohla podpora ke zvýšení ekonomické soběstačnosti území? (MAS svatého Jana z Nepomuku)
- Jak podpora napomohla údržbě krajiny v regionu? (MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko)
- Jak podpora napomohla modernizaci zemědělství v regionu? (MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko)
- Jak podpora napomohla obnově a zachování tradičních řemesel v regionu? (MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko)
- Do jaké míry napomohla podpora ke zlepšení dopravní, vodohospodářské a lesnické infrastruktury v regionu? (MAS podhůří Železných hor)
- Do jaké míry napomohla podpora k zakládání a rozvoji mikropodniků v regionu? (MAS podhůří Železných hor)

MAS Posázaví si zvolila dalších 25 hodnotících otázek, které přiřazuje k jednotlivým fišim.

MAS Podchlumí si stanovila 9 hodnotících otázek, které jsou rozděleny do tří kategorií: Otázky plynoucí z preferenčních kritérií MAS, Spokojenost s činností administrativních pracovníků MAS a Dopad realizace SPL na region MAS Podchlumí.

K nejlepším příkladům plně rozvinutého hodnocení s promyšleně stanovenými a dostatečně zodpovězenými otázkami patří MTE MAS Pohoda venkova, která kromě povinných hodnotících otázek sleduje 11 dalších ve čtyřech oblastech:

#### **Volitelné hodnotící otázky MAS Pohoda venkova**

Preferenční kritéria stanovená MAS:

- a) Jsou finanční prostředky určené na realizaci projektů vynaloženy efektivně? (preferenční kritérium Přiměřenost rozpočtu)
- b) Začaly subjekty z území působnosti MAS více spolupracovat na principu vzájemného partnerství? (preferenční kritérium Partnerský projekt)
- c) Podílil se veřejnost na návrhu a přípravě projektových záměrů? (preferenční kritérium Komunitní plánování)

Spolupráce s žadateli a příjemci dotace:

- a) Jsou informační semináře a poskytované individuální konzultace pro žadatele z pohledu kvality a kvantity dostatečné?
- b) Mají uspořádané semináře vliv na úspěšnou administraci projektů jednotlivých žadatelů?
- c) Daří se v rámci prováděných kontrol odstraňovat případné nedostatky a dobře tak připravit žadatele na vyúčtování a proplacení projektů?
- d) Zvýšila se během dosavadní realizace SPL schopnost žadatelů realizovat projekty po administrativní stránce?

Dopad realizace SPL a projektů:

- a) Je podpora v rámci SPL rovnoměrně rozložena do celého území působnosti MAS?
- b) Dosahují podpořené projekty dopadů a dlouhodobých přínosů uvedených v strategickém plánu?

Činnost kanceláře MAS:

- a) Jsou režijní výdaje na chod místní akční skupiny vynakládány smysluplně, účelně a efektivně?
- b) Jsou dodržovány nastavené administrativní a organizační postupy uvedené v SPL?

V některých případech však nelze přidané otázky považovat za hodnotící ve smyslu MTE. Tak například MAS Regionu Haná v MTE zodpovídá otázky: Připravujete další rozvojový projekt,

který by mohl být podpořen z programu Leader? Myslíte, že dotace do výše 500.000 Kč na projekt je dostatečná? Existuje nějaká oblast podpory, která Vám v současném Leaderu chybí? - Nepochybujeme, že jde o důležité otázky, na něž MAS hledala odpovědi u potenciálních žadatelů, nicméně jejich předmětem nebylo přímé hodnocení realizace SPL.

#### 8. Jsou dílčí závěry a zjištění v kap. 4, příp. 3 dostatečně podloženy fakty?

Otázka podloženosti dílčích závěrů a evaluačních zjištění má prvořadý význam pro celkovou hodnotu i důvěryhodnost MTE. Bohužel v tomto kritériu MAS většinou nedosahují požadovanou (očekávanou) úroveň. Tou je **požadavek, aby v MTE uváděná tvrzení byla přiměřeně, avšak dostatečně podrobně podložena fakty**, příp. výsledky více způsobů zjišťování (tzv. triangulace evaluačních metod). Tohoto **výborného stupně dosahují pouze 30% hodnocených MTE**. Podrobné a přehledné zpracování povinných otázek obsahuje MTE MAS Hranicko. Zdařile je zodpovězena otázka o inovacích (včetně příkladů) v MTE MAS Hradecký venkov a Hranicko. Propracovanou hodnotící část s řadou potřebných statistik a faktů má MTE Obecně prospěšné společnosti pro Český ráj.

**Dalších 43% MTE použilo pro zodpovězení otázek, resp. pro své dílčí závěry pouze jednoduchou statistiku**, kterou neinterpretuje, nekomentuje, nevyhodnocuje. Vzniká tak dojem, že ani sám zpracovatel neví, jaký má daná statistika význam pro ten který závěr a nakolik je tento závěr skutečně stabilní (nezávislý na postranních dojmech řešitelů).

Zbývající čtvrtina MTE nemá svá zjištění a hodnotící tvrzení podložena fakty. Používá nejvýše obecné argumenty. Ze špatných příkladů uvádíme MAS Rýmařovsko, Zlatá cesta, Sdružení pro rozvoj Poličska, Chance in Nature.

Rovněž se v MTE **deklarují rozmanité zdroje informací** (dotazníkové akce, rozhovory a různé techniky), ale většinou pak na ně při samotném hodnocení chybí odkaz nebo není převzatý žádný fakt. Objevují se tvrzení jako „Místní obyvatelé hodnotí investice jako prospěšné ke zlepšení kvality života v obci, kde žijí,“ aniž by byla doložena či aspoň ilustrována příkladem (např. MAS Hornolidečska).

Stranou od tohoto kritéria ponecháváme MTE MAS Společná Cidlina, která je založena na jiné struktuře a nevyjadřuje se k hodnotícím otázkám předpokládaným v zadané osnově. I toto MTE ovšem hodnotí naplňování SPL a navrhuje úpravy...

#### 9. Je kapitola 4 hodnocena evaluátorem souhrnně na stupni 4 nebo 5

Po prostudování většího počtu MTE se hodnotitelé vraceli a souhrnně ohodnotili kapitolu 4 známkou od 1 (nejhorší) do 5. Při závěrečném zpracování jsme sloučili známky 1 a 2 do stupně C (neuspokojivé) a známky 4 a 5 do stupně A, takže vznikly opět tři stupně hodnocení A, B, C, jak tomu je v ostatních kritériích hodnocení.

Při tomto pojetí **je kapitola 4 ve 40% MTE hodnocena jako výborná (A), přes 30% jako dobrá (B) a v necelých 30% jako neuspokojivá.**

Je pochopitelné, že vznikl určitý nesoulad mezi kritérii č. 8 a 9. Celkové hodnocení v kritériu č. 9 je totiž založeno i na dalších poznatcích než jen podloženosti závěrů argumenty a fakty – projevila se tu i celková hodnota obsahu, přehlednost apod.

Jasně, přehledně a výstižně jsou zpracované povinné hodnotící otázky v MTE MAS Strážnicko. K dobrým příkladům patří například MTE MAS Labské Skály, Kyjovské Slovácko nebo Obecně prospěšná společnost pro Český ráj.

## 10. Je vyhodnocen soulad M. I. s prioritami a cíli SPL?

**Místním akčním skupinám chybí jednotný a užitečný systém práce s monitorovacími indikátory.** V SPL zůstala nepochopena základní logika vyjádření cílů pomocí vhodných indikátorů. MAS by se měla snažit, aby se její cíle daly vyjádřit soustavou MI. Protože samy cíle SPL mohou být v určité hierarchii (např. strategické – hlavní střednědobé – dílčí operativní cíle), měla by tomu odpovídat i soustava indikátorů (dopadů, výsledků, výstupů). Evaluační logika známá z operačních programů však do PRV nepronikla a MAS nebyly vedeny k systematickému monitoringu, který ovšem představuje významnou datovou základnu pro evaluaci.

Právě málo intenzivní vedení MAS k evaluacím SPL ze strany ŘO se odvíjí již od malého důrazu na práci s monitorovacími indikátory<sup>6</sup>. Řídící orgán a platební agentura nezavedly - jak vyplývá z požadavků (tzv. Pravidel) na tvorbu SPL a jeho fiší - jednotný systém práce MAS a indikátory. MAS nebyly při stanovování svých monitorovacích a hodnotících postupů a při výběru monitorovacích indikátorů (MI), které se rozhodly sledovat, vedeny k prokázání účinnosti SPL vazbou podpory na výsledky. Dále nebylo pravidly požadováno provázání monitorovacích indikátorů stanovených MAS s indikátory PRV. (Toto provázání je zajištěno až na úrovni jednotlivých projektů – žadatelé přímo vyplňují plánované hodnoty indikátorů relevantní pro PRV do žádostí o dotaci.)

Ostatně při samotném vzniku a schvalování SPL záleželo na MAS, které indikátory si stanoví. Většinou si stanovily takové hodnoty, které mohly snadno splnit. To se promítlo jak do počtu MI, tak do stavu jejich plnění. Tak se stalo, že ani cílové hodnoty MI dostatečně nevypovídají o věcném pokroku z hlediska dopadů implementace SPL do regionů.

### **Věcný nesoulad cílů a indikátorů**

I některé tradičně dobře vnímané MAS (např. Posázaví) sice stanovily rozmanité, nápadité a ambiciózní cíle a vyjádřily je verbálně, ale poté použily pouze takový seznam indikátorů jako např.:

- počet podaných žádostí
- administrativní úspěšnost podaných žádostí
- počet obnovených stávajících budov a staveb
- počet uskutečněných vzdělávacích akcí (seminářů)
- počet nově prezentovaných typů regionálních produktů
- počet projektů s aktivním zapojením všech generací

Přitom mezi cíle této MAS patří:

- zvýšit počet lůžek
- prodloužit dobu pobytu v regionu,
- nabídnout návštěvníkům odpočinek i aktivní pobyt

Tyto cíle tedy nejsou vyjádřeny pomocí MI na úrovni výstupů ani výsledků a tak pro MAS není možné cíle vyhodnotit (ledaže by si vedla potřebnou evidenci počtu lůžek, doby pobytu apod. mimo vlastní monitorovací systém, který však má sloužit právě tomuto sledování).

Jde tedy o zčásti dobře kvantifikovatelné cíle, jejichž plnění se však dále sleduje jen na intuitivní, zkušenostní úrovni, nikoliv faktické a doložitelné. Negativní vliv tu však měla i sama tehdejší pravidla pro tvorbu SPL, v nichž chybělo jasné vystižení logiky od vstupů k výstupům, výsledkům

<sup>6</sup> Podrobněji viz 4. průběžná zpráva o hodnocení PRV, str. 207.

a dopadům, a od dlouhodobých priorit ke střednědobým cílům a k jejich operativnímu vyjádření pomocí indikátorů. Tento nedostatek se bohužel přenesl i do zadání MTE.

K hodnocení MTE: Nejčastější situací je nepochopení daného bodu osnovy, kterou určil ŘO. **MAS se často nevyjadřovaly k tomu, nakolik jsou MI relevantní pro priority a cíle zvolené v SPL, nýbrž k tomu, zda prostě samotné MI plní.** To ovšem zcela devalvovalo původní myšlenku zadavatele MTE.

**Jen asi pětina MTE dostala očekávání zadavatele MTE a explicitně a podrobně se vyjádřila k plnění cílů SPL,** i když v některých případech bez propojení na indikátorovou soustavu. Zhruba 40% se sice tématem zabývala, avšak jen částečně, povrchně anebo málo relevantně vzhledem k zadání. Zbývajících 40% se otázkou souladu MI s cíli SPL zabývala buď obecně, nebo vůbec ne.

MAS připomínají v řadě MTE a na různých místech, že pro realizaci SPL nemají tolik finančních prostředků, s jakými počítaly. Týká se to ovšem především MAS z 2. a 3. vlny schvalování SPL.

### 11. Je vyhodnocena míra dosažení cílů?

V kritériu šlo o **vyhodnocení míry dosažení cílů SPL**, které mělo být výslovným obsahem 5. kapitoly MTE. **Zhruba čtvrtina MTE se s tímto požadavkem vyrovnala výslovně a dostatečně podrobně** (patří k nim např. MAS Říčansko, Podchlumí, Telčsko nebo Znojemské vinařství), **zatímco třetina jen částečně nebo povrchně a 40% MTE v podstatě vůbec ne nebo jen velmi obecným prohlášením.**

Například tento pokus (v originálním a plném znění bodu 5.2): „*Do jaké míry přispěla podpora k dosažení stanovených cílů? Bez podpory programu LEADER by nebylo dosaženo hned několika cílů a to především Realizace podpory LEADER výrazně přispěla především k partnerské práci*“ – tj. bez dokončené věty, bez doložení hodnotícího tvrzení, a především bez řádné analýzy této otázky (které cíle a do jaké míry byly či nebyly dosaženy?).

Za plnohodnotnou odpověď nelze považovat ani tuto: „*Lze konstatovat, že dotace jsou využívány účelně dle předem stanovených obsahových náplní jednotlivých Fichí a řeší přednostně časově největší potřeby území v působnosti MAS Podještědí.*“ Vztahujete se totiž k efektivnosti (k relevanci) „dotací“ (správněji: grantů), nikoliv k míře plnění cílů SPL. Odpověď je „ze světa“ monitoringu, nikoliv evaluace. Navíc se nemůže podařit zodpovědět jedinou větou celou rozmanitost a obsah cílů stanovených v SPL.

Místo míry dosažení cílů je obecně hodnoceno získávání finančních zdrojů či stanovené priority, avšak chybí konkrétní údaje (např. MAS Hradecký venkov) a často je míra dosažení cílů SPL hodnocena mírou dosažení indikátorů, které však nemají s cíli uváděnými v SPL vždy přímou věcnou souvislost (např. MAS Vyhlídky, Lípa pro venkov).

Také toto kritérium tedy dokumentuje tristní situaci v sebehodnocení MAS.

### 12. Jsou doporučení na základě výsledků hodnocení (kromě úprav fiší SPL)?

Existence doporučení je v MTE přirozeným požadavkem; v nich je totiž smysl, užitek celého hodnotícího procesu. Přesto **zhruba pětina MTE žádná doporučení neobsahuje.** V některých případech se tam poskytuje vysvětlivka, že již určité změny (obvykle finanční přesuny mezi fišemi) již provedeny byly. MAS tedy už necítí potřebu něco měnit v SPL či ve způsobech své práce?

V řadě případů **část o doporučeních funguje spíše jako shrnutí či zhodnocení činností MAS** – uvádí se zde, co se podařilo/nepodařilo a na to navazují doporučení, která jsou tvořena spíše

vlastními zkušenostmi zpracovatele, co v budoucnu zlepšit a dělat jinak, než že by šlo o aplikaci hodnotících závěrů z předchozích částí MTE.

Jde však také o to, k čemu tato doporučení směřují. **V pětina případů se doporučení týkají pouze úprav stávajících fiší SPL**, příp. zrušení jedné a zavedení jiné. Doporučení jsou často obecná a ne vždy vycházejí z provedeného hodnocení. Někdy se v nich objevuje spíše hodnocení samotné MAS než doporučení pro její další činnost.

**60% MTE však doporučení obsahuje, a to nejen k fiším.** Mezi jinými zde vynikají např. MAS Havlíčkův kraj, Živé pomezí Krumlovsko-Ješovicko, Moštěnka a další.

Celkově jde o **obsahově velmi rozmanitý souhrn velkého množství návrhů a potřeb**, který analyzujeme v další části této zprávy.

### Souhrnné hodnocení MTE

Na základě počtu A, příp. B, příp. C udělených jednotlivým MTE **hodnotitelský tým klasifikoval všechna MTE opět do skupin A, B a C.** Šlo samozřejmě o arbitrární pravidlo, které by v práci jiného týmu mohlo vypadat jinak. Statistické testy podle očekávání prokázaly<sup>7</sup>, že celkové hodnocení na stupni A je vysoce závislé na počtu známek A v dílčích kritériích a celkové hodnocení na stupni C je vysoce závislé na počtu známek C. Avšak celkové hodnocení B nesouvisí významně s počtem udělených známek B, neboť ty se mnohem rovnoměrněji než známky A a C rozdělily mezi MTE.

Tabulka ukazuje, **kolik MTE (absolutně a v %) se vyskytlo s daným počtem známek A, B nebo C ve 12 dílčích kritériích.**

počet známek	Známka A		Známka B		Známka C	
	Počet MTE	% MTE	Počet MTE	% MTE	Počet MTE	% MTE
<b>0</b>	11	15,7	0	0,0	0	0,0
<b>1</b>	13	18,6	4	5,7	4	5,7
<b>2</b>	7	10,0	9	12,9	18	25,7
<b>3</b>	13	18,6	8	11,4	18	25,7
<b>4</b>	9	12,9	16	22,9	9	12,9
<b>5</b>	5	7,1	5	7,1	7	10,0
<b>6</b>	5	7,1	15	21,4	2	2,9
<b>7</b>	2	2,9	5	7,1	2	2,9
<b>8</b>	3	4,3	4	5,7	7	10,0
<b>9</b>	2	2,9	3	4,3	2	2,9
<b>10</b>	0	0,0	1	1,4	1	1,4
<b>celkem</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Například žádnou známku A neobdrželo 11 MTE (16% ze všech) a nikdo nezískal víc než 9 známek A. Naopak každé MTE obdrželo alespoň jednu známku C a 1 MTE bylo známkováno stupni C dokonce 10x (z 12 možných).

Pro zařazení na stupeň A („výborné MTE“) muselo MTE získat obvykle alespoň 5x A z 12. Naopak MTE hodnocené stupněm C získávaly 0-3 známky A. Cca 92% MTE hodnocených jako výborné mělo nejvýše 3 známky C a naopak MTE hodnocené souhrnně stupněm C měly nejčastěji 5 nebo více dílčích známek C. To vše nasvědčuje tomu, že naše souhrnné hodnocení je značně tolerantní; slovně za „výborné“ označuje i ta MTE, které mají v některých ohledech neuspokojivou úroveň.

<sup>7</sup> Použity charakteristiky vztahu mezi ordinálními proměnnými Gama, Somersovo d a Kendallovo tau-beta.



Vzorek MTE je samozřejmě ovlivněn již výběrem MTE k hodnocení, přesto jsme se zajímali o rozdíly mezi třemi vlnami schválených SPL. Mírně (okolo hladiny významnosti 0,05) se potvrzují odchylky z hlediska kritérií č. 3 Schválení MTE, č. 8 Podloženost fakty, č. 10 Soulad MI s prioritami a cíli SPL a především č. 9 Souhrnné hodnocení kapitoly 4.

Pokud jde o celkové ohodnocení úrovně MTE, další tabulka naznačuje <sup>8</sup>, že MTE ze 3. vlny výběru SPL (32+) byly v průměru hodnoceny celkově nejhůře, nejčastěji na stupni C (56% z nich). Koreluje to především s faktem, že MAS z 3. vlny do MTE méně často zařazovaly další hodnotící otázky (nad pět povinných). Ve skupině A („výborných“ MTE) se známek C vyskytuje nejméně ze tří vln. Tato zjištění však nelze spolehlivě zobecnit, neboť výsledky závisejí na výběru MTE ze všech, které byly k dispozici.

celk. úroveň MTE		vlna			celkem
		1	2	3	
	A	25,0%	21,1%	5,6%	18,8%
	B	46,9%	68,4%	38,9%	50,7%
	C	28,1%	10,5%	55,6%	30,4%
celkem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Naproti tomu se neukázaly žádné statisticky významné rozdíly v hodnocení mezi všemi čtyřmi hodnotiteli vybraných MTE.



Těmito operacemi jsme si připravili **podklady pro identifikaci MTE, které lze prohlásit za příklady dobré praxe, nebo naopak za příklady špatné praxe.**

Je těžké říci, do jaké míry byla naše kritéria kvality MTE přísná a nakolik se dalo očekávat, že je dokážou MAS plnit. Rozdělíme-li zkoumané MTE podle počtu známek A, ukazuje se, že 16% MTE nedosáhlo „A“ ani jednou a žádné MTE víckrát než 9x. Tři čtvrtiny všech hodnocených MTE mají 4 nebo méně známek A ze 12 dílčích kritérií. Jestliže za MTE s výbornou úrovní označíme ty, které odpovídají hypotézám zvoleným na počátku, pak se objevilo jen málo excelentních MTE.

Tyto **excelentní MTE jsme z daného vzorku 70 MTE vytipovali podle počtu A, B, C, s přihlédnutím k celkové úrovni zpracování a z hodnoty kapitol 4 a 5.** Ukazuje se, že to jsou především ty s 8-9 známkami A a s žádným nebo mizivým počtem C.

Jako výborná MTE hodnotíme – bez jakéhokoli pořadí - MTE MAS Moravský kras, Kelečsko – Lešensko – Starojicko Labské skály, Sv. Jana z Nepomuku, Podhůří Železných hor, Podchlumí, Znojenské vinařství a Moravská cesta (Litovelsko-Pomoraví). K velmi dobrým patří rovněž MTE MAS Podještědí, Regionu Haná, Obecně prospěšné společnosti pro Český ráj a Partnerství Moštěnka.

**Mezi vůbec nejlepší MTE však řadíme ty, které nejen nejlépe plní kritéria kvality, ale navíc přinášejí inspirativní řešení celkovým přístupem k hodnocení a způsobem analýzy a syntézy poznatků o realizaci SPL.** Jsou to **MTE MAS Pohoda venkova, MAS Český západ - místní partnerství a MAS Orlicko.**

Naopak, každé MTE obdrželo alespoň jednou známku C, 4 MTE obdržela 1x C. **Je však příliš mnoho MTE, jejichž úroveň je neuspokojivá. Nevynikají v žádném kritériu, sice se někdy**

<sup>8</sup> Potvrzují to i statistické testy: chí<sup>2</sup> na hladině významnosti 0,03 a analýza upravených reziduálů, méně již ordinální míry Somersovo d, Kendallovo tau-beta, resp. Gama na 0,69.

**přidrží předepsané osnovy, avšak k hodnotícím otázkám přistupují povrchně, jejich tvrzení jsou obecná, nedoložená fakta, neobsahují další hodnotící otázky** (MAS si zřejmě v souvislosti se svou existencí a vývojem žádné další neklade). Tato MTE nebývají projednaná žádným orgánem MAS, bývají nedatované, jejich celková úroveň dokládá, že jsou odbyté jako nemilá povinnost.

Ze vzorku 70 hodnocených MTE bychom jako příklady špatné, neuspokojivé praxe mohli jmenovat MTE těchto MAS: Chance in Nature, Podhorácko, Vizovicko a Slušovicko, Boskovicko PLUS, Sdružení pro rozvoj Poličska, Otevřené zahrady Jičínska a MAS Rýmařovsko. Velmi neuspokojivá je úroveň MTE MAS Holicko, Železnohorský region a České středohoří. Mezi vůbec nejhorší případy však patří MTE MAS Zlatá cesta a Mezi Úpou a Metují.

Přisuzujeme tyto výsledky **celkově naprostému podcenění významu hodnocení a sebehodnocení ze strany odpovědných orgánů MAS**. Není jasné, jak a podle čeho tyto orgány rozhodují, nemají-li k dispozici ani střednědobé hodnocení SPL, které je nejdůležitějším zdrojem jejich příjmů a v podstatě i hlavním smyslem existence MAS. Lze si tento stav vysvětlit možná tím, že řídicí orgány MAS od počátku přistupují k existenci a činnosti MAS v území jako k nástroji na obstarání peněz mimo rozpočty samospráv (obecní a krajské), jako na určitou nadhodnotu, která se jim schválením IV. osy PRV nabídla a ony ji využily?

Avšak nejen že je **nízká úroveň většiny MTE; tento fakt považujeme i za nepřímý doklad nízké úrovně řízení samotných MAS**. MAS sice plní – ve vztahu k PRV a k podmínkám stanoveným ŘO a SZIF – formální náležitosti, odevzdávají předepsané formuláře a žádosti (včetně odevzdání dokumentu MTE), avšak jejich ambice ve vztahu k regionu je nízká nebo se neprojevuje vůbec. Kolik je vlastně MAS, které skutečně jdou za svou vizí viditelně pomoci regionu, hledají možnosti vícezdrojového financování, pracují aktivně s místními subjekty a ve své činnosti jdou daleko za hranice SPL?

## 4 – Analýza doporučení v MTE

Pokud byla v MTE doporučení vůbec formulována, **směřovala většinou k úpravám v oblasti fiší**. Sem zřejmě patří i většina závěrů typu „provést aktualizaci SPL“ (celkem 11x). Těmito doporučeními jsme se dále podrobně nezabývali.

**Ostatní doporučení, která směřovala mimo fiše a kterých bylo 152, byla dále analyzována**, u některých uvádíme jako příklad konkrétní znění. V několika MTE se doporučení neobjevují explicitně, ale jsou přítomna v rámci hodnotících nebo shrnujících pasáží (např. MTE MAS Aktivios).

### Doporučení spadají do dvou kategorií:

1. Doporučení směřující dovnitř MAS – úpravy SPL, financování činnosti MAS a SPL, činnost samotné MAS
2. Doporučení směřující vně MAS – žadatelé, realizované projekty, cílové skupiny, propagace MAS, uzemní strategie MAS

### 1. Doporučení směřující dovnitř MAS

#### Doporučení týkající se úpravy SPL:

Doporučení v oblasti SPL se týkají buď úpravy (aktualizace) SPL jako celku, nebo jsou zaměřeny na konkrétní části SPL mimo fiše. Požadavek na úpravu se objevil 40x – patří spolu s doporučeními v oblasti činností MAS k nejčastějším.

Podrobněji k doporučením v oblasti SPL:

- upravit plán alokace do jednotlivých fiší na rok 2011 a 2012.
- revize monitorovacích indikátorů SPL (jejich úpravy či doplnění) cca 12x
- aktualizace nastavení preferenčních kritérií 5x
- úpravy zaměření opatření, nastavení cílových skupin opatření
- aktualizovat SPL s ohledem na změny v organizaci MAS.
- aktualizovat způsob výběru projektů 2x
- aktualizovat faktické údaje o MAS Pobeskydí.
- zapracovat do SPL přepočty na aktuální výši alokace
- aktualizovat administrativní postupy příjmu projektu
- přenastavit plán monitoringu a evaluace
- aktualizovat lidské a jiné zdroje MAS pro činnosti spojené s realizací SPL
- rozšíření aktivit monitorovacího a programového výboru o každoroční dílčí evaluaci SPL
- zaktualizovat celkové rozdělení finančních prostředků do jednotlivých fiší
- pokračovat v dosavadním systému vyhlašování výzev.
- provést aktualizaci kapitoly „Zdroje MAS“ strategického plánu podle skutečnosti
- provést aktualizaci kapitoly strategického plánu o administrativních postupech podle skutečnosti.

V některých MTE analyzovaly MAS stav SPL podrobně a z výsledků plynula i komplexní doporučení a úkoly, jako například:

- a) MAS Sokolovsko: „V rámci aktualizace SPL ve 2. polovině r. 2011 bude nutné především následující:

- uvést do souladu členskou základnu a velikost a rozdělení území MAS (některé mikroregiony zanikly, některé se sloučily, přistoupila obec Libavské Údolí apod.)
- zaktualizovat obsazení všech orgánů MAS i samotnou organizační strukturu o.p.s. (především s ohledem na změnu zákona o působení obecně prospěšných společností, který vešel v platnost 1.1.2011 – jedná se např. o povinné zřízení postu ředitele, ad.)
- bude nutná úprava hodnotících kritérií všech fiší (k 30.6.2011 byly upraveny pouze u fiší č. 1 a 2), současně bude provedeno přerozdělení fiší, kdy budou vedlejší opatření osamostatněna do nových fiší (tj. vzniknou 2 nové fiše)
- upravit plnění monitorovacích indikátorů pro druhou polovinu stávajícího programového období (mj. odstranit realizaci projektů na využívání OZE, které již nebudou dále podporovány, dále upravit rozsah plnění jednotlivých indikátorů s ohledem na dosavadní skutečnosti).!

#### b) MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko:

„Manažerská optimalizace SPL, zejména jeho konkretizace a účelné propojení jeho jednotlivých částí.

- Problémově orientovat analýzu. Jasně popsat hlavní problémy území, včetně kvantifikace jejich měřitelných parametrů.
- Formulovat cíle podle zásad SMART, a to ve vztahu k identifikovaným a důkladně analyzovaným problémům území.
- Zaměřit se na omezený rozsah realisticky zvolených priorit (odvozených od definovaných cílů) a tyto promítnout do znění jednotlivých fiší.
- Monitorovací indikátory jasně provázat s definovanými cíli a prioritami.“

#### **Doporučení týkající se finančního řízení:**

Doporučení ve finanční oblasti se týkají především úpravy finančního plánu v SPL a dalších finančních zdrojů, celkem bylo těchto doporučení 14.

Podrobněji k doporučením v oblasti finančního řízení:

- aktualizace finančního plánu rozdělení (finančních prostředků mezi fiše) – 12x
- získávání alternativních finančních zdrojů – 2x

Příklady komplexního doporučení (MTE MAS Region Haná):

Pro další období se pokusit zajistit větší množství finančních zdrojů na realizaci jednotlivých projektů

- Pokusit se zvýšit maximální možnou podporu na 1 projekt ze současných 500 tis, Kč na nejméně 3 – 5 mil. Kč (vázáno na zajištění větších finančních zdrojů)
- Pokusit se pokrýt další oblasti podpory, které by lépe odrážely místní danosti a regionální identitu (např. prodej místních tradičních produktů a potravin,
- V příštím plánovacím období se pokusit rozšířit podporu podnikatelských projektů na subjekty i nad 10 zaměstnanců (do 100 zaměstnanců), neboť právě firmy nad 10 zaměstnanců jsou nám schopny i za menšího příspěví vytvářet tolik potřebná pracovní místa, na rozdíl od mikropodniků. Také jsou schopny díky větší ekonomické síle podpořit projekty výrazně více inovativní, jsou schopny více investovat do spoluúčasti než mikropodniky.
- Zabezpečit přípravu kvalitní projektové dokumentace cílenou podporou přípravy této dokumentace
- Podporovat projekty se zaměřením na zajištění ekologické stability v zemědělské krajině, a to projekty všech vlastníků půdy na venkově, nebo alespoň všech subjektů hospodařících ve venkovské krajině (tedy nejen zemědělci, ale i obce, nezem. podnikatelé, NNO, spolky apod.)
- Zaměřit se na hodnocení kvality realizovaných záměrů z hlediska zachování tradičního krajinného rázu venkovských obcí.

## Doporučení týkající se činnosti samotné MAS

Doporučení týkající se činnosti samotné MAS patří k nejčtenějším, námětů k této oblasti bylo ve zkoumaných MTE uvedeno téměř 50. Tematicky byla zaměřena na změny organizační struktury, spolupráci, zachování či zvýšení rozmanitosti činností MAS. Okruh návrhů je velmi široký, což odpovídá rozmanitosti hodnocených MAS.

Podrobněji k doporučením:

- aktualizována organizační struktura MAS (její redukce, zjednodušení revize) – 7x
- rozvoj spolupráce mezi MAS, v rámci NS MAS ČR, na mezisektorové úrovni, využívání dobré praxe - 4x
- zapojení MAS do akcí pro veřejnost, koordinace rozvoje regionu – 5x
- pokračovat v poskytování poradenských služeb a konzultací při přípravě a realizaci projektů, hledat poskytovatele poradenských služeb – 5x
- komunikace na území MAS směrem k žadatelům – 3x
- zkvalitňování lidských zdrojů, především formou dalšího vzdělávání a získávání odborných dovedností, intenzivní výměna zkušeností s jinými MAS – 2x
- monitoring pomocí dotazníků pro členy MAS, žadatele i ostatní veřejnost, externí evaluace – 3x

Další doporučení:

- úpravy aplikace katalog projektů, kde bude možné zpracovávat libovolné statistické sestavy zejména plnění monitorovacích indikátorů a kritérií
- zřídit orgán pro přípravu strategie 2014-2020, která má být mnohahondová dle strategického rámce pro LEADER z nařízení EK, a zadat již v roce 2012 zpracování auditu zdrojů regionu, vstupních analýz a dotazníků projektových záměrů obcí, spolků a podnikatelů s výhledem na 10 let.
- do činnosti MAS a práce v jejich orgánech by se mělo zapojit více místních aktérů.
- zlepšení demografické struktury regionu
- snaha o zachování a nárůst kladné migrace do regionu
- V období 2014-20 by MAS měla hrát minimálně stejnou roli jako dosud.
- MAS by měla zachovat široký okruh činnosti a poskytovaných služeb.
- Hlavní tematické priority strategie by měly být zachovány – péče o historické dědictví, místa k setkávání, šetrný cestovní ruch a místní produkce.
- MAS by si měla udržet pozici mezi první desetinou MAS v rámci ČR.
- Veškeré úpravy SPL (MI, kritéria) kroky budou zavedeny do našeho elektronického systému KaPRO ([www.katalogprojektu.eu](http://www.katalogprojektu.eu)) s cílem zefektivnění evaluačních procesů a především možnosti on-line sledování vývoje nejen administrativou MAS, ale také veřejností pro zaručení maximální průhlednosti veškerých kroků při rozdělování a využívání dotačních finančních prostředků (MAS Posázaví)
- rozvoj nových forem zemědělství, pěstování energetických plodin, agroturistika
- zlepšení služeb pro obyvatelstvo v regionu odborností jednotlivých členů a zaměstnanců MAS
- vhodně podpořené zemědělství jako důležitý faktor v péči o krajinu, využití ploch a objektů po zemědělské výrobě
- pokračovat v aktivní podpoře nevybraných MAS.
- snahy by neměly ochabnout ani v oblasti vyhledávání a zapojování nových členů a partnerů do našich aktivit

Příklad doporučení:

- Pokračovat v přímé komunikaci se zástupci veřejného i soukromého sektoru na území MAS Světovina, kteří výrazně napomohli při zpracovávání projektových žádostí a jejich následné realizaci.

## **2. Doporučení směřující vně MAS**

### **Doporučení týkající se žadatelů:**

Ve vzorku 70 MTE jsou zastoupena v malé míře (6x), zejména to jsou:

- ověřit zájem žadatelů o danou oblast podpory,
- motivovat nové žadatele k účasti v programu či k plnění preferenčních kritérií,
- vyhledávat nové žadatele a
- zajistit předávání zkušeností.

### **Doporučení týkající se projektů**

Doporučení v oblasti projektů se týkají především inovací a podpory projektů dle jejich zaměření tak, aby naplňovali monitorovací kritéria. Celkem bylo těchto doporučení 15.

- zvýšit úsilí ve směru k inovacím – 2x
- vytvořit podmínky pro tvorbu a využití vzdělávací projektů -2x
- klást důraz na dopad projektu v porovnání s jeho nákladovostí
- Pokračovat v podpoře směřující do infrastruktury obcí. – 2x
- Pokračovat v projektech spolupráce s partnerskými MAS, zvláště v projektech týkajících se dětí a mládeže a rozvoje CR.
- Zachovat preferenci projektu, které podporují smysluplnou spolupráci napříč sektory.
- podporovat spolupráci spolků, podnikatelů a obcí na místní úrovni nejen v rámci SPL, ale také v rámci dalších projektů realizovaných MAS
- zaměření projektu na ženy, zaměření projektu na zlepšení životního prostředí, zaměření projektu na vzhled obcí a krajiny).
- uplatňování inovačních přístupů.
- podpora dalších projektů, které mohou rozvíjet především kulturně-historické dědictví regionu - 2x
- podpora nových pracovních míst
- podporovat ty oblasti podpory, které doposud nebyly čerpány, a to hlavně záměry NNO
- podporovat menší projekty, které podporuje široká veřejnost, a které mají vysokou přidanou hodnotu

### **Doporučení týkající se vybraných cílových skupin**

Další skupinou doporučení jsou doporučení zaměřená na vybrané cílové skupiny – celkem 17 doporučení. Jedná se především o podporu podnikatelských subjektů, zaměření pozornosti na ženy a mladé lidi a podporu neziskových organizací. Zmiňován je i nevyužitý potenciál studentů, dobrovolníků a místních subjektů (zejména v oblasti cestovního ruchu). Cílem těchto doporučení je především potřeba naplňovat cíle SPL a plnění preferenčních kritérií.

- podpora mládeže a zapojení mládeže 3x
- podpora činnosti místních spolků a neziskových organizací 2x
- podpora podnikatelských subjektů, zaměření na podporu podnikání na venkově 7x

Podpora a zaměření na další cílové skupiny:

- Využívat potenciál studentů z regionu, kteří mohou nabídnout neotřelý pohled na regionální dění
- Všestranně je třeba posilovat snahu o zapojení dalších aktivních členů.
- Pokračovat ve stávajících formách spolupráce se žadateli se zdůrazněním na inovativní přístupy a spolupráci osob z různých odvětví.
- Posílit povědomí místních subjektů o možnostech podpory projektů zaměřených na infrastrukturu cestovního ruchu a rozvoj drobných podnikatelských aktivit
- Posílit povědomí a podporu subjektů z obcí ležících ve vzdálenějších mikroregionech, které se do jednotlivých výzev zapojují pouze minimálně.
- Zapojit do činnosti a podporovat spolupráci s co nejširší veřejností
- MAS by měla intenzivně vyhledávat možné dobrovolníky a zájemce o aktivní činnost v MAS - především mladí lidé.

Příklad: „Pokračovat v podpoře místních podnikatelů a živnostníků. Více motivovat podnikatele ke tvorbě nových pracovních příležitostí především pro místní obyvatele. V případě zvyšujícího se zájmu žadatelů v této oblasti posílit alokaci z méně využívaných oblastí podpory.“ (MAS Hornolidečska)

### Doporučení týkající se propagace MAS

K propagaci MAS bylo v hodnocených MTE formulováno 25 doporučení.

- zvýšit propagační činnost MAS 3x
- propagace MAS a SPL 3x
- větší propagace regionu 2x
- zvýšit propagaci MAS a metody LEADER v území MAS 2x
- zvýšit propagaci metody LEADER a činnosti MAS – 4x
- zvýšit propagaci MAS a zvýšit povědomí o možnosti podání Žádosti o dotaci do oblasti Vzdělávání.
- zvýšit propagaci a distribuci informací o možnosti čerpání dotací prostřednictvím MAS 2x
- propagace činnosti MAS a podpořených projektů 3x
- propagace MAS v dosud nepodpořených obcích 2x
- potřeba zvýšené propagace SPL a MAS zejména vůči žadatelům z neveřejného sektoru
- zvýšit propagaci MAS a zvýšit povědomí o možnosti podání žádosti o dotaci do oblasti Vzdělávání.
- MAS by se měla zaměřit na větší propagaci své činnosti mezi veřejností.

### Doporučení týkající se území MAS

K tomuto tématu byla uvedena 4 doporučení k rozšíření území působnosti MAS (oslovování okrajových území, pokrytí bílých míst). Objevil se i opačný návrh: Územní působnost MAS by se neměla zásadním způsobem rozšiřovat ani štěpit. MAS by neměla podlehnout tlaku na slučování.



Právě doporučeními získává střednědobé hodnocení na významu, na užitečnosti. Jak jsme zjistili v oddíle 3, pětina MTE neobsahuje žádná doporučení a další pětina pouze návrhy na změnu fiší, které se ovšem mohou dít tak jako tak průběžně. Můžeme tedy uzavřít, že **pro velkou menšinu (cca 40%) MAS nepřineslo střednědobé hodnocení pro jejich další praxi žádné prokazatelné užitečné výsledky, anebo pouze opatření k přeskupení finančních prostředků mezi fišemi nebo k větší propagaci fiší.** Ovšemže i toto je výsledek a tak jako tak mohlo MTE sloužit k

hlubšímu sebezpoznání MAS. Avšak seznámili se členové a orgány MAS s MTE? Výsledky v oddíle 3 naznačují, že většinou tomu tak asi nebylo. A mohl dokument dodatečně podnítit vůli MAS ke změnám a zlepšením, když se to neodrazilo ani v průběhu zpracování MTE, ani v době, kdy mohlo být v MAS projednáno?

Vliv na absenci doporučení (mimo přeskupování fiší) může mít i okolnost, že většinu MTE připravovali sami manažeři MAS. To samo o sobě nelze hodnotit negativně, bohužel verzi, kterou manažer připravil, již žádná pracovní skupina, monitorovací výbor či jiný orgán nedoplňují. Bez toho však nebyla záruka, že se v MTE objeví všechna opatření ke zlepšení činnosti MAS (která pak realizuje převážně právě manažer).

**Cenná jsou doporučení, která se týkají změn v postupech MAS, zlepšení financování, úprav SPL (mimo fiší) apod.** Mnohá z nich však jsou formulována obecně místo „operacionálně“, tj. tak, aby bylo víceméně jasné, „co a jak se má dosáhnout a podle čeho se zjistí, že se to povedlo“. Například místo pouhého „zvýšit propagaci metody Leader a činnosti MAS“

## 5 – Závěry

**Jaká je kvalita MTE a jaká je jejich využitelnost pro zlepšení práce MAS při další realizaci SPL?**

**V úrovni MTE jsou velké rozdíly, ale celkově jejich úroveň není dobrá. U velké části je zřejmý spěch při zpracování, povrchnost a především podcenění významu a účelu hodnocení. Příliš mnoha MAS bylo MTE vnímáno jako „další nepříjemná povinnost“ a orgány MAS si jej nevěšily – neprojednaly, neschválily a nerozhodly o jeho využití. Ve velké části MTE chybí potřebná doporučení k další realizaci SPL a ke zlepšení práce MAS.**

**Kvalita práce se odráží také v detailech:** V řadě případů nebyla dodržena předepsaná osnova, chybí celé části (např. oddíly 3.1 nebo kap. 4 se závěry), materiál je nepřehledný, obsahuje nerelevantní tabulky a dlouhé citace ze SPL, **dílčí hodnocení (včetně odpovědí na hodnotící otázky) bývají velmi strohá a stručná, nepodložená fakty a argumenty, obecně formulovaná, nedomyšlená.**

**Zpracovatelé se někdy opírali o zastaralé údaje nebo používali nerelevantní pasáže. Ne vždy byl hodnotícím částem zprávy věnován patřičný rozsah – přednost měly běžně sledované a používané statistiky o financování v rámci jednotlivých fiší apod. MTE většinou řádně neporovnávaly dosažené hodnoty monitorovacích indikátorů s prioritami a cíli SPL a nedostatečně se zabývaly mírou dosažení těchto cílů. MTE ve většině případů nebyla nikým schválena a nebyla ani publikována.**

Pokud jde o detaily, je ovšem v hodnocených MTE také mnoho velmi dobrých prvků. Je to například **využívání hromadného dotazování** mezi žadateli či v jiných cílových skupinách, **stanovení dalších než povinných hodnotících otázek, mnoho užitečných doporučení a celková úprava dokumentů** – ale to vše opět neplatí o všech, nýbrž jen o většině či velké části hodnocených MTE.

Vyrovnané je zastoupení MTE z hlediska podílu hodnotících kapitol na celém dokumentu, využívání monitorovacích indikátorů a podloženost hodnocení fakty

**Tyto závěry podporuje i statistické zpracování hodnocení podle 12 dílčích kritérií kvality MTE.** V přehledu uvádíme podíly MTE (v %) hodnocené podle všech 12 kritérií stupni A, B, C. Slovní vystižení stupňů A, B, C je v oddíle 2. Údaje byly přepočteny na počty hodnocených MTE v tom kterém kritériu (počet kolísal mezi 59 a 70).



hodnotící kritérium (příznak kvality MTE)	% známek v daném kritériu		
	A	B	C
13. Je MTE zpracováno podle osnovy MZe, obsahuje tit. list, obsah, shrnutí?	27	63	10
14. Je zpracovatelem MAS (s příp. spoluúčastí externích hodnotitelů)?	6	83	11
15. Bylo MTE projednáno kol. orgánem?	7	3	90
16. Bylo kapitolám 4 a 5 (příp. kap. 3) věnováno alespoň 25% rozsahu?	29	47	24
17. Bylo MTE publikováno?	17	2	81
18. Používá MAS soustavu více než 5 M.I. a v MTE komentuje jejich naplňování?	19	68	13
19. Stanovila si MAS a zpracovala ještě další hodnotící otázky?	37	44	19
20. Jsou dílčí závěry a zjištění v kap. 4, příp. 3 dostatečně podložené fakty?	30	43	26
21. Jak je souhrnně hodnocena evaluátorem kap. 4?	39	33	28
22. Je vyhodnocen soulad M. I. s prioritami a cíli SPL?	19	38	43
23. Je vyhodnocena míra dosažení cílů?	23	36	41
24. Jsou doporučení na základě výsledků hodnocení (kromě úprav fiší SPL)?	59	22	19

### **Další poznatky a náměty k práci s MAS v oblasti monitoringu a evaluace**

Při doplňkových rozhovorech s představiteli několika MAS se potvrdil jejich pocit, že MAS podstupují množství různých hodnocení, „neustále“ vyplňují dotazníky a formuláře a jsou touto činností odtahovány od operativního řízení a běžné práce MAS. To však současně naznačuje, že nedokáží rozpoznat důležitost komplexního hodnocení činnosti celé organizace, kterým v podstatě MTE SPL je.

Pokud jde o celkový přístup (paradigma) k MTE, **MAS zaměňují hodnocení za monitoring realizace SPL**. Nedokáží formulovat otázky k zásadním skutečnostem realizace SPL (naplňování cílů SPL, vnitřní rozvoj MAS a další). Celkově se vyslovují spíše k tomu, zda správně a jak realizují SPL, než aby vyhodnotily, do jaké míry plní cíle SPL a nakolik dobře slouží SPL jejich celkovým cílům vůči dotčenému území.

Celou situaci výstižně popsal jeden z manažerů moravské MAS: „*V některých MAS má střednědobé hodnocení pouze formální charakter (ve smyslu nutná administrativa, která nás zdržuje od skutečné práce) a ve skutečnosti se málo zabývá nedostatky nebo nízkou efektivitou v realizaci programu...*

*Na činnosti MAS se negativně projevuje jistá benevolence MZE resp. SZIF. Vlastně nikoho moc nezajímá, jakou kvalitu střednědobé hodnocení má, důležité je, aby bylo vypracováno (tedy formální dodržování pravidel má přednost před vyhodnocováním reálných dopadů a efektivity programu).*

*Z důvodu téměř plošné podpory MASEk jsem doufal, že evaluace může postupně zlepšovat nedostatky v některých MASEch, ale tento přístup spíše spěje ke konzervaci nedostatků. MASEky mnohem více kladou důraz na hodnocení MZe a NS MAS, protože tam mají motivaci v podobě bonusů. Evaluace nikoho moc netrápí.“*

Nedostatečná úroveň většiny MTE má ještě další nepříznivý důsledek – zakládá hrozbu, že i do budoucna se bude mnoho MAS držet pouze role distributora příslibů finanční podpory místních žadatelů (funkce „legitimního penězovodu“) a nebude usilovat o rozvoj základní role v území – mnohostranně přispívat k rozvoji regionu finanční a nefinanční podporou jeho potenciálu prostřednictvím místního mezisektorového partnerství.

Většina MAS v této perspektivě nadále a formálně uspokojivě plní svou základní funkci v rámci PRV, avšak jen menšina MAS působí nadačně (shromažďování a rozdělování finanční pomoci z dalších zdrojů) a poradensky (mimo základní poradenství pro PRV). Jen velmi málo MAS plní v

regionu své aktivizační a iniciační poslání tak dobře, intenzivně a rozsáhle, aby se dalo říci, že se stávají jedním z klíčových aktérů místního rozvoje.

**Kvalitní MTE je velmi důležité pro nadcházející přípravu nového období 2014-20** – pro tvorbu integrované strategie rozvoje území i pro cílevědomý rozvoj vnitřních kapacit MAS. Přípravuje rovněž podklady pro ex-post evaluaci SPL. Z tohoto hlediska je třeba konstatovat, že **většina MAS se zatím připravila nedostatečně a patrně spoléhá na to, že v prostředí průměrnosti nebude muset prokazovat vyšší kvalitu vlastní práce.**

To snad může stačit v rámci nového PRV, bude-li uchována dosavadní koncepce, jaká platí pro IV. osu, avšak **nemusí to stačit, budou-li MAS vystaveny meziresortnímu posuzování v případě účasti v komunitou vedeném místním rozvoji** – v novém nástroji podpory rozvoje regionů prostřednictvím vícefondového financování.

Obáváme se, aby ŘO a Národní síť MAS nepodcenily nedostatky, které MAS při provádění monitoringu a evaluace mají. Budou-li mít ambici rozdělovat v příštím období nikoliv 10 nebo 50 mil. Kč, nýbrž násobky těchto částek, zvýší se prudce nároky na jejich monitorovací i evaluační systém. Dosavadní práce s monitorovacími indikátory je zcela nedostatečná, indikátory nejsou dobře napojené na hierarchii cílů SPL (i celého PRV), indikátory jsou špatně definované, MAS se omezují na jakési formální vykazování (což při hodnocení MAS zatím stačilo) a nepoužívají je za ukazatele vlastního pokroku, či naopak jako detektor zaostávání a neúspěchu. Podobné je to s hodnocením (viz zmínky výše v oddílech 1 a 3).

ŘO byl v předchozích zprávách o hodnocení PRV upozorňován na nedostatek znalostí a schopností MAS vést řádný systém monitoringu a hodnocení. Bylo navrženo<sup>9</sup> školení MAS s touto tematikou, které se neuskutečnilo. Nyní se problematika stává aktuální s přípravou nového období. Proto **doporučujeme, aby:**

- 1. ŘO ve spolupráci se SZIF, Národní sítí MAS a nezávislými konzultanty uspořádal školení MAS k novému období s důrazem na monitoring a evaluaci.** Součástí školení by byl mimojiné ucelený výklad problematiky a vystoupení zástupců MAS s výbornými zkušenostmi.
- 2. ŘO při každoročním hodnocení MAS zvýšil důraz jak na otázky monitoringu a evaluace, tak na zvláštní či mimořádné aktivity MAS (ať už v rámci SPL, nebo mimo něj), které využívají závěry a doporučení z jejich MTE.**

Zkušenosti ukazují, že k největšímu pokroku dochází v prostředí přiměřené soutěže, konkurence, tedy i vyhlídek na odlišení a diferenciaci mezi MAS. Pro účely komunitou vedeného místního rozvoje prostřednictvím MAS bude snad řídicí orgány budoucích OP vycházet z principu účinnosti a poskytovat diferencovaně více prostředků za příslib dosahování náročnějších cílů a větších výsledků. V tomto prostředí se lépe uplatní MAS, které budou připravené i z hlediska monitoringu a evaluace.

Praktické příznaky však také naznačují, že tlak MAS na co nejnižší nároky ze strany poskytovatelů podpory a na unifikaci přístupu ke zdrojům je velmi silný a projevuje se rovněž ve vztahu k ročním hodnocením MAS a k MTE. Obavy ze změn, neochota či neschopnost mnoha MAS se rozvíjet a dosahovat kvalitativně vyšší úroveň v činnosti MAS se staly již dobře pozorovatelným jevem. Tím spíše je třeba vyhledávat postupy, které povedou k rozšíření prostoru pro rozvoj MAS a k tvorbě nových podnětů a příležitostí.

<sup>9</sup> Viz především 4. průběžná zpráva, str. 209.