



METODIKA PRO SLEDOVÁNÍ INDIKÁTORŮ EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Benchmarking venkova

Autoři

Mgr. Ivo Škrabal

Mgr. Josef Novák, PhD.

Mgr. Ondřej Marek

PhDr. Leona Kupčíková

Mgr. Barbora Šafářová



1. CÍL METODIKY	6
2. VLASTNÍ POPIS METODIKY	7
2.1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VENKOVA A MIKROREGIONŮ	8
2.1.1. VENKOV	8
2.1.2. MIKROREGION	8
2.1.3. MIKROREGIONÁLNÍ MANAGEMENT ROZVOJE.....	11
2.2. HODNOCENÍ A MONITORING NA ÚROVNI MANAGEMENTU.....	12
2.2.1. HODNOCENÍ (EVALUACE).....	12
2.2.2. MONITORING	12
2.2.3. VZÁJEMNÉ VAZBY MONITORINGU A HODNOCENÍ	13
2.2.4. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	14
2.2.5. INDIKÁTORY	15
2.2.6. KATEGORIZACE INDIKÁTORŮ	15
2.2.7. INDIKÁTOROVÉ SADY	17
2.2.8. STANDARDIZOVANÉ UKAZATELE A INDIKÁTOROVÉ SADY PRO ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ.....	18
2.3. BENCHMARKING VENKOVA	18
2.3.1. BENCHMARKING V MIKROREGIONÁLNÍ PRAXI	19
2.3.2. VÝHODY A LIMITY BENCHMARKINGU VENKOVA	20
2.3.3. DŮVODY APLIKACE BENCHMARKINGU VENKOVA	21
2.4. VYUŽITÍ INDIKÁTORŮ V RÁMCI BENCHMARKINGU VENKOVA	22
2.4.1. POPISNÉ INDIKÁTORY MIKROREGIONU	22
2.4.2. MANAGEMENTOVÉ INDIKÁTORY MIKROREGIONU	23
2.4.3. DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY DOPADU ČINNOSTÍ MANAGEMENTU MIKROREGIONU.....	23
2.5. DETAILNÍ POPIS SADY INDIKÁTORŮ PRO HODNOCENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ	23
2.5.1. POPISNÉ INDIKÁTORY.....	23
2.5.2. INDIKÁTORY EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ	24
2.5.2.1. NÁKLADY NA MANAGEMENT MR NA 1000 OBYVATEL.....	25
2.5.2.2. INDEX RENTABILITY NÁKLADŮ MANAGEMENTU	26
2.5.2.3. INDEX ÚČASTI MANAGEMENTU REGIONU NA ZÍSKANÝCH PROSTŘEDCÍCH	26
2.5.2.4. INDEX SPOLUPRÁCE V REGIONU	26
2.5.2.5. INDEX SOULADU REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ SE STRATEGIÍ ROZVOJE MIKROREGIONU	27
2.5.2.6. NÁVŠTĚVNOST WEBOVÝCH STRÁNEK.....	27
2.5.2.7. POČET DISTRIBUOVANÝCH ZPRAVODAJŮ.....	27
2.5.2.8. NÁKLADY NA PROPAGACI NA 1000 OBYVATEL	28
2.5.2.9. MNOŽSTVÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDKŮ NA 1000 OBYVATEL	28
2.5.2.10. MNOŽSTVÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDKŮ NA PROJEKT.....	28
2.5.2.11. POČET PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ	29
2.5.2.12. CELKOVÁ ČÁSTKA ZÍSKANÁ Z PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ	29
2.5.2.13. PŘÍJMY ORGANIZACE CELKEM	29
2.5.2.14. NÁKLADY NA MANAGEMENT CELKEM.....	29

2.5.2.15. SADA INDIKÁTORŮ MAS.....	29
2.5.3. DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY	30
2.5.4. POTŘEBNÁ DATA PRO SLEDOVÁNÍ INDIKÁTORŮ A JEJICH ZDROJE	37
2.5.4.1. DATA POPISNÁ	38
2.5.4.2. DATA PRO SLEDOVÁNÍ EFEKTIVITY.....	39
2.5.4.3 TABULKA PROJEKTŮ	40
2.5.4.4. DATA PRO DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY.....	41
2.6. VYUŽITÍ E-HOMER – ELEKTRONICKÉHO HODNOCENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU ROZVOJE PRO BENCHMARKING VENKOVA.....	41
2.6.1. POPIS STRUKTURY WEBOVÝCH STRÁNEK E-HOMER.....	41
2.6.2. REGISTRACE NOVÉHO UŽIVATELE	42
2.6.3. PROHLÍŽENÍ OBSAŽENÝCH DAT	43
2.6.4. UŽIVATELE A JEJICH OPRÁVNĚNÍ.....	47
2.6.5. VKLÁDÁNÍ DAT A EDITACE – SOUHRNNÁ DATA	48
2.6.5.1. VKLÁDÁNÍ DAT A EDITACE – TABULKA PROJEKTŮ	50
3. SROVNÁNÍ NOVOSTI POSTUPŮ	51
3.1. INOVACE PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU VENKOVA.....	52
3.2. OMEZENÍ PŘI VYUŽÍVÁNÍ INDIKÁTORŮ.....	53
3.3. INTERPRETACE A SOUVZTAŽNOSTI INDIKÁTORŮ	53
4. POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY, INFORMACE PRO KOHO JE URČENA A JAKÝM ZPŮSOBEM BUDE UPLATNĚNA	56
4.1. INSTITUCIONÁLNÍ A ADMINISTRATIVNÍ KAPACITY PRO UPLATNĚNÍ BENCHMARKINGU VENKOVA	57
4.2. VYTVÁŘENÍ KAPACITY PRO BENCHMARKING VENKOVA NA MIKROREGIONÁLNÍ ÚROVNI.....	58
4.3. INSTITUCIONÁLNÍ A ADMINISTRATIVNÍ KAPACITY PRO BENCHMARKING VENKOVA NA ÚROVNI NADREGIONÁLNÍ.....	59
4.4. DŮVODY PROČ VYTVÁŘET ADMINISTRATIVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ KAPACITY BENCHMARKINGU VENKOVA	59
4.4.1. PROČ JE VHODNÉ PROVÁDĚT HODNOCENÍ NA ÚROVNI MIKROREGIONŮ?	60
4.4.2. KDY JE POTŘEBA PROVÁDĚT HODNOCENÍ MIKROREGIONŮ?	62
4.4.3. CO JE POTŘEBA HODNOTIT V MIKROREGIONECH?.....	62
4.4.4. JAK BUDE HODNOCENÍ PROBÍHAT NA ÚROVNI MIKROREGIONŮ?	64
4.4.5. OMEZENÍ PŘI HODNOCENÍ MIKROREGIONŮ A LIMITY VYUŽITÍ BENCHMARKINGU VENKOVA	64
5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
6. SEZNAM PUBLIKACÍ, KTERÉ PŘEDCHÁZELY METODICE	66

1. CÍLE METODIKY

Hlavním cílem předkládané metodiky je popsat, nastavit a iniciovat využívání vytvořených systémů hodnocení a monitoringu mikroregionů v České republice. Nástroje popsané v metodice přispějí k zefektivnění činností managementu svazků obcí a MAS s dopadem na zkvalitnění jejich fungování a rozvoje v rámci venkovského prostoru.

Dílčí cíle metodiky jsou následující:

- Charakterizovat systém vyhodnocování činností mikroregionů a MAS prostřednictvím vytvořené sady indikátorů efektivity a doplňkových indikátorů
- Nabídnout praktickou aplikaci vytvořeného elektronického systému "E-Homer.cz" pro hodnocení a monitoring činností mikroregionů a MAS

Důvody volby hodnoticího systému – Benchmarkingu venkova:

Proč byl vytvořen hodnoticí systém zaměřený na vyhodnocování činností managementu rozvoje mikroregionů?

Protože základem aplikace systému Benchmarkingu venkova je monitoring a hodnocení vytvořené sady indikátorů efektivity managementu mikroregionů, které umožňuje hodnocení činností, efektů a přínosů rozvoje mikroregionů prostřednictvím vybraných ukazatelů (indikátorů), které jsou provázány ve vzájemných vazbách. Shromážděná data umožňují srovnání mikroregionů prostřednictvím definovaných proměnných a umožňuje signalizovat silné a slabé stránky srovnávaných subjektů.

Systém Benchmarkingu venkova rozděluje indikátory do 3 úrovní:

- a) Popisné indikátory, které umožňují filtrovat různě velikostně a strukturálně odlišné mikroregiony. Zároveň se jedná o popisné ukazatele, které charakterizují jednotlivé indikátory ve vybraných oblastech.
- b) Managementové indikátory, které charakterizují mikroregiony ve vybraných převážně ekonomických aspektech jejich fungování.
- c) Doplňkové indikátory, které jsou zařazeny do systému formou metodických listů, umožňují vytvářet a sledovat dopady činností managementu na rozvoje daného území. Tyto indikátory jsou vodítkem, sebeevaluačním nástrojem pro jednotlivé mikroregiony, rozdělené do několika vybraných oblastí udržitelného rozvoje, v případě, že se daný konkrétní mikroregion rozhodne sledovat vybranou oblast.

Metodika je vytvořena pro praktické využití na mikroregionální úrovni, ale i pro zástupce krajských úřadů a ministerstev – především Ministerstva pro místní rozvoj¹.

Doporučení, které jsou zde popsána, přináší metodickou základnu pro přenos nejlepší praxe. Metodika obsahuje detailní postupy z hlediska informačních a komunikačních rozhraní využitých při tvorbě „Benchmarkingu venkova“.

Díky pilotnímu ověřování v praxi na vzorku 28 zapojených a partnerských mikroregionů a MAS, které se zapojily do systému monitoringu a vyhodnocování jejich činností. Lze předpokládat, že je nutné nadále se zabývat revizí, úpravami a diskusemi při dalším praktickém zavádění tohoto systému v České republice.

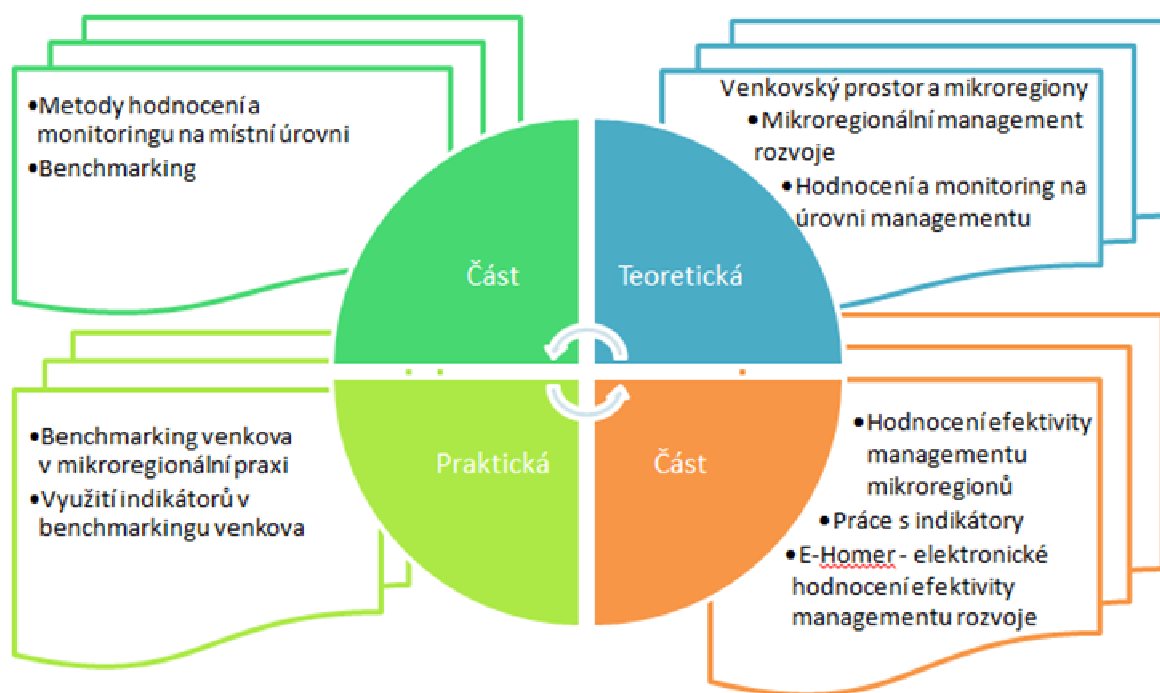
¹ Viz. kap.4 - Popis uplatnění metodiky, informace pro koho je určena a jakým způsobem bude uplatněna.

2. VLASTNÍ POPIS METODIKY

První část je koncipována jako vstupní brána do problematiky hodnocení a monitoringu uplatnitelné na místní úrovni². Věnuje se jednak vymizení základních pojmů týkajících se mikroregionů, nástrojům řízení a zvyšování kvality jejich řízení.

Druhá část je zaměřena na praktické využití **indikátorové sady pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů**, která vznikla realizací projektu, včetně praktického stanovení postupů zavádění a využití této sady indikátorů a **monitorovacího systému E-homer pro srovnávání (benchmarking) zapojených mikroregionů** a jejich další využití z hlediska evaluační procesů.

Obrázek: Schéma metodiky pro sledování indikátorů efektivity managementu mikroregionů



Jedná se o konkrétní a zcela nově pilotně ověřované metodiky způsobů monitorování a hodnocení mikroregionálního managementu.

² V našem případě se jedná o místní úroveň vydefinovanou jako mikroregiony. Viz. Kap. 2.1.2.

2.1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VENKOVA A MIKROREGIONŮ

Termíny jako venkov, management rozvoje a mikroregiony se kterými metodika pracuje, jsou velmi široké a vyžadují základní vymezení.

2.1.1. VENKOV

V českých podmínkách je venkov zpravidla zjednodušeně vymezován jako soubor venkovských obcí, kdy statistickou hranicí pro jejich vymezení je 2 000 obyvatel. Obce s nižším počtem obyvatel než 2 000 jsou v ČR považovány za venkovské. Samotné toto určení venkova je ovšem nedostatečné. Proto pro vymezení a vydefinování venkova je vhodné využívat také definici OECD, která je mezinárodně uznávaná, a je založena na podílu obyvatelstva, jež žije na území s hustotou zalidnění menší než 150 obyvatel/km². Podle této metodiky jsou venkovské oblasti definovány na dvou úrovních. Na úrovni lokální (tj. obce) je venkov definován jakožto sídla s hustotou menší než 150 obyvatel/km².

Na úrovni regionální pak definice vymezuje regiony

- převážně venkovské, kde více než 50 % obyvatel regionu žije ve venkovských obcích
- významně venkovské, kde ve venkovských obcích žije 15 – 50 % obyvatel regionu
- výrazně městské, kde ve venkovských obcích žije méně než 15 % obyvatel regionu.

Pokud využijeme obě definice a vymezení venkova na základě výše popsaných kritérií, můžeme určit a kvantifikovat dvourozměrné rozdělení obcí v České republice. Při tomto přístupu venkovské obce definované na základě dvou výše uvedených kritérií představují 89 % všech obcí a spravují území, které tvoří 60,4 % plochy našeho státu. Žije v nich však pouze čtvrtina (26,5 %) obyvatel, což je v absolutním vyjádření 2 797 128 osob (ke dni 31.12.2010)³.

2.1.2. MIKROREGION

Pojem mikroregion vnímáme jako **sdružení obcí** s různým typem právní subjektivity, jehož **cílem je společný rozvoj území**, jenž je vymezen společným katastrálním územím jednotlivých členských obcí. Mikroregiony mají **stanoveny volené orgány**, které se podílí na strategickém plánování a realizaci jednotlivých aktivit a projektů a jejich hlavním **smyslem spolupráce** je především usilování o realizaci politických a ekonomických výhod, iniciace pozitivních růstových trendů či minimalizace dopadů negativních jevů ve vývoji venkovských regionů. Charakter spolupráce je dán funkčními vazbami a specifikami regionu.

Z hlediska funkčnosti těchto struktur definujeme následující podtypy.

Důvod dobrovolné spolupráce⁴ – existují dva podtypy:

³ Malý lexikon obcí 2011

⁴ V posledních několika letech došlo k výraznému posunu v hlavních důvodech spolupráce a fungování mikroregionů forem meziobecní spolupráce. Pokud se v průběhu 90. let obce sdružovaly především za účelem obecného rozvoje území se zaměřením na oblasti technické infrastruktury a životního prostředí, tak v posledních pěti letech je nejčastější důvod ke spolupráci právě rozvoj cestovního ruchu daného území pomocí společné propagace mikroregionu a rozvoje venkovské turistiky. Je to dáno hlavně zvyšujícím se pokrytím jednotlivých sítí technické infrastruktury, zvyšující se národní i mezinárodní podporou odvětví cestovního ruchu a stále větší snahou o rozvoj alternativních aktivit ve venkovských oblastech, kde zemědělské hospodaření ztratilo či ztrácí na významu.

- Mikroregiony vzniklé a fungující za účelem konkrétní investiční akce (kanalizace, vodovod, železnice, apod.),
- Mikroregiony s cílem obecného rozvoje území specifikovaným ve strategickém plánu rozvoje daného území.

Formální struktury spolupráce – dva podtypy

- Mikroregiony založené a řízené veřejnou správou – svazky obcí
- Místní akční skupiny⁵ - mikroregiony založené na bázi místních partnerství⁶, tzn. vyváženého poměru zástupců veřejného správy a veřejného sektoru – místní podnikatelé, neziskové organizace, spolky a aktivních obyvatel⁷

V současné době, existuje v České republice 570 mikroregionů⁸ – nejčastěji dobrovolných svazků obcí (DSO) (z nichž však některé nevyvíjejí činnost), ve kterých je zapojeno 5473 obcí, jež pokrývají cca 4/5 území České republiky a 160 registrovaných místních akčních skupin⁹, pokrývající území větší než 74% z celkového území ČR. V obcích zapojených do místních akčních skupin žije 4 374 100 obyvatel.

Existuje také řada dalších vymezení a definic mikroregionu¹⁰ včetně několika dalších možných typologií¹¹.

⁵ Nařízení 1698 EK1698EK je přístup Leader vymezen takto (čl. 61): „Přístup Leader zahrnuje alespoň tyto prvky:

- a) strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí, určené pro řádně vymezená subregionální venkovská území;
- b) partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni (dále jen „místní akční skupiny“);
- c) přístup zdola spojený s tím, že rozhodovací pravomoc týkající se vypracování a provádění strategií místního rozvoje náleží místním akčním skupinám;
- d) víceodvětvové navrhování a provádění strategie založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství;
- e) uplatňování inovačních přístupů;
- f) provádění projektů spolupráce;
- g) vytváření sítí místních partnerství.“

⁶ Využití principů „bottom up approach“ – zdola nahoru.

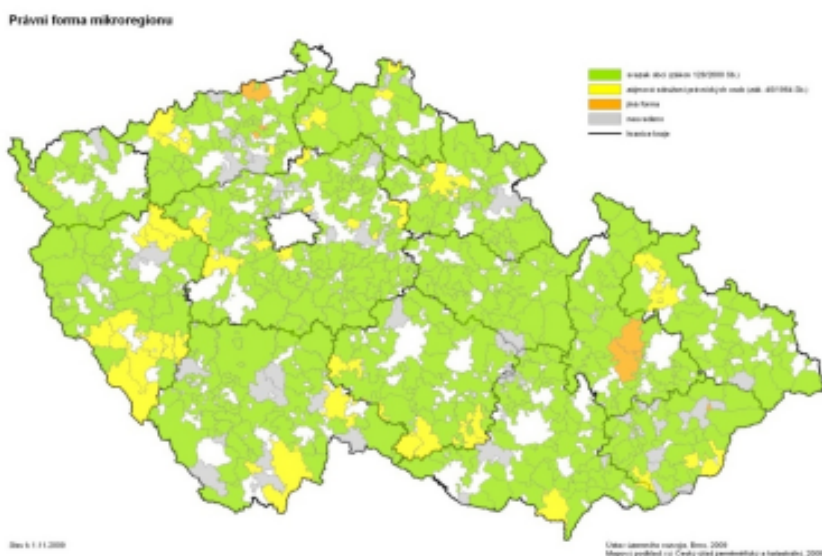
⁷ Charakteristické pro MAS – Místní akční skupiny, vymezené a definované.

⁸ Zdroj: www.uur.cz. Údaje za rok 2008

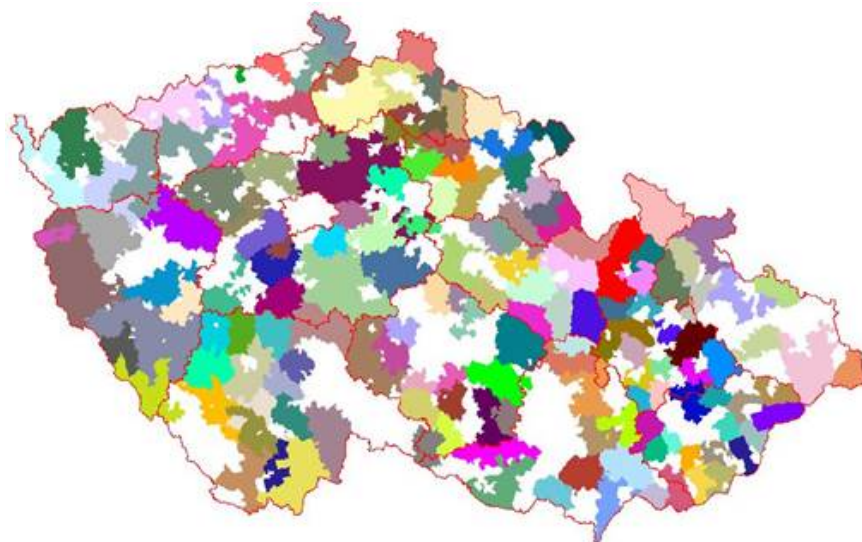
⁹ Z toho 112 MAS je podpořeno v rámci SPL – PRV ČR, 145 MAS je aktivních a získalo podporu z PRV – 4.1.1., 4.1.2. nebo 4.2.1., zbývající regiony nevykazují aktivitu – zdroj: dotazníkové šetření PhDr. Oldřich Čepelka – Střednědobá evaluace PRV ČR.

¹⁰ Např. I. Galvasová charakterizuje mikroregion jako: „V obecné podobě se za mikroregion považuje¹⁰ spádové území, které využívá principu soudržnosti, kde více obcí propojuje a provazuje své zájmy a záměry jednotlivých akcí a aktivit s cílem vymezení a realizování žádoucích změn ve všech obcích nebo části obcí takto vymezeného území. Nejčastěji vzniká pro územně ucelenou oblast vymezenou přirozenými přírodními, technickými nebo historickými hranicemi nebo pojíci prvky. Pojem mikroregion se poněkud nepřesně používá pro označení svazků obcí. V 90. letech se pojem „mikroregion“ často zaměňoval s územím pověřeného obecního úřadu. S tím souvisí také skutečnost, že rozvojové dokumenty byly v té době často zpracovávány právě za obvodů pověřených obecních úřadů.“; nebo definice mikroregionu z hlediska teorie regionalistiky „...prostorové celky relativně malého rozsahu, kde jsou ale již relativně uzavřeny základní regionální procesy. V daném prostoru lze tedy realizovat všechny základní vztahy a vazby mezi bydlištěm – pracovištěm a občanskou vybaveností. V podmínkách České republiky je v zásadě vyvinuta dvoustupňová mikroregionální organizace. Mikroregiony 1. stupně lze v podstatě přirovnat spádovým územím středisek osídlení obvodního významu. V České republice lze takto označit cca 151 středisek. Mikroregiony 2. stupně lze v podstatě přirovnat k okresům. Tyto mikroregiony mají 64 středisek,

Mapa: Mikroregiony v České republice a jejich právní forma¹²



Mapa: Leaderovské mikroregiony (MAS) v ČR¹³



kteřá do 31. prosince 2002 měla statut okresních měst. Vztahy mezi bydlištěm, pracovištěm a komplexem základních služeb jsou na tomto mikroregionálním stupni již zcela dominantní pro formování příslušných územních celků. Současně platí, že prostorová organizace těchto vztahů má až na vzácné výjimky nodální formu: vztahy typu středisko – zázemí (při úzkém vymezení středisek)“; či obsahově podobná definice V. Šilhánkové – „...mikroregion lze chápat rovněž jako „sdružení několika obcí za účelem dosažení společného cíle“. Typickým rysem takového svazku je vznik z vlastní iniciativy, nikoliv příkazem nadřízeného orgánu nebo ze zákona.“

¹¹ Blíže např. Škrabal I., Venkovský prostor a mikroregiony, CpKP 2011

¹² Kartogram UUR - http://www.uur.cz/images/uzemnirozvoj/regionalnipolitika/Mikroregiony/GrafickeVystupy2009/Mik_K2.jpg

¹³ Zdroj: www.leaderplus.cz

Obecně je výhodou mikroregionu legitimita vycházející z členských obcí a blízkost k potřebám místních občanů, podnikatelů a celková vynikající znalost místních podmínek. Nevýhodou mohou být konflikty mezi představiteli členských obcí, které zabraňují důvěře a spolupráci. Pokud v rámci mikroregionu nefunguje synergický efekt, díky němuž lze dosáhnout cíle, který je pro jednotlivé členy nedosažitelný, tak je tato organizace prázdnu skořápkou.¹⁴

2.1.3. MIKROREGIONÁLNÍ MANAGEMENT ROZVOJE

Management na mikroregionální úrovni je nedílnou součástí systému řízení venkovských oblastí. Plánování, organizování a řešení problémů v mikroregionech nelze realizovat tradičními administrativními přístupy uplatňované veřejnou správou¹⁵ či soukromým sektorem. Proto v současné době sílí tendence po nalezení nových, kreativních přístupů, které by vedly k profesionalizaci mikroregionů a ke zvyšování synergických efektů v rámci jejich fungování.

Stejně jako u výše popsaných pojmů je i v rámci vydefinování mikroregionálního managementu, terminologická nejednotnost¹⁶ vycházející z nejasné konceptualizace, přesto všechny tyto přístupy mají jednotné principy postavené na potřebě strategického a efektivního řízení a rozhodování¹⁷.

Pod pojmem management rozvoje mikroregionů je tedy nutné vnímat nejen **organizační strukturu** mikroregionu, ale především **metody**, kterými jsou v mikroregionu iniciovány a realizovány aktivity/projekty a **systém vyhodnocování** jejich činností z hlediska dopadů na udržitelný rozvoj území. Ideální a správně fungující management rozvoje mikroregionů plní koordinační, iniciační, strategické a výkonné funkce.

¹⁴ Blíže PÁPOL, T. *Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů*. výstup z výzkumu WB-09-05, Praha : MMR, 2006.; nebo kapitola 6.4.2 *Problémy mikroregionálního partnerství očima starostů a manažerů mikroregionů* v publikaci JEŽEK, J. *Budoucnost regionálních rozvojových agentur v ČR*. Plzeň : ZČU, 2006.

¹⁵ MALINOVSKÝ, J. WOKOUN. R. JEŽEK, J. *Metody regionálního rozvoje pro potřeby strategického rozvoje regionů*, výstup z výzkumu WA-003-05-Z12, Praha : MMR, 2006.; JEŽEK J. *Management v místním a regionálním rozvoji*. výstup výzkumu WB-15-05, Praha : MMR, 2006.

¹⁶ *Hovoří se například o regionálním managementu* MALINOVSKÝ, J. WOKOUN. R. JEŽEK, J. *Metody regionálního rozvoje ... 2006, managementu místního a regionálního rozvoje - JEŽEK J. Management v místním a regionálním rozvoji. výstup výzkumu WB-15-05, Praha: MMR, 2006 či managementu rozvoje - ŠKRABAL, I. NUNVÁŘOVÁ, S. Metodika zavádění managementu rozvoje ...2006.*

¹⁷ Příklady některých definic regionálního managementu, které mají vztah k definici managementu mikroregionů. „Jedná se, bez ohledu na hranice jednotlivých sektorů, o široce definované úlohy trvale udržitelného regionálního rozvoje se specifickými požadavky na moderaci a poradenství, vývoj koncepcí, hodnocení projektů a projektový management, provádění programů, marketing, stejně tak jako monitoring a evaluaci.“ – in Geißendörfer, M., Rahn, T., Stoiber, M. Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“. München: BayerischesStaatsministeriumfürLandesentwicklungundUmweltfragen, 2003. Nebo definice používající JEŽEK, J. in *Regionální management - módní trend nebo cesta k rozvoji?* Bratislava: Přednáška pro klub regionalistů, 2005 - „Regionální management představuje institucionalizovanou spolupráci regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí, generuje nové projektové myšlenky a vytváří úspěšnou pozici podnikajícího regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci.“ Nebo P.Sedláček in *Evaluation in der Stadt- undRegionalentwicklung*. StadtforschungAktuell Band 90. Wiesbaden: VS VerlagfürSozialwissenschaften, 2004 - „Regionální management je strategicky zaměřené plánování a organizace resorty přesahujících pracovních postupů s využitím a vedením k tomu potřebného personálu a kontroly výkonů s cílem pozitivně rozvíjet vymezený region.“

Mikroregionální management v principu pracuje na jasně vymezeném území (viz. definice mikroregionů), je tak blíže potřebám jednotlivých aktérů (obcí, občané, podnikatelé, neziskové organizace), proto ideální model mikroregionálního managementu, by měl obsahovat tyto složky: formální složku řízení mikroregionu, výkonnou složku, iniciační a strategickou.

- Formální složka je tvořena orgány ustanovenými zřizovatelskými listinami. Jedná se např. o valné hromady, správní rady, dozorčí radu a jiné kontrolní orgány.
- Výkonná složka, jak napovídá název, je tvořena zaměstnanci a aktivními statutárními zástupci, kteří realizují každodenní činnosti organizace. Tyto dvě složky vytváří podobu institucionalizovaného managementu mikroregionu.
- Složka iniciační a strategická odpovídá rovinně účastnické (aktéři regionálního rozvoje) působí v ní nevolení zástupci – nejčastěji formou pracovních skupin nebo odborných poradních orgánů, a má velký vliv na zachování kontinuity práce mikroregionu při obměně volených zástupců (zastoupených ve formální složce) během volebního cyklu.¹⁸

Přesto je zde nutné upozornit, že funkční mikroregionální management popsaný ve čtyřech ideálních složkách není standardem v českých podmínkách. Základním determinantem je především finanční aspekt a zázemí jednotlivých mikroregionů, které vytvářejí a podporují efektivní činnost mikroregionálního managementu různou měrou.

2.2. HODNOCENÍ A MONITORING NA ÚROVNI MANAGEMENTU

2.2.1. HODNOCENÍ (EVALUACE)

Hodnocení (evaluace) představuje proces systematického shromažďování dat o základních charakteristikách, výstupech, výsledcích a dopadech činností konkrétních subjektů, plánovacích procesů či programů. Shromážděné údaje (data) slouží k tvorbě či zlepšení efektivnosti plánů, procesů řízení, rozhodování a kontrolování. Evaluace je tedy ve stručnosti systematické posuzování přínosů, hodnot a smyslu fungování určitých subjektů nebo opatření, které tyto subjekty realizují.

2.2.2. MONITORING

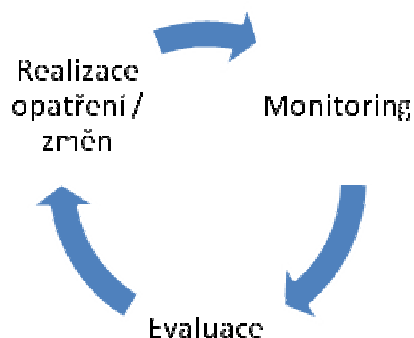
Monitoring lze charakterizovat jako činnosti, které se **systematicky zabývají sběrem, tříděním, agregováním a vytvářením** relevantních **informací** pro potřeby plánování, organizování, rozhodování a kontroly a nacházení zpětných vazeb. Monitoring je ve stručnosti opakované a pravidelné monitorování pokroku/stagnace či poklesu výkonu/činností/aktivit s využitím kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Monitoring ovšem nenabízí žádná řešení identifikovaných problémů – pouze na ně upozorňuje.

¹⁸ Viz. ŠKRABAL, I. NUNVÁŘOVÁ, S. *Metodika zavádění managementu rozvoje...* 2006. str. 130.

2.2.3. VZÁJEMNÉ VAZBY MONITORINGU A HODNOCENÍ

Vztah mezi hodnocením (evaluací) a monitoringem¹⁹ je velmi úzký a vzájemně se propojující a doplňující. Monitoring poskytuje podklady pro procesy hodnocení. Evaluace následně mohou měřit, zlepšovat, porovnávat, hodnotit účelnost, efektivnost nebo taky hospodárnost subjektů, opatření v jejich plánech, v průběhu procesů organizování, rozhodování a kontrolování.

Obrázek: Schéma hodnocení



Při stanovování předmětu evaluace je nutné si vydefinovat, čeho se tyto procesy týkají, čeho chceme dosáhnout a jaké efekty z vyhodnocování budeme mít.

Z hlediska managementu se jedná o tyto úrovně:

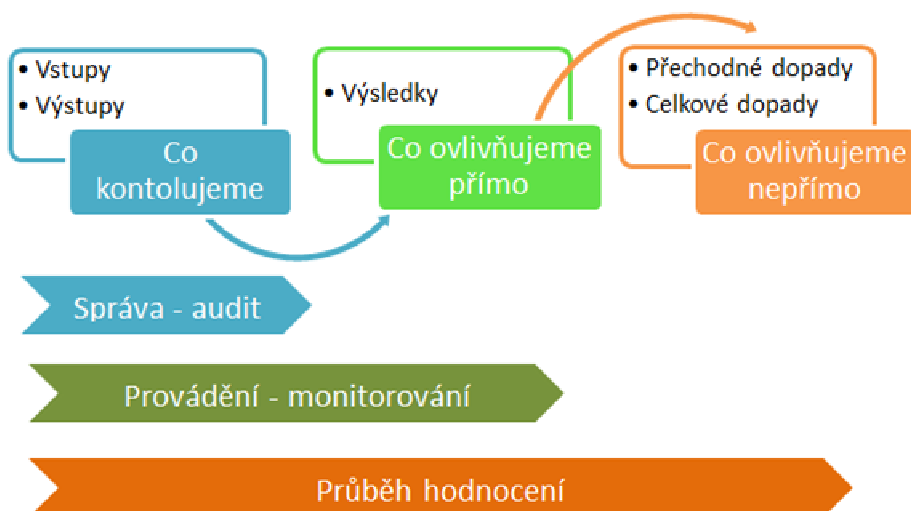
- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrola

¹⁹ Viz. např. Definice evaluace vyplývá z článků 40 - 43 Nařízení Rady (ES) č. 1260/1999 a lze ji charakterizovat jako proces, který a) systematicky zkoumá přínos z realizace programů a jejich soulad s cíli stanovenými OP a RPS; b) analyzuje účinnost realizačních procesů a vhodnost nastavení jednotlivých programů a opatření. Připravuje doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti. Evaluace slouží jako hlavní podklad pro rozhodování o zaměření činnosti pro další plánovací období. Předmětem evaluace ve vztahu k monitoringu je:

- hodnocení nastaveného systému monitorování
- hodnocení vlastního monitorování
- hodnocení kvality a vypovídací schopnosti monitorovacích zpráv

Mezi monitoringem a evaluací je nutná intenzivní spolupráce a komunikace. Subjekty plnící monitorovací a evaluační funkci jsou povinny se vzájemně informovat o výsledcích své činnosti a využívat vzájemné výstupy. Podrobnosti jsou uvedeny v operačních manuálech RPS, OP a PO.

Obrázek: Obecné schéma evaluace a hodnocení:



Vymezení předmětu evaluace a monitoringu by mělo probíhat na úrovni stanovení konkrétních cílů, nutných vstupů, konkretizace potenciálních výstupů a výsledků. Dopady jsou faktorem, který je dobré si definovat v rámci vymezování předmětu hodnocení, ale není nutnou jeho součástí. Dopady jsou elementy, které nemusí být jasné a zřetelné nejen na začátku evaluačního procesu, ale i v průběhu jeho provádění či monitoringu.

Hodnocení či monitoring určitých jevů, skutečností, procesů a postupů musí být založen na stanovení si očekávaných cílů, kterých získáme prostřednictvím evaluace. Jedná se o hodnotící kritéria, která jsou klíčovými faktory pro stanovení nástrojů pro hodnocení.

2.2.4. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Hodnotící kritéria pro evaluace, lze rozdělit do čtyř kategorií:

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

Pro potřebu managementu veřejného sektoru vznikla řada standardizovaných postupů pro monitoring a evaluace²⁰.

²⁰Bližie Josef Novák, Barbora Šafářová, Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů, Praha 2010

2.2.5. INDIKÁTORY

Indikátory jsou měřitelné ukazatele, pomocí nichž lze hodnotit stav a vývoj určitého jevu. Správně zvolené indikátory umožňují převádět složité skutečnosti na zjednodušené a přesto vypovídající údaje. Indikátory je možné používat pro hodnocení úspěšnosti cílů činnosti a aktivit. Druhý způsob využití indikátorů spočívá v popisu toho, kam směřují cíle hodnocení, a tedy jejich využití pro změny v rozhodovacích procesech. Indikátory měří, vytvářejí číselné informace.

Indikátory²¹ jsou konstruovány z primárních dat získaných různými metodami – monitoringem, statistickým zjišťováním, výpočtem, modelováním apod. Indikátory tak představují empirický model skutečnosti, nikoliv samu skutečnost. Musí však být vědecky a odborně odůvodněny a pořízeny jednoznačnou, tedy opakovatelnou, metodikou.

Mají-li být indikátory skutečně použitelné pro rozhodovací proces, musí splňovat řadu kritérií, jako např. významnost (mj. vztah jednak k principům a cílům udržitelného rozvoje, jednak k cílům příslušné strategie mikroregionu), důvěryhodnost (tedy správnost konceptu či teorie, celé metodiky, dat atd.), reprezentativnost, možnost získání dat, příznivý poměr náklady/užitek, průhlednost, načasování, pochopitelnost a další.

Indikátory je možné používat pro hodnocení úspěšnosti cílů, výsledků, kvality a kontextu realizovaných opatření, aktivit - např. pro hodnocení programů, přijatých strategií, plánů, managementu atp..

Indikátory mohou měřit, zda bylo dosaženo vytýčeného cíle, jaké jsou jejich výsledky, kvalita či kontext určitého projektu či programu. Indikátor pak vytváří nejčastěji číselnou informaci, která může napomoci v hodnocení řízení v rozhodovacích procesech. Využití takovýchto indikátorů spočívá v popisu toho, kam směřujeme.

2.2.6. KATEGORIZACE INDIKÁTORŮ

Indikátory je možné rozdělit na ex-ante a ex-post ukazatele.

Ex-ante indikátory - v tomto případě takovéto ukazatele můžeme definovat jako tzv. programové indikátory, výkonnostní nebo normativní, které je možné sledovat a stanovit ex-ante. V případě těchto indikátorů je možné stanovit cílové hodnoty sledovaných jevů (například pro strategický cíl: „...snížit koncentrace nitrátů v povrchových vodách na 30 mg/l...“ nebo „...120 nezaměstnaných získá v rámci programu rekvalifikaci...“, apod.).

Ex-post indikátory – tato druhá skupina se nazývá skupinou popisných indikátorů, neboli indikátorů performance (výkonu). Tyto indikátory se obvykle stanovují ex post a neumožňují stanovit vzdálenost od cíle. Pro přiblížení je možné opět využít koncentraci nitrátů v povrchových vodách jako indikátoru kvality povrchových vod a jeho vývoje v posledních několika letech nebo počet nezaměstnaných, kteří úspěšně absolvovali rekvalifikační kurzy a jejich vývoj, cílový stav. Tuto skupinu indikátorů je však nutné sledovat kontinuálně, aby výsledný stav bylo možné stanovit přesně.

²¹In Hák T. a kolektiv (2007): Roční závěrečná zpráva z projektu: VaV-SP/4i2/210/07. Monitorování a hodnocení vazeb mezi životním prostředím, ekonomikou a společností prostřednictvím Situační zprávy. Universita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí, Praha, prosinec 2007

Podle Common Guidelines for Monitoring and Evaluation²² lze dělit indikátory také podle informačních a vypovídajících schopností stanovených ukazatelů:

- informační – základní, odvozené a sloučené ukazatele popisující daný jev, opatření, plán, program
- srovnávací – specifické, všeobecné, klíčové ukazatele umožňující srovnávání intervence, realizovaných aktivit a činností
- kontextuální – programové indikátory popisující „do hloubky“ informace o realizovaných opatřeních
- vstupů, výstupů, výsledků a dopadů – tyto indikátory jsou stanoveny k monitorování dosažení pokroku v určitých fázích realizace programu, plánů, apod.
- relevance, efektivity, účinnosti a výkonnosti – indikátory odrážející stanovené hodnotící kritéria, které jsou stanoveny
- monitorovací a evaluační – vzhledem ke způsobům kvantifikace a použití informací pro hodnocení změn následkem realizace intervence, opatření, programu.

Zjednodušené dělení indikátorů lze provést také podle způsobu jejich použití a využití²³. Indikátory informují o významných skutečnostech několika způsoby, které mohou být pro hodnocení použity:

- pokud je stanoven přímý cíl, indikátory informují o dosažení – přiblížení nebo vzdálení – daného cíle;
- pokud není explicitní cíl stanoven, může být nahrazen zkušeností států (měst, podniků atd., podle sledované úrovně), se kterou lze dosaženou úroveň srovnávat (spotřeba pesticidů, očekávaná délka života apod.) - tzv. benchmarking²⁴; v případě existence dat a konstrukce indikátorů stejnou metodikou po delší časové období lze získat časové řady. Hodnocení pak lze doplnit analýzou trendu – např. úroveň je stabilní, rostoucí nebo klesající.

Takové hodnocení však nebývá dostatečné. Podrobnější hodnocení je nutné vždy dělat v širším kontextu datovém (informačním), časovém i prostorovém. Z hlediska jednoznačnosti interpretace a hodnocení indikátorů je tedy výhodou, pokud k indikátoru existuje nějaký cíl. Výsledek – dosažená hodnota – indikátoru je potom vztažen k cílové hodnotě, které má být dosaženo v určitém časovém období. Těmito referenčními hodnotami mohou být např. nejvyšší přípustné hodnoty – tento generický termín zahrnuje nejružnější měkké limity a standardy (měkké i tvrdé cíle – závazky vyplývající z mezinárodních úmluv, limity ve směrnících EU, nejvyšší přípustné dávky uzákoněné v národní legislativě, údaje ve strategických plánech atd.).

Přestože existuje celá řada nejružnějších ukazatelů, je možné použít rozdělení do dvou základních skupin podle druhu ukazatelů na „měkké“ indikátory a „tvrdé“ indikátory. Jde o nejjednodušší rozdělení indikátorů pro jejich využití při hodnocení, které vychází z kritérií objektivit a subjektivit.

²² Common Guidelines for Monitoring and Evaluation, EC, 1995, Luxemburg: OPOCE

²³ Hák T. a kolektiv (2007): Roční závěrečná zpráva z projektu: VaV-SP/4i2/210/07. Monitorování a hodnocení vazeb mezi životním prostředím, ekonomikou a společností prostřednictvím Situační zprávy. Universita Karlova, Centrum pro otázku životního prostředí, Praha, prosinec 2007

²⁴ Benchmarking (z angl. benchmark = nivelační značka) je trvalý proces poměrování produktů, služeb nebo činností s největšími konkurenty, nebo s těmi, kteří jsou ve svém oboru považováni za nejlepší. Pojem benchmarking je používán k označení procesu vytyčování či popisování úrovně výkonů, činností, dosahované kvality porovnáváním vlastní výkonnosti s ostatními se nacházejí podněty ke zlepšení vlastní činnosti.

Měkké indikátory - se používají u nekvantifikovatelných výsledků - subjektivní mínění, postoj, spokojenost apod. Tyto ukazatele se obtížněji posuzují než tvrdé ukazatele. **Tvrdé indikátory** - se používají u kvantifikovatelných výsledků.

2.2.7. INDIKÁTOROVÉ SADY

Indikátorové sady jsou další úrovní měření, které jsou využívány pro monitorování a hodnocení určitých intervencí, plánů a programů. Indikátorové sady jsou komplexní baterie (soubory) indikátorů, které shromažďují informace složitých (komplexních) oblastech. Takovéto sady definují oblasti pro získávání informací pro rozhodování a zvyšování informovanosti o dějích na konkrétní úrovni. Jejich podstatou je komplexnost, zobecnitelnost, praktická využitelnost, srozumitelnost a snadná dostupnost.

Indikátorové sady mají výhodu v eliminaci rizika zkreslení na základě specifických místních podmínek při použití jen jednoho indikátoru. Komplexní sady indikátorů podávají celkový pohled. Odchylna jednoho indikátoru je v souvislosti s ostatními lépe pochopitelná. Toto riziko eliminujeme také, pokud indikátor sledujeme v čase, tedy podchytíme trend.

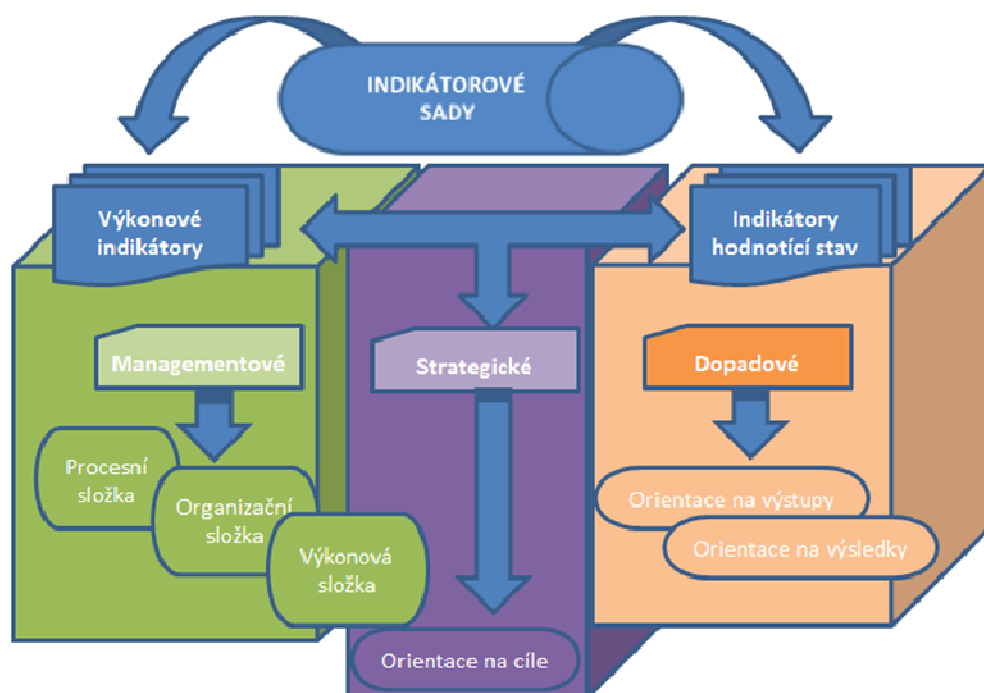
Důležité je si uvědomit, že dosažením kvantifikace určitých ukazatelů ještě nemusí znamenat detailní a sofistikovanou analýzu určitého jevu. Pro většinu indikátorů platí, že je nutné stanovit společensky definované a kvantifikovatelné cíle. Ve všech případech je nutná pečlivá interpretace výsledků, která by měla zahrnovat i hodnocení dalších souvisejících indikátorů, specifických jevů nebo podmínek, které mohou způsobit místní nebo epizodní výchyly trendů apod. Zásadně je třeba brát do úvahy širší kontext a hodnotit celý soubor jako celek.

Existující indikátorové sady můžeme rozdělit na:

- využívané různými iniciativami;
- využívané pro různou úroveň strategických či procesních postupů.

Následující obrázek zachycuje jejich využití a možné rozdělení.

Obrázek.: Schéma rozdělení indikátorových sad



2.2.8. STANDARDIZOVANÉ UKAZATELE A INDIKÁTOROVÉ SADY PRO ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

V podmínkách měst a mikroregionů se nevyužívá indikátorů jednotlivých, ale jejich seskupení do tzv. indikátorových sad či indikátorových rámců. Tyto indikátorové rámce poskytují jako celek ojedinělou možnost hodnocení celých komplexů jevů ve sledovaném území.

V Evropě existují různé indikátorové rámce pro hodnocení rozvoje měst a obcí např. Společné evropské indikátory – ECI, Indikátory sady TISSUE, STATUS, CEROI, MA21, Balanced Scorecard, CAF/CAG, apod.²⁵, které se začínají uplatňovat i v podmínkách tuzemských²⁶. Na úrovni mikroregionální je využití již vytvořených sad obtížnější, neboť mikroregiony netvoří jasnou územní strukturu a datovou základnu, potřebnou pro zjištění řady definovaných indikátorů v těchto sadách, a také není pro jejich využití na mikroregionální úrovni vytvořená dostatečná datová základna.

2.3. BENCHMARKING VENKOVA

Benchmarking je metoda řízení kvality, která má široké uplatnění. Pojem benchmarking²⁷ mohou různí uživatelé vykládat různě, ale v zásadě se jedná o diagnostický a hodnotící nástroj.

Výstižná definice potřebnosti a smyslu benchmarkingu uvádí kanadská OMBI - „Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předehnat“. Hlavní myšlenkou je tedy porovnání se s nejlepší organizací - benchmarkem²⁸, jako cesty pro zvýšení výkonu a učení se z pozitivních zkušeností. Na tomto základě se pak snažíme vyvinout vlastní (lepší) řešení. V konečném důsledku se snažíme stát novým benchmarkem. Benchmarking rozhodně neznamená „zvítězit“ za každou cenu, ba naopak vyhrávají obě, či všechny zapojené strany (je založen na principu „výhra-výhra“) a podléhá Kodexu vedení benchmarkingu²⁹.

Pro Benchmarking venkova u mikroregionů byla navržena a následně aplikována metodika měření jejich efektivity, prostřednictvím sady indikátorů pro hodnocení efektivity managementu rozvoje mikroregionů³⁰ a jejich vyhodnocování systémem E-homer³¹. Využité ukazatele a kritéria byla zvolena s ohledem na absorpční

²⁵ Novák, J. Šafářová B.: Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů. Ústav pro ekopolitiku, o. p. s, 2008. NOVÁK, J., ŠAFÁŘOVÁ, B., Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů, CpkP, 2008

²⁶ Indikátory ze sady ECI pomáhá městům a mikroregionům ČR sledovat Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s.(TIMUR).

²⁷ Pod pojmem benchmarking vnímáme proces porovnávání nákladů, času a kvality za které organizace provádí vlastní činnosti doproti ostatním organizacím. Výsledky by měly vést ke změnám a zlepšování.

²⁸ Benchmark je možné přeložit jako standard, značka zeměměřiče, komparativní bod či porovnávací ukazatel, kdy tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu.

²⁹ Viz literatura (str. 58) - *The European Benchmarking Code of Conduct*.

³⁰ Více viz. Kap 2.5.2

³¹ Více viz. Kap 2.6.

kapacity mikroregionu jako celku³², jelikož možnost získání doplňkových finančních zdrojů, se stala jednou z hlavních hnacích sil pro vznik mikroregionů. Důvodem volby ukazatelů byla snaha objektivně srovnat mikroregiony v aspektech, které lze vlastní činností ovlivnit, změnit a zkvalitnit, a vedou k rozvoji jejich území, nad rámec běžného rozpočtového fungování. Dalším aspektem byla schopnost aplikovat mikroregiony nové prvky strategického plánování a řízení.

2.3.1. BENCHMARKING V MIKROREGIONÁLNÍ PRAXI

Důvody, které nás vedli k využití benchmarkingu v mikroregionální praxi je mnoho. Mezi hlavní výhody benchmarkingu vnímáme přístup k informacím, což nám šetří čas a peníze. Přináší přesná srovnání a vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků.

Benchmarking venkova je založen v podstatě na dvou rozdílných přístupech. Jedná se o tzv. výkonový benchmarking a procesní benchmarking. Některá literatura uvádí ještě třetí přístup, tzv. strategický benchmarking. V benchmarkingu venkova nelze jednoznačně určit, který přístup je více zastoupen a využíván, jelikož se používají současně a vzájemně se kombinují. V podstatě jde o srovnání výkonnosti a hledání odpovědi na otázku, jak se zlepšit. Benchmarking venkova umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých se může organizace (mikroregion) výkonnostně zlepšit.

Benchmarkingové srovnání může probíhat v rámci interního srovnání vybraných ukazatelů v jednom mikroregionu, nebo mezi mikroregiony poskytující stejné nebo obdobné služby. Interní benchmarking představuje vynikající možnost naučit se tuto metodu používat. Slabou stránkou je nemožnost nalézt vynikající výkonnost v rámci vlastní organizace. Výhodou benchmarkingu venkova je v identifikování a srovnání se ostatními mikroregiony, může tedy poskytnout vodítko pro studium jednotlivých vztahů a souvislostí³³.

Benchmarking venkova nám umožňuje porovnávat podobné funkce, procesy či obdobné činnosti s jinými mikroregiony. Cílem je hledání nejlepší možné praxe, kdekoli je to možné. Smyslem je nalézt inovační možnosti vedoucí ke zlepšování. Srovnání není prováděno na zcela souhrnné úrovni, ale pro jednotlivé části činností, které vykazují logickou podobnost. I když se partneři liší v oblasti působení, je možné předat nejlepší praxi v obdobných procesech či se alespoň inspirovat.

Mikroregionální „Benchmarking venkova“, který je výstupem projektu tedy vychází z terminologicky používaného tzv. „funkčního benchmarkingu“, který se zabývá specifickými činnostmi nebo funkcemi v organizaci. Alternativním termínem je „generický“ benchmarking, kdy je toto slovo používáno ve smyslu „obecně použitelný“. Cílem benchmarkingu venkova je hledání špičkové výkonnosti pro účely srovnávání mikroregionů ve vybraných ukazatelích hodnotící efektivitu činností jejich managementu „kdekoli je to možné“³⁴. Nabízí rozsáhlé možnosti inspirace a přiučení se navzájem.

³² Pojem absorpční kapacita se v ČR skloňuje především v souvislosti s prostředky plynoucími k nám z Evropské unie. Proto je vysvětlován jako schopnost zvýšit (absorbovat) peníze z evropských fondů. Existují však i jiné než „evropské peníze“, které mohou české obce či mikroregiony využívat. Absorpční kapacitu je vhodné vnímat v širších souvislostech, tj. jako schopnost čerpat a účelně využívat finanční prostředky z různých dotačních titulů (Škrabal, Nunvářová 2006).

³³ Viz. Například výhody externího benchmarkingu in KARLÖF, Bengt; ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné – ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha : Victoria publishing, a.s., 1995.

³⁴ In KARLÖF, Bengt; ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné – ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*.

2.3.2. VÝHODY A LIMITY BENCHMARKINGU VENKOVA

Pomocí benchmarkingu venkova je možné provést hodnocení a srovnání mikroregionů z hlediska efektivity výkonu a nalézt nejlepší možnou praxi.

Benchmarking venkova umožňuje zaměřit pozornost managementu tam, kam by měla být zaměřena. Nabízí hodnotnou metodu pro odhalování a nápravu neefektivních prvků a je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivity. Umožňuje lepší možnosti rozhodování, založených na lepších informacích získaných v rámci benchmarkingu mikroregionů. Benchmarking daleko překračuje hranice tradiční konkurenční analýzy a nelze jej rozhodně považovat za prosté porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech.

Mikroregiony mají mimo výše popsaného mimořádnou příležitost poučit se z procesu benchmarkingu, které bude možno nejen využít v dalším kole benchmarkingu, ale i pro jiné činnosti v organizaci. Přináší prky poznatků, znalostí a dovedností z rozmanitého prostředí, získané shromažďováním a analýzou údajů, k získání dalších zkušeností, což vede ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a zefektivnění jejich činností. Síla benchmarkingu venkova je v jeho záměrné podpoře systematické realizace změn. Benchmarking venkova ovšem není jednorázová záležitost, není rychlý ani snadný a nepřináší jednoduché odpovědi.

Ve veřejném sektoru v ČR i na úrovni mikroregionů je implementace nástrojů řízení dosud založena na bázi dobrovolnosti, a rozhodně nevyužívá možností, které tyto nástroje poskytují.

Před započítím benchmarkingu venkova, je nutné, aby si mikroregiony plně uvědomovaly, co je potřeba pro úspěšnou aplikaci této metody. Nejde pouze o rozhodnutí, že „začneme“ s benchmarkingem. Nežli začnou vyvíjet nějaké aktivity spojené s benchmarkingem, je nutné zajistit podporu vedení. I když nemusí být nejvyšší vedení mikroregionů přímo zapojeno, je důležité, aby byl benchmarking venkova „zaveden shora“. Dále je nutné zapojení zaměstnanců. Ty nesmějí vnímat benchmarking jako hrozbu, či práci navíc (to vyžaduje vysokou úroveň kultury mikroregionů), neboť benchmarking přináší kritické srovnávání organizací. Zásadní je ochota podělit se s účastníky benchmarkingu o dosažené výsledky a metody jejich získání (nelze vyžadovat po benchmarkingovém partnerovi údaje, které nejsme sami ochotni sdílet). Benchmarking je navíc proces časově náročný a nákladný (hlavně personálně), a vyžaduje řádné projektové řízení s přidělením odpovědností a vybavení pracovníků patřičnými kompetencemi. Nežásadnější je rozhodně závazek realizace výstupu. Benchmarking venkova by neměl žádný smysl, pokud by zjištění nebyla využita ke zlepšení chodu organizace. V případě, že mikroregion není schopen, nebo ochoten zajistit některý z těchto předpokladů, měl by použití benchmarkingu zvážít.

Prvním krokem poté, co se mikroregion rozhodne uplatnit tuto metodu (samozřejmě po získání podpory managementu a zahájení příprav), je nutné posoudit, jak zapadne benchmarking do běžného řízení mikroregionu a způsob jeho financování.

Pravděpodobně nejobtížnějším aspektem, který řeší systém benchmarkingu venkova je nalezení vhodných cílových mikroregionů nebo partnerů pro benchmarking. Primárním nástrojem jsou zveřejněné výsledky v systému E-homer³⁵ z průběžného monitorování mikroregionů prostřednictvím zvolených a vydefinovaných indikátorů v sadě indikátorů efektivity managementu mikroregionů, kdy pomocí zveřejněných grafických výsledků sledovaných ukazatelů lze nalézt srovnatelné mikroregiony nebo organizace, se kterými se chci srovnávat, či inspirovat ke změně v požadovaných činnostech či procesech a dosahují jich výjimečně dobrým způsobem. E-homer umožňuje srovnání výsledků činností podle zvolených parametrů, které vycházejí ze

³⁵ Více viz. Kap 2.6.

základních charakteristik mikroregionů³⁶ a srovnání aktuálního výběru pro komparaci dosažených managementových výsledků mikroregionů. Benchmarking venkova je založen na srovnání monitorovaných managementových ukazatelích v hodnotách, které jsou v daném výběru vyšší než 75% hodnota kvartilu, a ty hodnoty, které jsou menší než 25 % hodnota kvartilu. Současně je možné získat u jednotlivých managementových indikátorů v systému benchmarkingu venkova celkové mezní hodnoty, které označují hodnoty extrémní bez ohledu, jaký filtr pro srovnání byl zvolen.

V benchmarkingu venkova tedy nejde pouze o získání vhodného partnera, ale jde o srovnání s partnery, kteří mají obdobné nebo shodné charakteristiky nebo dosahují obdobných výsledků činností. Samozřejmě nejdůležitějším prvkem je také umožnění vzájemné vazby poskytnout potřebné a relevantní informace.

Zároveň lze běžně využít i dílčí výsledky sledovaných ukazatelů v systému E-homer u jednotlivých indikátorů pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů, které převádějí složité způsoby hodnocení činností, výstupů a kvality služeb, či měření výsledků na interpretovatelná data, jednoduché ukazatele (např. náklady na....), které je ovšem vhodné následně dále kriticky hodnotit.

Výsledná analýza umožňuje určit, co jsou dobré a co jsou nejlepší postupy. Získaná data je nutné převést na informace, na základě kterých se teprve činí závěry.

2.3.3. DŮVODY APLIKACE BENCHMARKINGU VENKOVA

- aplikace benchmarkingu venkova by neměla být motivována pouze snahou získat finanční prostředky, ale především řešit problémy mikroregionu a zlepšit kvalitu fungování;
- benchmarking venkova umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých je nutné zlepšení a následně testuje, zda provedená zlepšení byla úspěšná;
- benchmarking venkova umožňuje lepší komunikaci – mezi orgány mikroregionu, partnery a veřejností - napomáhá prezentovat rozvojové aktivity mikroregionů a odůvodňovat smysl jejich existence;
- aby měl benchmarking venkova vysokou vypovídající schopnost, je nutné získat pro spolupráci co možná největší množství mikroregionů;
- při aplikaci benchmarkingu venkova musí být jasně stanoveny oblasti, běžnou chybou bývá příliš široký přístup k dané problematice;
- srovnávané mikroregiony musí být ochotny předávat nejlepší praxe. Hybnou silou benchmarkingu venkova je duch „učení se pomocí sdílení“;
- management mikroregionu musí být otevřený metodě benchmarking venkova a nesmí ji vnímat jako hrozbu, aby nedošlo k ochromení aplikace vnitřními spory, či tlakem aktuálních každodenních problémů;
- možnosti benchmarkingu venkova musí být využity - existuje totiž riziko, že benchmarking může skončit pouze jako analýza ukazatelů, čímž se jeho potenciál promarní;
- velice důležitá je správná interpretace zjištění;
- stejně jako u všech ostatních nástrojů řízení hrozí nebezpečí, že tato metoda bude dogmaticky představována jako jediná spásná metoda na úkor všech ostatních. Třebaže benchmarking venkova

³⁶ Viz. Kap. Popisné indikátory

hluboce zasahuje podstatu problematiky a je vysoce efektivní, existuje pochopitelně mnoho situací, kde právě tento přístup není nejlepší³⁷;

- aby byly tyto nedostatky eliminovány, je zapotřebí kvalitně informovat a vyškolit pracovníky mikroregionu.

2.4. VYUŽITÍ INDIKÁTORŮ V RÁMCI BENCHMARKINGU VENKOVA

Pro benchmarking venkova byla využita sada indikátorů pro hodnocení efektivity managementu rozvoje mikroregionů. Tato sada kombinuje vhodně stanovené indikátory pro vyhodnocování činností managementu mikroregionů. Stanovené indikátory pravidelně a systematicky monitorují výstupy a výsledky jejich činností v časovém hledisku (jednoleté období), které vycházejí z realizace rozvojových aktivit a projektů mikroregionů. Benchmarking venkova ovšem není založen pouze na zjištění dat – monitoringu. Nýbrž jeho hlavním úkolem je převést „nic neříkající data“ na vypovídající ukazatele, na základě kterých lze vyvozovat závěry a provádět změny. Z tohoto úhlu pohledu byly zvoleny vybrané indikátory - ukazatele hodnocení činností, výstupů a kvality služeb, mnohem obtížnější je měření účinků či dopadů, proto sada indikátorů pracuje s touto oblastí pouze doplňkově.

Benchmarking venkova je tedy založen v první fázi na sběru dat prostřednictvím indikátorové sady, která je následně zakomponována do systému E-homer, který umožňuje získaná data analyzovat, vyhodnocovat a umožňuje srovnání prostřednictvím zvolených filtrů a proměnných³⁸.

V této části se blíže seznámíme s navrženou a uplatněnou sadou indikátorů hodnocení efektivity managementu mikroregionů. Velice důležitým prvkem sady je schopnost srovnatelnosti. Jednoduché i složité indikátory/ukazatele, které jsou v sadě popsány jsou konstruovány tak, aby nedocházelo k obtížné srovnatelnosti³⁹.

Sada indikátorů je rozdělena do 3 základních skupin:

- I. Popisné indikátory
- II. Managementové indikátory
- III. Doplňkové indikátory – indikátory dopadů činností mikroregionů

2.4.1. POPISNÉ INDIKÁTORY MIKROREGIONU

Jedná se o popisné indikátory, které slouží k popisu základních charakteristik mikroregionu. Tyto indikátory rovněž umožňují základní srovnání mezi mikroregiony. Tato oblast je obzvláště důležitá při benchmarkingu managementových indikátorů, aby nedocházelo k chybným interpretacím, jelikož každý mikroregion je odlišný (mají odlišné přírodní, historické, sídelní a další podmínky). Popisné indikátory slouží také k filtrování dat pro srovnávání managementových indikátorů.

³⁷ In KARLÖF, Bengt; ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking : Jak napodobit úspěšné – ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*.

³⁸ Více viz. Samostatný popis práce s webovou aplikací E-homer.cz – kap 2.6.

³⁹ Nutné je při práci s indikátory postupovat při jejich sestavování podle přesně stanovené metodiky, evidence, výpočtu, apod., aby nedocházelo ke zkreslení získaných dat.

Popisné indikátory, tedy ve svém praktickém využití umožňují srovnávání vývoje v čase (vertikální) pro jednotlivé mikroregiony a následně vydefinovat proměnné pro srovnání úrovně managementových indikátorů mezi mikroregiony navzájem (horizontální).

2.4.2. MANAGEMENTOVÉ INDIKÁTORY MIKROREGIONU

Tato skupina je klíčová pro hodnocení efektivity mikroregionu. Indikátory v ní obsažené se zabývají finančními aspekty hospodaření mikroregionu a jeho efektivitou. Navržené detailní indikátory poskytují základní pohled na management mikroregionu a jejich činnosti. Přesto je vhodné brát zde ohled na rozdílnost různých typů managementů mikroregionů, jelikož i hospodaření mikroregionů je řízeno rozdílnými pravidly.

2.4.3. DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY DOPADU ČINNOSTÍ MANAGEMENTU MIKROREGIONU

Tato skupina indikátorů vychází z priorit rozvoje mikroregionů, na které se mikroregion hodlá zaměřit⁴⁰. Sada indikátorů je navržena tak, aby mikroregion se nevyhovujícím indikátorem nemusel zabývat. Indikátory a postupy jejich monitoringu jsou detailně popsány formou metodických listů. Mikroregiony nejsou povinny sledovat navrženou sadu v případě, že mají definované jiné cíle rozvoje ve svých strategických plánech, v tomto případě si stanoví jiné adekvátní indikátory.

Hodnocení pomocí indikátorů může dát mikroregionům mimořádnou příležitost ke zlepšení pomocí efektivního sdílení zkušeností. Umožňuje sledovat zavádění akčních plánů a dopad vyvíjené činnosti na danou oblast.

Využití indikátorů na místní úrovni není v ČR zatím příliš obvyklým jevem, a pokud jsou využity, tak většinou izolovaně a nesystematicky. Nevýhodou využívání izolovaných indikátorů je skutečnost, že neodhaluje pravou příčinu problému - indikuje pouze změnu, tedy že se něco zlepšilo, či zhoršilo. Z tohoto důvodu je výhodné kombinovat monitoring doplňkových indikátorů s využitím komplexního systému benchmarkingu venkova.

2.5. DETAILNÍ POPIS SADY INDIKÁTORŮ PRO HODNOCENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Využitá indikátorová sada obsahuje tři skupiny indikátorů, které odpovídají prioritám a cílům činnosti mikroregionů a reflektují místní specifické podmínky. Sada reflektuje cíl samotného benchmarkingu venkova, tzn. Implementovat nástroj pro zkvalitňování řízení mikroregionů, který by nebyly finančně ani časově náročné. Z tohoto důvodu jsou zvoleny data pro monitoring a hodnocení, které lze jednoduchým způsobem získat, a jejich zpracování nevyžaduje enormní časovou dotaci ze strany výkonných pracovníků mikroregionu.

2.5.1. POPISNÉ INDIKÁTORY

Popisné indikátory jsou skupina, která vypovídá především o charakteru regionu. Sada popisných indikátorů umožňuje vytvářet souvztažnost s přepočtem ostatních indikátorů, tak aby byly využitelné pro vzájemné porovnávání jinak rozdílných mikroregionů. Tato souvztažnost je umožněna prostřednictvím filtrování monitorovaných popisných dat v systému E-homer.

⁴⁰ Priority byly zjištěny během dotazníkového průzkumu, který probíhal v rámci projektu „Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech“ v mikroregionech Olomouckého a Zlínského kraje. Uvedené priority nejsou závazné.

Popisné indikátor současně jednoduchým způsobem monitorují vývoj základních charakteristik v regionu z časového hlediska. Indikátory této sady, lze tedy využívat jako dílčí vstupy pro potřeby strategického plánování nebo přípravy konkrétních projektových žádostí při jiných vyhodnocovacích činnostech⁴¹ jednotlivých mikroregionů.

Přehled popisných indikátorů

- Počet obyvatel
- Přirozený přírůstek
- Hustota obyvatel
- Rozloha mikroregionu
- Počet obcí
- Míra centrality
- Využití území - Land use
- Rok vzniku mikroregionu/MAS

Popisné indikátory, lze meziročně a mezi jednotlivými regiony vzájemně porovnávat a propojovat. Analýzy vztahů, například získaných finančních prostředků a počtu obcí, nebo velikosti mikroregionu může jsou zajímavou možností pro interpretaci a získávání dalších vazeb mezi srovnávanými mikroregiony.

2.5.2. INDIKÁTORY EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Sada indikátorů efektivity managementu sleduje tři základní oblasti. Sleduje náklady na management a finanční přínos managementu pro mikroregion, otázky spolupráce a naplňování strategických cílů i podíl managementu na informovanosti v rámci mikroregionu.

Kromě těchto indikátorů v pravém slova smyslu Ehome.cz nabízí porovnání v několika kategoriích, které nejsou nastaveny na objektivní porovnávání mezi různě velkými mikroregiony. Dodávají nám ovšem informace, utvářející představu o základních ekonomických parametrech mikroregionu. Dalo by se říci, že svým charakterem patří mezi indikátory popisné, ale svým obsahem je řadíme mezi indikátory managementové.

⁴¹ Např. při zpracování výročních zpráv, podklady pro územní plánování, analýzy vývoje v regionech, apod.

Přehled managementových indikátorů

- Příjmy organizace celkem
- Náklady na management celkem
- Množství prostředků na projekt
- Počet podpořených projektů
- Celková částka získaná z podpořených projektů
- Množství získaných prostředků na obyvatele
- Index účasti managementu regionu na získaných prostředcích
- Index spolupráce v regionu
- Míra souladu se strategií rozvoje mikroregionu
- Návštěvnost webových stránek
- Počet distribuovaných zpravodajů
- Náklady na propagaci na 1000 obyvatel
- Náklady na management mikroregionu na 1000 obyvatel
- Index rentability nákladů managementu

2.5.2.1. NÁKLADY NA MANAGEMENT MR NA 1000 OBYVATEL

Indikátor sleduje vynaložené náklady na management mikroregionu. Náklady na management jsou vyjádřeny součtem osobních nákladů osob, které management zajišťují, a nákladů na administrativní zajištění jejich aktivit. (Např.: nájem kanceláře, telefony, vybavení, cestovné apod.). Vyjmuty jsou náklady, prokazatelně související s realizací konkrétního projektu, které přesahují více jak třetinu pracovního úvazku za daný měsíc.

Celkové náklady na management jsou jedním z dílčích indikátorů efektivity managementu. Vzhledem k tomu, že mikroregiony nejsou přímo napojeny na veřejné rozpočty, nás tento údaj informuje především o efektivitě managementu při získávání prostředků na vlastní činnost. To přímo nesvědčí o efektivitě managementu vzhledem k cílům, které má dosahovat. Nicméně profesionalizace a dostatečné administrativní zázemí je nezbytné pro udržitelné fungování jakéhokoliv mikroregionu. V počátcích fungování, mikroregion vydrží s managementem pracujícím na dobrovolné bázi, či „vypůjčeným“ od některého z členů. Dlouhodobé řešení je jedině zajištění profesionálního managementu.

Pro potřebu srovnávání různě velkých mikroregionů přepočítáváme celkové náklady na management na 1000 obyvatel mikroregionu. Tento indikátor je zajímavý především ve vztahu s dalšími údaji. Jako je například níže uvedený index rentability nákladů managementu.

2.5.2.2. INDEX RENTABILITY NÁKLADŮ MANAGEMENTU

Indikátor je vyjádřen podílem ročních nákladů na management a výší získaných prostředků pro rozvoj regionu. Zohledňuje i projekty získané pro rozvoj území na, jejichž získání se mikroregion podílel.

Tento indikátor je jedním z klíčových ukazatelů pro skutečné vyčíslení dopadů managementu na region. Poměruje množství vynaložených prostředků na management a množství prostředků, které do regionu vstoupily na rozvojové projekty. V rámci sledování realizovaných projektů je zohledněn i podíl managementu na získání takových prostředků na jejich realizaci⁴². V České republice si pod takovými prostředky téměř automaticky představíme dotace, či granty. Nicméně tento indikátor počítá i s dalšími zdroji, například z hospodářské činnosti managementu, či sponzorství. Doufáme, že do budoucna se bude tento typ zdrojů navyšovat.

2.5.2.3. INDEX ÚČASTI MANAGEMENTU REGIONU NA ZÍSKANÝCH PROSTŘEDCÍCH

Jedním z důvodů vzniku mikroregionů je příliv nových prostředků do rozvoje území, je proto nutné sledovat, jak se management na tomto přílivu podílí.

Základem indikátoru je výše prostředků, k jejichž získání managementu během jednoho roku přispěl. Finanční objem realizovaného projektu je však násoben indexem přínosu managementu. Výsledné číslo nemá přesnou reálnou hodnotu, je virtuálním vyjádřením takového přínosu pro potřeby benchmarkingu jednotlivých mikroregionů.

Za nejpřínosnější, lze považovat realizaci rozvojových projektů přímo managementem mikroregionu. Za další stupeň považujeme partnerskou účast mikroregionů v projektech a jako poslední možnost hodnotíme jejich zpracovávání pro subjekty působící v mikroregionu. Existují samozřejmě i další typy aktivit podporující vznik rozvojových projektů v regionu, ale nepovažujeme je za dostatečně transparentní, přispívající k získávání prostředků pro rozvoj regionu.

2.5.2.4. INDEX SPOLUPRÁCE V REGIONU

Index spolupráce v regionu je podobný předchozímu indikátoru. Soustřeďuje se na celkové klima spolupráce v rámci regionu.

Základní ideou fungování mikroregionů je spolupráce subjektů na jeho území. Přestože nedovedeme zcela spolehlivě určit souvislost, mezi touto premisou a prací managementu mikroregionu, jsme přesvědčeni, že moment spolupráce v regionu představuje důležitý cíl činnosti mikroregionu.

Spolupráci vyjadřujeme jako schopnost vytvářet partnerské projekty. Konkrétně tento index je vyjádřen jako průměrný počet partnerů na projekt. Projekty, kterých se účastní partneři z různých sektorů společnosti, pro cílový výpočet je dále zvýhodněn indexem spolupráce.

Tento indikátor ukazuje aktivitu na území mikroregionu a důležitý je především jeho vývoj v čase, protože startovací podmínky pro každý mikroregion mohou být rozdílné.

⁴² Určitým omezením při samostatné interpretaci tohoto indikátoru je fakt, že tvrdé projekty, např. budování vodohospodářské infrastruktury, jsou finančně mnohem náročnější než projekty tzv. měkké. Tím nechceme tvrdit, že tvrdé projekty jsou pro rozvoj regiony důležitější. Obecně nelze výši příspěvku projektu k rozvoji území měřit výší jeho rozpočtu. Toho si jsme vědomi, a proto odkazujeme výše na doporučení pracovat se sadou jako celkem a nikoliv s jednotlivými indikátory samostatně.

2.5.2.5. INDEX SOULADU REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ SE STRATEGIÍ ROZVOJE MIKROREGIONU

Pokud má k rozvoji regionu přispívat realizace projektů, mělo by se jednat o projekty, které jsou v souladu s celkovými rozvojovými cíli mikroregionu. Index souladu realizovaných projektů se strategií zohledňuje tento princip.

Indikátor určuje míru souladu realizovaných projektů se strategickými cíly mikroregionu. Pro potřeby tohoto indikátoru necháváme management mikroregionů sebehodnotit jednotlivé realizované projekty číselnou škálou od 1 do 10, dle jejich souladu se strategickými cíli jejich vlastních strategických dokumentů. Výsledným indexem je průměrná hodnota souladu se strategií na projekt. Tento indikátor je jediným subjektivně postaveným ukazatelem. Indexováním následně můžeme provádět porovnávání různých mikroregionů i při různém počtu realizovaných projektů. Tento index nám následně dává obraz o tom, jak jsou realizované projekty vnímány samotným managementem. Zda se daří získávat prostředky na aktivity, které si mikroregion naplánoval, či dochází k realizaci projektů, které reagují na nastalou situaci „ad hoc“.

2.5.2.6. NÁVŠTĚVNOST WEBOVÝCH STRÁNEK

Informovanost partnerů i obyvatel v rámci regionu je důležité pro naplňování základních cílů vzniku mikroregionů. Webové stránky jsou dnes nepostradatelnou součástí komunikace nejen veřejné správy a občanů. Umožňují levné a rychlé zveřejňování informací. Neustále se zvyšuje využití internetu. Drtivá většina mikroregionů má svoje webové stránky.

Tento indikátor zohledňuje komunikaci uvnitř i vně regionu prostřednictvím návštěvnosti webových stránek. Je vyjádřen výší roční návštěvnosti webových stránek daného mikroregionu.

Existuje několik přístupů k sledování návštěvnosti webových stránek. Tento indikátor pracuje s celkovým počtem jedinečných návštěv webových stránek za rok⁴³. Přestože tato metodika a vůbec celý koncept indikátoru dává jen přibližný obraz o skutečné sledovanosti informací, které mikroregion či MAS šíří, jedná se o velmi dostupnou a levnou metodu, která pro potřeby sledování efektivity managementu mikroregionů zcela dostačuje. Pro potřebu srovnání mezi různě velkými mikroregiony je tento údaj opět převeden na 1000 obyvatel.

Je zjevné, že zaměření některých regionů na turistický ruch, může tuto návštěvnost zásadně ovlivňovat. V případě tohoto indikátoru je významnější porovnávání vývoje návštěvnosti v čase. Slouží jako sebeevaluační nástroj pro mikroregiony.

2.5.2.7. POČET DISTRIBUOVANÝCH ZPRAVODAJŮ

Dalším indikátorem popisujícím intenzitu komunikace v rámci mikroregionu je celkový počet distribuovaných zpravodajů na 1000 obyvatel. V tomto případě se jedná o tištěné a distribuované zpravodaje. Jedná se o počet výtisků, a jejich distribucí. Přestože k tomuto indikátoru může být vznesena řada připomínek k jeho přesnosti, vyjadřuje základní představu o aktivitě managementu v oblasti vnitřní a vnější komunikace.

Tento indikátor má pouze přibližnou vypovídající hodnotu. Je však vzhledem k nákladům na sledování tohoto indikátoru, které jsou téměř nulové, zcela dostačující vypovídající hodnotu pro potřeby základního porovnávání úrovně zajištění informovanosti o činnostech managementu mikroregionů.

⁴³ <http://navrcholu.cz/napoveda/navstevy/>.

2.5.2.8. NÁKLADY NA PROPAGACI NA 1000 OBYVATEL

V dnešní informační době se ti, kteří chtějí něco sdělovat, musí prát o pozornost cílových skupin svých sdělení. Nejinak na tom jsou mikroregiony a další subjekty veřejné správy, které musí soupeřit o pozornost s množstvím komerčních sdělení.

Informační tabule, profesionální grafika, loga apod. to vše přispívá ke kvalitě komunikace uvnitř i vně mikroregionu. Většinou se jedná o záležitosti, které je třeba nakupovat u externích dodavatelů, a proto je součástí sady pro hodnocení informační komunikace mikroregionů zvolen tento indikátor.

Indikátor sleduje náklady investované do propagace regionu. Indikátor je součtem celkových nákladů na vytvoření a distribuci materiálů na propagaci regionu. Celkový součet je převeden na náklady na propagaci mikroregionu na 1000 obyvatel.

2.5.2.9. MNOŽSTVÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDKŮ NA 1000 OBYVATEL

Jedním z hlavních úkolů managementu rozvoje mikroregionu považujeme získávání prostředků pro rozvoj regionu, je důležité vědět, jakou úspěšnost management při získávání prostředků z grantových zdrojů má. V našich podmínkách se jedná převážně o grantové a dotační zdroje, které jsou jednou z nejobvyklejších možností získávání finančních prostředků na tyto záměry.

Indikátor „Množství získaných prostředků na 1000 obyvatel“. Ukazatel nesleduje celkové příjmy mikroregionu, ale pouze prostředky získané na realizaci projektů. Index je vlastním poměrem získaných prostředků na projekty vůči počtu obyvatel.

Neúspěšnost podávaných projektů nemusí nutně znamenat jejich nekvalitu. Při velké konkurenci a složitosti procesu výběru projektu i dobré projekty nemusí být z různých příčin podpořeny. Tento index celkově hodnotí schopnost připravovat dobré projekty, vyhledávat zajímavé a financovatelné projektové záměry, ale i celkovou strategii managementu při získávání zdrojů pro region. V neposlední řadě se do tohoto indikátoru promítávají schopnosti managementu s lobbingem ve prospěch samotných projektů mikroregionu. Indikátor tedy vjadřuje míru úspěšnosti a dovednosti zástupců mikroregionu získávat prostředky z výběrových řízení a grantových schémat různých potenciálních donorů na své projekty.

2.5.2.10. MNOŽSTVÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDKŮ NA PROJEKT

Indikátor doplňuje informace o fungování managementu mikroregionů z hlediska získávání finančních prostředků na rozvojové aktivity.

Sleduje průměrnou výši finančních prostředků získaných na projekt v daném roce.

Obecně odráží předpoklad rozvoje, že čím vyšší je hodnota projektu, tím vyšší existuje potenciál prospěchu pro obyvatele regionu. Proto čím vyšší je průměrná částka, tím lze indikovat větší prospěch pro daný mikroregion.

Samotný počet podpořených projektů nebo celková výše získaných finančních prostředků neindikuje celkovou intenzitu práce a výsledky činnosti managementu mikroregionů. Tento dílčí indikátor přepočítává množství získaných financí na jeden podpořený projekt v daném roce. Jeho analyzování a sledování je zajímavé především s ohledem na časové trendy, které lze jeho sledováním získat na úrovni jednotlivých mikroregionů.

2.5.2.11. POČET PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ

Indikátor ukazuje úspěšnost a aktivitu managementu mikroregionů při získávání podpory projektových žádostí pro rozvoj region, kde působí. Projektové činnosti jsou nejčastějším zdrojem pro management mikroregionů v ČR jak získávat podporu rozvoj území. Množství projektů v porovnání s projektovými příjmy ukazuje přístup managementu k jejich získávání. Čím větší množství projektů tím existuje větší pravděpodobnost podpory rozvojových aktivit.

Indikátor je vyjádřen součtem podpořených projektů v daném roce.

2.5.2.12. CELKOVÁ ČÁSTKA ZÍSKANÁ Z PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ

Celková částka získaná z podpořených projektů ukazuje schopnost managementu mikroregionu získávat finance na rozvojové aktivity.

Indikátor pracuje s celkovým součtem finančních prostředků získaných z podpořených projektů v daném roce.

2.5.2.13. PŘÍJMY ORGANIZACE CELKEM

Celkové příjmy organizace, která zastřešuje fungování rozvojového managementu mikroregionu. Jedná se především o projektové příjmy, příjmy z hospodářské činnosti a členské příspěvky.

Indikátor indikuje schopnost managementu získávat finanční prostředky na svoji činnost, které následně vedou k naplňování cílů mikroregionu.

Indikátor je vyjádřen součtem celkových příjmů mikroregionu na základě účetní uzávěrky daného roku.

2.5.2.14. NÁKLADY NA MANAGEMENT CELKEM

Vyjádření celkových nákladů na management mikroregionu. Jedná se především o náklady na: personální náklady (ON, DPČ, DPP), služby (externí management, mandátní smlouva...) režie (nájem, služby, telefony, ...).

Získaná hodnota je základem pro výpočet dalších dílčích indikátorů sady efektivity managementu mikroregionů. Samotná data mají spíše ilustrační význam.

Srovnáním s poměrem k získaným prostředkům a dalším hodnotám, lze srovnávat efektivitu managementu mikroregionů. Získaná data při srovnání v čase nám indikují určitý daný stav managementu v jednotlivých regionech a letech.

2.5.2.15. SADA INDIKÁTORŮ MAS

Významnou skupinou mikroregionů jsou místní akční skupiny. Tato skupina mikroregionů je specifická podporou z programu Leader, jehož pravidlům podřizuje i svoje fungování. Proto byla dodatečně do systému monitoringu a hodnocení efektivity managementu rozvoje zařazena i sada indikátorů specificky určených pro MAS.

Práce i prohlížení této sady je totožné jako s managementovými indikátory. Důraz je kladen na analýzu informací k průběhu projektů podpořených z programu Leader.

Přehled indikátorů MAS

- Indikátor Počet podpořených projektů dle strategie Leader
- Indikátor Celkový objem finančních prostředků poskytnutých z Programu rozvoje venkova
- Indikátor Množství celkových vlastních finančních zdrojů příjemců podpory
- Indikátor Podíl vlastních finančních prostředků žadatele převyšující povinný podíl příjemců podpory
- Indikátor Množství vlastních finančních zdrojů příjemců podpory nutných ke kofinancování ke kofinancování ke kofinancování ke kofinancování realizace SPL

2.5.3. DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY

Na rozdíl od předešlé sady není tato sada indikátorů chápána jako vzájemně propojený celek. To znamená, že nepředpokládá její využití všech jejích indikátorů najednou. Jednotlivé mikroregiony mohou využívat jednotlivé indikátory dle své potřeby. Doplnkovou sadu chápeme jako určitou inspirační banku, či burzu indikátorů, které známe z jiných úrovní veřejné správy. Indikátory jsou však relevantní a upravené pro potřeby mikroregionů. Předpokládáme, že tato základní sada se bude postupně rozšiřovat.

Doplnková sada indikátorů mapuje a hodnotí rozvoj mikroregionu a život jeho obyvatel a to ve všech jeho základních oblastech⁴⁴.

Jedná se o následující oblasti:

- infrastruktura
- ekonomika
- sociální oblast
- bezpečnost a kriminalita
- obnova a rozvoj venkovských oblastí
- životní prostředí
- cestovní ruch
- doprava
- management

Každá oblast je zastoupena 3 až 5 indikátory, jejichž cílem je zmapovat základní jevy charakteristické a významné pro danou oblast. Důležitým rysem sledování mikroregionů je periodicitu jejich sledování. Pro každý indikátor je tato doba stanovena samostatně, nejčastěji se jedná o opakování jednou ročně (jedná se

⁴⁴ Tyto oblasti byly vydefinované v rámci projektu realizačním týmem a diskutovány se zástupci zapojených mikroregionů.

zejména o indikátory zaměřené na finanční investice případně nehodovost či trestné činy) anebo jednou za tři roky (například hodnocení spokojenosti se sociálními službami, pocit bezpečí apod.).

Náročnost sběru dat a následující jejich zpracování je různé. Zatímco v některých případech je sběr dat i výpočet indikátorů jednoduchý a finančně nenáročný (například počet starých ekologických zátěží, počet podnikatelských subjektů na území mikroregionu), tak v jiných případech monitoring vyžaduje finančně náročné dotazníkové šetření (pocit bezpečí) nebo náročný výpočet (v případě lokálního multiplikátoru).

Z výše uvedených důvodů je na zvážení každého managementu mikroregionu, zda bude sledovat a průběžně vyhodnocovat všechny doplňkové indikátory nebo si za každou oblast vybere jeden či dva, které bude dlouhodobě sledovat.

Vzhledem k různorodosti doplňkové sady indikátorů a k její šíři. Není v rámci systému E-homer pro doplňkovou sadu vytvořen automatický webový kalkulátor na jejich sledování a vyhodnocování. E-homer ovšem nabízí podrobnou metodiku k jednotlivým indikátorům ke stažení ve formě indikátorových metodických listů.

Tabulka přehledu doplňkových indikátorů:

OBLAST	NÁZEV INDIKÁTORU	ČETNOST SLEDOVÁNÍ	JEDNOTKY	ZDROJE DAT	POZITIVNÍ TREND ↗ = stoupá ↘ = klesá → = stagnuje	NÁROČNOST ★ = nenáročné ★★★★ = velmi náročné
INFRASTRUKTURA	Místa veřejného přístupu na internet v mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet Počet míst/1000 obyv.	Obce a města - příslušné odbory, IC	↗	★★
	Počet domácností připojených na internet v mikroregionu	1 x 3 roky	Počet domácností/1000 obyv.	Dotazníkový průzkum, internetová anketa	↗	★★★★
	Počet a dostupnost kulturních, sportovních a rekreačních zařízení v mikroregionech	1 x 3 roky	Absolutní počet Počet/1000 obyv.	ČSÚ, (http://www.czso.cz/), strategie rozvoje cestovního ruchu, územně plánovací dokumentace (textová část, průzkumy a rozbor), odbory kultury příslušných III. obcí.	↗	★★★
EKONOMIKA	Lokální multiplikátor (LM3)	1 x 3 roky	1 až 3	Dotazníkové šetření	→ nebo ↗	★★★★
	Počet ekonomických subjektů v mikroregionu	1 ročně	Absolutní počet Počet/kategorie /1000 obyv.	MOS - http://vdb.czso.cz/xml/mos.html	→ nebo ↗	★★
	Registrovaná míra nezaměstnanosti v mikroregionu	1 ročně	%	Integrovaný portál MPSV - http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem	↘	★★
80	Počet volných pracovních míst v mikroregionu	1 ročně	Absolutní počet Počet volných míst/1000 EAO.	Integrovaný portál MPSV - http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem	↗	★★★
SOCIÁLNÍ OBLAST	Sociální služby na území mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet	MPSV – Registr sociálních služeb – obsahuje všechny certifikované sociální služby – organizace jsou	↗	★★

				nuceny hlásit změny http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SU_BSESSION_ID=1270550878643_1 Informace obecních a městských úřadů. Www stránky jednotlivých NNO a příspěvkových organizací.		
	Sociální služby na území mikroregionu dle cílových skupin	1 ročně	Absolutní počet /kategorie	MPSV – Registr sociálních služeb – obsahuje všechny certifikované sociální služby – organizace jsou nuceny hlásit změny http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SU_BSESSION_ID=1270550878643_1 Informace obecních a městských úřadů. Www stránky jednotlivých NNO a příspěvkových organizací.	↗	★★
	Finanční podpora měst a obcí pro NNO a příspěvkové organizace poskytující sociální služby na území mikroregionu	1 ročně	%	Rozpočet obce/města	↗	★★
	Počet žen ve vedoucích funkcích ve veřejné sféře	1 x 3 roky	%	Analýza internetových stránek měst a obcí, dotaz na veřejné instituce	↗	★★
	Hodnocení spokojenosti se sociálními službami v mikroregionu	1 x 3 roky	0 – 10/%	Dotazníkové šetření/anketa	↗	★★★★
BEZPEČNOST A KRIMINALITA	Počet trestných činů v mikroregionu	1 ročně	Počet/kategorie /1000 obyv. Absolutní počet podle druhů trestných činů.	Počet/kategorie/1000 obyv. Absolutní počet podle druhů trestných činů.	↘	★★

	Počet přestupků v mikroregionu	1 ročně	Počet/kategorie /1000 obyv. Absolutní počet podle druhů a přestupky.	Obecní a městské úřady Přestupkové komise.	↘	★★
	Pocit bezpečí	1 x 3 roky	0 – 10/%	Dotazníkové šetření	↗	★★★★
OBNOVA A ROZVOJ VENKOVSKÝCH OBLASTÍ	Počet kulturních památek v mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet	Výpočet: součet kulturních památek vycházející z Ústředního seznamu kulturních památek ČR.	→ nebo ↗	★★
	Akce zaměřené na tradice a zvyky v mikroregionu	1 ročně	Absolutní počet	Průběžný monitoring akcí vycházejí z místních zpravodajů a informací měst a obcí	→ nebo ↗	★★
	Počet certifikovaných národních produktů v mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet Podíl jednotlivých druhů produktů dle certifikací	Udělovatelé certifikací	↗	★★
	Počet certifikovaných regionálních produktů v mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet	Udělovatelé certifikací	↗	★
	Počet neziskových organizací působících na území mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet	Český statistický úřad	↗	★★
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	Podíl veřejných výdajů na životní prostředí z rozpočtů obcí	1 ročně	%	Rozpočty jednotlivých obcí/měst mikroregionu	↗	★★
	Podíl separovaného odpadu na jednoho obyvatele mikroregionu	1 ročně	Kg/1000 obyvatel	Jednotlivé obce/města mikroregionu	↗	★★★
	Podíl chráněných území na celkové ploše mikroregionu	1 x 3 roky	%	Územní plán obcí, Ústřední seznam ochrany přírody, http://drusop.nature.cz	→ nebo ↗	★★★
	Počet starých ekologických	1 x 3 roky	Absolutní počet	Mapový portál CENIA.	↘	★★

	zátěží na území mikroregionu			Tematické úlohy – Životní prostředí – Ochrana životního prostředí. http://geoportal.cenia.cz/		
	Podíl obyvatel připojených na kanalizaci	1 x 3 roky	%	Evidence správce vodovodů a kanalizace v mikroregionu	→ nebo ↗	★★★
CESTOVNÍ RUCH	Informační body/centra pro návštěvníky mikroregionu	1 x 3 roky	Absolutní počet	Obce a města, MOS - http://vdb.czso.cz/xml/mos.html	→ nebo ↗	★★
	Propagace regionu na Internetu	1 ročně	Absolutní počet	Správci www stránek	↗	★★
	Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních	1 ročně	Absolutní počet Počet hostů/ubytovací kategorie	Obce, pokud vybírají lázeňský nebo rekreační poplatky, Policie ČR, případně ubytovatelé (evidenční knihy).	→ nebo ↗	★★★
	Vybavenost mikroregionu cyklistickými, turistickými a naučnými stezkami	1 x 3 roky	Absolutní počet Počet stezek/kategorie	Obecní a městské úřady, místní NNO	↗	★★★
DOPRAVA	Mobilita a přeprava v rámci mikroregionu	1 x 3 roky	% Počet každodenních cest a čas strávený cestováním, druh cesty a druh dopravy Celková průměrná denní vzdálenost/oso/ druh cesty/způsobem dopravy	Dotazníkové šetření	↘	★★★★
	Výstavba, rekonstrukce a modernizace místních	1 x 3 roky	Kč	Odbory dopravy jednotlivých obecních	↗	★★★

	komunikací			a městských úřadů, případně odbory dopravy krajských úřadů		
	Kapacita parkovacích míst – chybějící parkovací místa	1 x 3 roky	Počet chybějících parkovacích míst	Územní plány jednotlivých obcí	↘	★ ★ ★
	Dopravní nehodovost v mikroregionu	1 ročně	Počet dopravních nehod	“Přehled nehodovosti v silničním provozu na území ČR” (Ředitelství služby dopravní policie Policejního prezidia České republiky) nebo „Topografické sestavy dopravních nehod na silnicích I. a II. třídy“ (krajská ředitelství Policie ČR)	↘	★ ★
	Následky dopravních nehod na lidské zdraví	1 ročně	Počet úmrtí, počet těžkých zranění, počet lehkých zranění	krajská ředitelství Policie ČR	↘	★ ★

2.5.4. POTŘEBNÁ DATA PRO SLEDOVÁNÍ INDIKÁTORŮ A JEJICH ZDROJE

Pro sledování indikátorové sady jsou zvolena data, které jsou snadno dosažitelná, případně sledována již pro jiné účely. Data lze základně rozlišit na údaje externí (převážně z veřejných statistik) a interní (vlastní zdroje informací jednotlivých mikroregionů). Data ovšem nejsou omezena jen na tyto možnosti, důležitým aspektem jejich zdrojů je vytvořit uspokojující pohled na efektivitu managementu mikroregionu.

Data pro sledování sady efektivity managementu rozvoje mikroregionů čerpáme ze tří základních zdrojů:

- zdroje ČSÚ)
- roční výkaz zisku a ztráty organizace (výsledovka)
- vlastní zdroje informací mikroregionů především o projektech a další relevantní informace týkající se nákladů na fungování mikroregionů.

Roční výkaz zisku a ztráty, tzv. výsledovka, je standardizovaný⁴⁵ výkaz finančního účetnictví, který je výsledkem účetní závěrky. Většina potřebných finančních údajů se dá zjistit z tohoto dokumentu, případně podrobnější účetní sestavy.

Popisné charakteristiky mikroregionů jsou jednoduše dosažitelné ze zdrojů ČSÚ.

Nestandardizovaným a tudíž i nejpracnějším zdrojem informací pro naplnění dat u managementových indikátorů je seznam projektů realizovaný mikroregionem ve sledovaném roce. Některé regiony tyto údaje sledují například pro potřeby svých výročních zpráv a jejich získávání pro ně žádným problémem. Pro ostatní je to určitá práce navíc, nicméně je využitelná i pro jiné aktivity, než jen pro sledování indikátorů efektivity managementu.

⁴⁵ V § 18 zák. 563/91 Sb. (Zákon o účetnictví) je definována struktura výkazu zisku a ztrát obecně a zpřesněno ve vyhlášce č. 504/2002 Sb. § 6 v aktuálním znění.

2.5.4.1. DATA POPISNÁ

Popisná data jsou data popisující aktuální stav a fyzické vlastnosti mikroregionu. Tato data jsou snadno zjistitelná prostřednictvím statistik zveřejňovaných Českým statistickým úřadem či z údajů mikroregionů.

Pro popisné indikátory sledujeme tyto údaje:

Obyvatelstvo	Rozloha a Využití území -Land Use	Ostatní
<ul style="list-style-type: none">Počet obyvatelPočet narozenýchPočet zemřelýchPočet obyvatel největší obcePočet obyvatel druhé největší obce	<ul style="list-style-type: none">Rozloha mikroregionuRozloha zemědělské půdyRozloha orné půdyRozloha nezemědělské půdyRozloha lesních plochRozloha vodních plochRozloha zastavěných plochRozloha ostatních ploch	<ul style="list-style-type: none">Počet obcíRok vzniku mikroregionuRok registrace mikroregionu

Mikroregiony jsou dynamické útvary, mění svoji rozlohu a počet obyvatel přistoupením, či odstoupením jednotlivých obcí. V některých případech i relativně často. To znesnadňuje sledování těchto údajů na centrální úrovni, kdy nejsou tato data pro mikroregiony sledována. Existuje však spolehlivá evidence na úrovni jednotlivých obcí⁴⁶ a to je základem pro získání relevantních dat pro celý mikroregion. Jejich sdružování pro potřeby regionu spravovaného svazkem obcí či MAS je třeba zpracovávat vlastními výpočty. V tomto případě neexistuje automatická agregace.

Pro skupinu „obyvatelstvo“ je jednotkou počet obyvatel, pro „rozlohu a využití území - land use“⁴⁷ km². Kategorie ostatní nemá společnou jednotku.

Skupina dat „Využití půdy - Land Use“ není sice potřeba ke sledování základní sady indikátorů efektivity mikroregionů, ale je základem pro několik indikátorů z doplňkové sady a slouží pro dotvoření obrazu mikroregionu.

⁴⁶ [Http://vdb.czso.cz/xml/mos.html](http://vdb.czso.cz/xml/mos.html) .

⁴⁷ Definování využití půdy.

2.5.4.2. DATA PRO SLEDOVÁNÍ EFEKTIVITY

Pro managementové indikátory sledujeme tyto údaje:

Příjmy	Náklady	Publicita
<ul style="list-style-type: none">• Projektové příjmy• Hospodářská činnost• Členské příspěvky	<ul style="list-style-type: none">• personální náklady (ON, DPČ, DPP)• služby (mandátní smlouva...)• Režie (nájem, služby, telefony, ...)	<ul style="list-style-type: none">• Návštěvnost webových stránek• Náklad zpravodajů v jedné pravidelné distribuci• Počet vydání (frekvence za rok)• Počet zpravodajů v rámci nepravidelné distribuce• Náklady na propagaci

Údaje potřebné pro sledování managementových indikátorů efektivity jsou převážně data získaná z vypracované účetní závěrky.

V některých případech však výkaz zisků a ztrát nedokáže zcela transparentně postihnout požadovaná data. Jedná se o zejména o personální náklady. Některé typy personálních nákladů mohou být ve smyslu účetních pravidel chápány jako služby. Řada manažerů mikroregionů pracuje pro své organizace na základě mandátních smluv, a proto se náklady na jejich činnost nezapočítávají do personálních nákladů. Jiné mikroregiony využívají externího managementu různých poradců a organizací a tyto služby svým charakterem nahrazují a doplňují práci managementu. Z těchto důvodů je zvlášť sledovaná částka nákladů na tento typ služeb externího managementu. Takový údaj není možné vyčíslit pouze z výkazu zisku a ztrát. Stejně tak náklady na režii managementu je třeba zjistit dle jiných účetních dokladů. Nicméně pro standardně vedené účetnictví toto není problém. Tyto údaje jsou uváděny v KČ.

Zvláštní pozornost zasluhuje skupina dat dotýkající se publicity. Jejich sledování obvykle neprobíhá, nicméně není nikterak náročné. Návštěvnost webových stránek je v současnosti standardní službou a neměl by být problém tento údaj získat. Webovou stránku chápeme jako samostatnou doménu mikroregionu, nebo jako ucelenou část jiného serveru, věnovanou tématice konkrétního mikroregionu⁴⁸. Pokud by sledování nebylo zajištěno provozovatelem webhostingu lze využívat některé služby webové, které tuto informaci zajistí⁴⁹.

Další sledovanou položkou je počet distribuovaných zpravodajů mikroregionu. Zpravodajem rozumíme strukturovanou informaci, pravidelně či příležitostně distribuovanou na víceméně ustálený počet příjemců. Řada mikroregionů takový materiál připravuje. Nerozlišujeme formu, ani nezkoumáme kvalitu, ale snažíme se získat celkový počet příjemců v jedné distribuci. Následně zjišťujeme počet distribucí.

Poslední informací zjišťovanou ohledně publicity je vyčíslení finančních nákladů na publicitu. Zde máme na mysli náklady na propagační tiskoviny, letáky, loga, grafický design mikroregionu a jeho propagačních předmětů. Případně náklady za účast na veletrzích, výstavách apod. Tato položka je nejméně jasně definovanou položkou, proto zde lze očekávat největší možnou chybu.

⁴⁸ Může se jednat například o část stránek pověřené obce třetího stupně apod.

⁴⁹ U nás například server www.navrcholu.cz.

2.5.4.3 TABULKA PROJEKTŮ

Příklad matice pro tabulku projektů

Projekty								
Název projektu	Doba realizace (MM/RRRR)		Počet partnerů			Rozpočet projektu na rok (tis. Kč)	Podíl managementu	Soulad se strategií
	Začátek	Konec	z veřejného sektoru	z NNO	z podnikatelského sektoru			
Projekt 1								
Projekt 2								
Projekt 3								
Projekt 4								
Zde je možné přidávat řádky								

Posledním typem vstupních údajů je přehledová tabulka s projekty za celý rok. Tyto údaje jsou potřebné pro několik indikátorů. Domníváme se, že takový přehled by měl mít každý z managementu mikroregionů. Ne všechny mikroregiony však si takovouto evidenci vedou.

Tabulka projektů sleduje informace nejen o projektech, které mikroregion přímo realizuje, ale i o projektech partnerských a projektech, na jejichž přípravě se management mikroregionu podílel. Především je myšleno poskytování služeb spojených s jejich přípravou. Podmínkou pro všechny typy projektů je, že jsou realizované na území mikroregionu. Zaznamenávají jsou také počty partnerů z jednotlivých sektorů zapojených do projektu.

Poslední část je věnována souladu projektu se strategickými cíli mikroregionu. Ta se hodnotí na škále 1-10, kdy 1 je nejméně a 10 největší soulad realizovaného projektu se strategií.

Projekty se na rozdíl od předešlých hodnot sledují průběžně. U projektů, které přesahují konec kalendářního roku systém Ehomeer automaticky uplatňuje poměrnou část projektu do příslušného roku.

2.5.4.4. DATA PRO DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY

Sběr dat pro výpočet indikátorů probíhá ve většině případů na úrovni jednotlivých obcí daného mikroregionu případně MAS, což vyžaduje především součinnost všech obecních či městských úřadů v daném mikroregionu.

Nejčastějším zdrojem dat jsou:

- obecní a městské úřady – evidence, územní plány, analýzy atd.;
- Český statistický úřad zejména prostřednictvím databáze MOS – Městská a obecní statistika, ale i další statistické přehledy a analýzy;
- orgány státní správy – například úřady práce, ministerstva, Policie ČR atd.;
- vlastní výzkum veřejného mínění – dotazníková šetření ad..

V řadě případů probíhá výpočet na dvou úrovních a to na úrovni jednotlivých obcí mikroregionu a po té jako souhrn na úrovni samotného mikroregionu.

Například pro monitoring chybějících parkovacích míst na území mikroregionu je nutné:

1. Zjistit počet chybějících parkovacích míst za jednotlivé obce.
2. Provést součet parkovacích míst za všechny obce mikroregionu.

2.6. VYUŽITÍ E-HOMER – ELEKTRONICKÉHO HODNOCENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU ROZVOJE PRO BENCHMARKING VENKOVA

Ke sledování a vyhodnocování sady indikátorů hodnocení efektivity managementu mikroregionů byla vytvořena webová aplikace E-homer⁵⁰ dostupná na www.ehomer.cz, kde je možné sledovat jednotlivé indikátory, jejich vývoj v čase i porovnávat jejich hodnoty mezi zúčastněnými mikroregiony. Pro funkční benchmarking venkova dochází k porovnání s celou škálou mikroregionů⁵¹. Pro rozběhnutí tohoto nástroje jsou do projektu zapojeny pilotní mikroregiony, které se zavázaly tento nástroj pro vlastní potřebu využívat.

2.6.1. POPIS STRUKTURY WEBOVÝCH STRÁNEK E-HOMER

Stránky nástroje ehomer.cz se skládají ze tří funkčních částí dostupných z hlavního navigačního menu

Hlavní stránka

Sada indikátorů ▾

Registrace

Hlavní stránka obsahuje základní informace o nástroji, přehledovou mapku zapojených mikroregionů, odkazy na projekt a kontaktní údaje. **Sada indikátorů** skrývá výběr jedné ze základních sad indikátorů a následný výběr

⁵⁰ Zkratka E-homer byla projektovým týmem zvolena přesmyčkou slov pro Elektronické **h**odnocení **e**fektivity **m**ikroregionů.

⁵¹ Pro rozběhnutí tohoto nástroje byly do projektu zapojeny pilotní mikroregiony, které se zavázaly tento nástroj pro vlastní potřebu využívat.

konkrétního indikátoru. Další funkční nabídkou je **Registrace**. Zde naleznete jednoduchý registrační formulář, na jehož základě může uživatel získat přístup k části systému vyhrazeným pouze registrovaným uživatelům.

Další dvě nabídky jsou spíše informačního charakteru.



Pod **Zúčastnění MR/MAS** se můžete seznámit s mikroregiony a MAS, které indikátorovou sadu sledují. V sekci **Dokumenty** naleznete dokumenty a manuály související s projektem Benchmarking venkova a indikátorovou sadou, odkazy na podobné webové stránky a projekty.

Každá ze stránek obsahuje také formulář pro přihlášení registrovaného uživatele.

Pokud jste přihlášen informaci o přihlášeném uživateli a jeho uživatelské úrovni



2.6.2. REGISTRACE NOVÉHO UŽIVATELE

Nástroj ehomer.cz je určen především registrovaným uživatelům. Pouze registrovaný uživatel může získat přístup k dalším funkcím nástroje. Neregistrovaný uživatel může sledovat zadaná data, ale není mu umožněno editovat data žádného z regionů.

Registrace neprobíhá automaticky, její potvrzení vyžaduje zásah administrátora systému. Registrační formulář obsahuje pouze nezbytné údaje, které slouží administrátorovi systému k ověření registrace.

Vyžadováno je jméno a příjmení uživatele, platná e-mailová adresa, zvolené uživatelské heslo a výběr mikroregionu/MAS, pro jehož data se uživatel uchází o vyšší přístupová práva.

Registraci lze dokončit kliknutím na tlačítko „Uložit“, systém úspěšnou registraci potvrdí hlášením a zároveň zašle uživateli konfirmační e-mail.



Byli jste registrováni

Byli jste úspěšně registrováni.

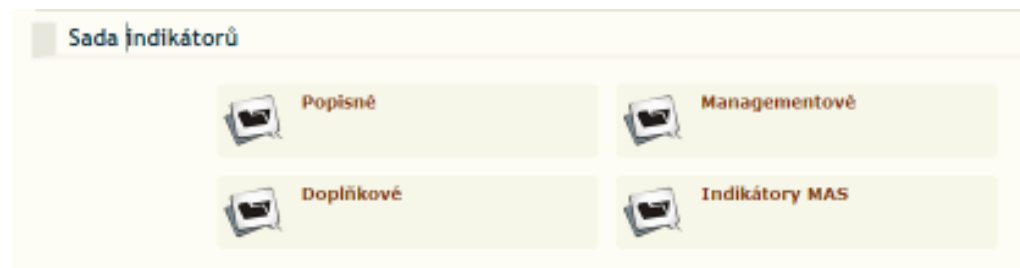
Konkrétní podoba uživatelských nabídek systému závisí i na oprávněních přihlášeného uživatele (viz. *Uživatelé a jejich oprávnění*).

Aby registrovaný uživatel mohl editovat data konkrétního zapojeného mikroregionu, je třeba, aby zapojení do jeho skupiny potvrdil administrátor systému. Proto doporučujeme zároveň s registrací zaslat emailovou žádost o schválení registrace na kontaktní mail systému Ehomer. cz.

2.6.3. PROHLÍŽENÍ OBSAŽENÝCH DAT

Sady indikátorů

Systém obsahuje 4 sady indikátorů. Konkrétní sadu je možno vybrat pomocí menu, které se rozbalí po najetí kurzorem myši, nebo alternativně ze stránky indikátorových sad, která se otevře kliknutím na nadpis „Sada indikátorů“



Jednotlivé indikátory

Po výběru indikátorové sady se zobrazí všechny indikátory, které jsou v konkrétní sadě dostupné.



Kliknutím na název indikátoru se zobrazí hodnoty indikátoru včetně grafické interpretace (indikátorový list)
Každý indikátorový list obsahuje následující části:

Záhlaví - označení kódu indikátoru, názvu a jeho stručného popisu

P1.3	Hustota obyvatel
Indikátor vyjadřuje množství obyvatel žijících na jednotku plochy mikroregionu (k 31.12)	

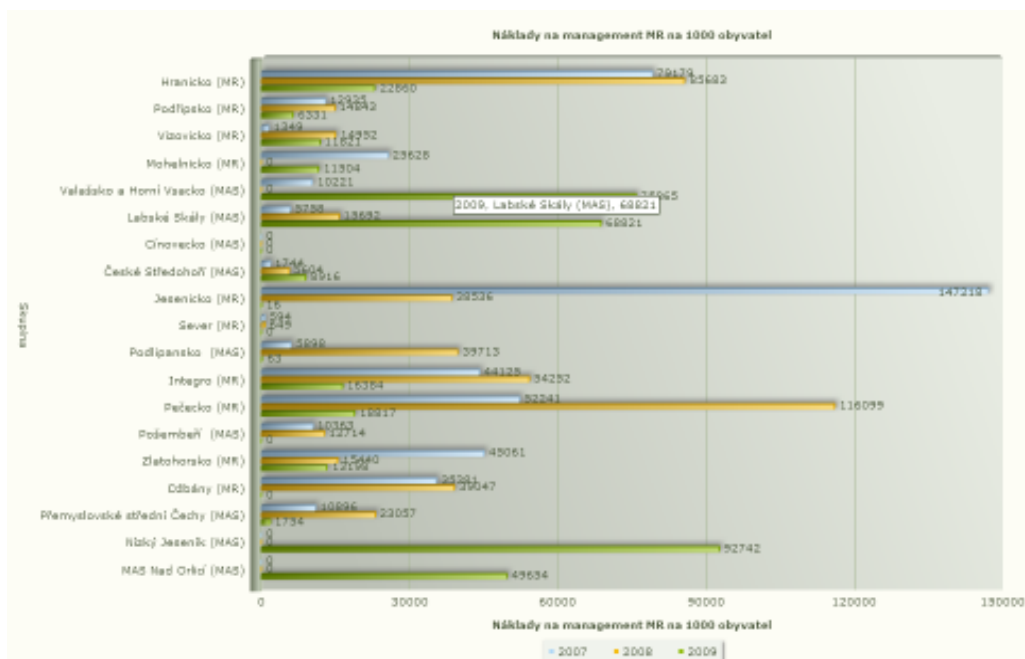
Nastavení zobrazování dat – ovládací prvky, kterými je možno omezit zobrazování dat na konkrétní rok případně mikroregion.

2007 2008

Hlavní datovou tabulku – zobrazení hodnot indikátoru odpovídající nastavenému zobrazení dat - viz též bod *Omezení zobrazování dat.*

	Název	2007	2008	2009	Jednotka
<input checked="" type="checkbox"/>	Hranicko (MR)	119.37	119.10	115.84	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Podřipsko (MR)	143.13	144.83	137.60	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Vízovicko (MR)	100.70	101.99	102.39	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Mohelnicko (MR)	98.48	98.48	98.05	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Valašsko a Horní Vsacko (MAS)	86.87	86.87	86.92	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Labské Skály (MAS)	70.19	70.74	70.82	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Cínovecko (MAS)	322.08	332.36	331.89	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	České Středohoří (MAS)	119.75	119.39	118.25	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Jesenicko (MR)	86.99	85.51	85.38	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Sever (MR)	97.01	96.78	-	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Podlipansko (MAS)	79.93	81.12	89.13	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Integro (MR)	91.56	91.91	92.12	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Pečecsko (MR)	131.49	136.48	138.50	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Pošembeří (MAS)	131.14	138.31	142.03	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Zlatohorsko (MR)	64.52	63.96	63.29	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Džbány (MR)	51.99	55.82	-	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Přemyslovské střední Čechy (MAS)	127.02	131.08	133.93	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Valašsko a Horní Vsacko (MR)	0.00	126.98	-	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	Nízký Jeseník (MAS)	-	-	37.10	obyv./km2
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS Nad Orlicí (MAS)	-	-	117.07	obyv./km2

Grafickou interpretaci dat – animovaný graf s interaktivními prvky (zobrazením hodnot po najetí kurzorem myši na příslušnou část grafu).



Poznámka: Pro korektní zobrazení grafu je nutno mít v prohlížeči nainstalovaný plugin Adobe FlashPlayer (volně dostupný na stránkách <http://www.adobe.com>) a povolené zobrazování vložených objektů Flash. V opačném případě se graf nezobrazí.

Stažení dat do formátu XLS – kliknutím na ikonku je možno stáhnout do počítače zobrazená data ve formátu MS Excel a tato data dále zpracovávat v kancelářských programech a podobně.

Stáhnout data ve formátu XLS

	A	B	C	D
1	Benchmarking venkova			
2				
3	P1.3 Hustota obyvatel			
4				
5	Název	2007	2008	jednot
6	MR Hranicko	119,37		obyv./km ²
7	MR Podlipsko	143,13		obyv./km ²
8	MR Vizovicko	100,7		obyv./km ²
9	MR Mohelnicko	9,85		obyv./km ²
10	MAS Valašsko a H. Vsacko	0,87		obyv./km ²
11	MAS Labské Skály	70,19		obyv./km ²
12	MAS Činovecko	322,09		obyv./km ²
13	MAS Č. Středohoří	119,75		obyv./km ²
14	MR Jesenicko	87		obyv./km ²
15	MR Sever	97,01		obyv./km ²
16	MAS Podlipansko	79,93		obyv./km ²
17	MR Integro	91,56		obyv./km ²
18	MAS Požembeří	131,14		obyv./km ²
19	MR Zlatohorsko	64,52		obyv./km ²
20				
21	Soubor byl vygenerován nástrojem Benchmarking venkova (www.ehomer.cz)			
22	Tento nástroj je součástí výzkumného úkolu WD-29-07-1 „Benchmarking venkova“			
23	Zkvalitňování managementu mikroregionů jako nástroje pro řešení regionálních			
24	financovaného z Ministerstva pro místní rozvoj.			
25	© CpkP, 2008			
26				
27				

Filtrování zobrazení dat je respektováno i v případě stahovaných dat do formátu MS Excel. V případě že chce uživatel stáhnout všechna dostupná data konkrétního indikátoru, je nutno všechna omezení zobrazení zrušit.

Filtrování zobrazení dat

Zobrazovaná data konkrétního indikátoru je možné v případě potřeby omezit. Systém umožňuje několik možností omezení zobrazených dat.

Filtrování je rozčleněno na dvě základní úrovně:

- a) podle roku sběru dat a podle typu mikroregionů,
- b) Podle kategorií pro srovnávání (benchmarking).

Benchmarkingové srovnávání umožňuje porovnávat jednotlivé mikroregiony podle následujících kategorií⁵²:

- a) Počet obyvatel
- b) Počet členských obcí
- c) Hustota obyvatelstva
- d) Rozlohy zemědělské půdy
- e) Celkový přírůstek/úbytek obyvatelstva
- f) Rozloha mikroregionu
- g) Míry centrality

Filtrování zobrazení dat je respektováno i v případě stahovaných dat do formátu MS Excel. V případě že chce uživatel stáhnout všechna dostupná data konkrétního indikátoru, je nutno všechna omezení zobrazení zrušit.

Omezení pouze na **konkrétní rok** se provede zaškrtnutím políčka u příslušného roku (viz prvek *Nastavování zobrazení dat*). Datová tabulka a graf se v tomto případě automaticky překreslí.

Další možností filtrování je využít dvě úrovně podrobných filtrů. Tyto filtry aplikujeme výběrem z nabídky „Aplikovat podrobný filtr“ a „Aplikovat druhý filtr“. V současné době podrobný filtr dovoluje aplikovat následující možnosti:

1. *Počet obyvatel mikroregionu/MAS*
 - i. 0-15000
 - ii. 15001- 30000
 - iii. 30000 a více
2. *Míra centrality*
 - i. 0 -2
 - ii. 2,001 – 4
 - iii. 4,001 a více
3. *Rozhola mikroregionu (ha)*
 - i. 0 – 100
 - ii. 100,01 – 200

⁵² Kategorie srovnávání jsou nastaveny podle získaných hodnot u popisných indikátorů, které jsou samostatně sledované u jednotlivých mikroregionů a jsou součástí systému E-homer.

- iii. 200,01 a více
- 4. *Hustota obyvatelstva*
 - i. 3 kategorie
- 5. *Rozloha zemědělské půdy – 2 kategorie*
 - i. do 65 %
 - ii. a nad 65 % z rozlohy mikroregionu
- 6. *Celkový přírůstek/úbytek obyvatelstva – 2 kategorie*
 - i. kladné
 - ii. a záporné hodnoty

Filtrování dle **konkrétnímikroregion/mikroregiony** je možno provést zaškrtnutím jednotlivých mikroregionů v datové tabulce a následným kliknutím na tlačítko:

Omezit podle MR/MAS

Zrušení tohoto omezení je možno nejrychleji provést kliknutím na tlačítko:

Zrušit omezení podle MR/MAS

2.6.4. UŽIVATELÉ A JEJICH OPRÁVNĚNÍ

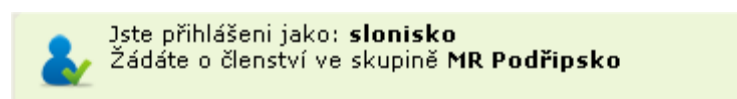
V systému jsou rozlišovány následující uživatelské úrovně. Tyto úrovně v případě přihlášených uživatelů zobrazují po přihlášení.

Návštěvník, neregistrovaný uživatel

Jedná se o nejnižší uživatelskou úroveň. Na této úrovni lze pouze prohlížet údaje o výsledcích indikátorů a eventuálně provést registraci.

Žadatel o členství

Uživatel, který vyplnil registrační formulář, ale jeho registrace ještě nebyla potvrzena administrátorem systému.

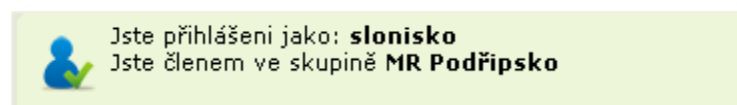


Žadatel o členství se v hlavním menu zobrazuje navíc záložka **Moje údaje**, kde je možné zadat změny kontaktního e-mailu či změnit přístupové heslo.



Člen skupiny

Uživatel jehož registrace byla potvrzena administrátorem a byl přiřazen ke konkrétnímu mikroregionu.



Tito uživatelé mají k dispozici nadstandardní údaje o datech toho mikroregionu, ke kterému jsou přihlášení. Členové skupiny mají v menu záložku s informacemi o mikroregionu, do kterého jsou přihlášení.

Vzor údajů o konkrétním mikroregionu pro přihlášeného člena

Uživatel s právem editace údajů

Jedná se o uživatele, který má právo přidávat a měnit údaje konkrétního mikroregionu.



Jste přihlášení jako: **slonisko**
Jste členem ve skupině **MR Podřipsko** s právem k editaci údajů.

Uživatel s právem editace údajů má menu rozšířené právě o nabídku editace dat.

Administrátor

Jedná se o speciální uživatelskou úroveň. Administrátor má právo editovat všechna data uložená v systému, schvalovat registraci nových žadatelů o členství, zvyšovat či snižovat uživatelské úrovně a rušit registraci uživatelů. Administrační část systému je popsána v samostatném dokumentu.

2.6.5. VKLÁDÁNÍ DAT A EDITACE – SOUHRNNÁ DATA

Data do systému může vkládat pouze uživatel s právem editace údajů. Ten má za tím účelem zpřístupněnu záložku menu Editace údajů.

Po výběru editace je zobrazena stránka s výběrem indikátorové sady a roku.



Popisné

Editovat rok: 2007 2008 2009



Managementové

Editovat rok: 2007 2008 2009



Doplňkové

Editovat rok: 2007 2008 2009



Indikátory MAS

Editovat rok: 2007 2008 2009

Kliknutím na příslušný rok se otevře stránka s editací dat konkrétní sady:


Sada indikátorů - Popisné

P1.1	Počet obyvatel	<input type="text" value="24838"/>	obyv.	
P1.2a	Počet narozených	<input type="text" value="304"/>	(abs. počet)	
P1.2b	Počet zemřelých	<input type="text" value="274"/>	(abs. počet)	
P1.2	Přirozený přírůstek	1.21	promile	
P1.3	Hustota obyvatel	143.13	obyv./km2	
P2.1	Rozloha mikroregionu	<input type="text" value="17353"/>	km2	
P2.2	Počet obcí	<input type="text" value="25"/>	(abs. počet)	
P2.3a	Počet obyvatel největší obce	<input type="text" value="13014.00"/>	(abs. počet)	
P2.3b	Počet obyvatel druhé největší obce	<input type="text" value="1159.00"/>	(abs. počet)	
P2.3	Míra centrality	11.23		
P2.4	Land use			
P2.4a	Rozloha zemědělské půdy	<input type="text" value="129.90"/>	km2	74.80
P2.4b	Rozloha orné půdy	<input type="text" value="115.98"/>	km2	66.84
P2.4c	Rozloha nezemědělské půdy	<input type="text" value="43.33"/>	km2	24.97
P2.4d	Rozloha lesních ploch	<input type="text" value="19.61"/>	km2	11.30
P2.4e	Rozloha vodních ploch	<input type="text" value="3.89"/>	km2	2.24
P2.4f	Rozloha zastavěných ploch	<input type="text" value="4.00"/>	km2	2.31
P2.4g	Rozloha ostatních ploch	<input type="text" value="15.77"/>	km2	9.09
P2.5a	Rok vzniku mikroregionu/MAS	<input type="text" value="2004"/>	(rok)	
P2.5b	Rok registrace mikroregionu/MAS	<input type="text" value="2004"/>	(rok)	

Uložit

Položky, které jsou dopočítávány se zobrazují s šedým rastrováním a nelze je editovat. Jejich hodnota bude vložena systémem na základě výpočtu z vložených údajů.

Editovaná data je třeba uložit kliknutím na příslušné tlačítko. Úspěšné uložení systém indikuje hlášením

 **Údaje byly uloženy**

Vámi zadané údaje byly uloženy do databáze.

2.6.5.1. VKLÁDÁNÍ DAT A EDITACE – TABULKA PROJEKTŮ

Zatímco souhrnná data jsou zadávána pro jednotlivé roky, tabulka projektů je zadávána průběžně.

Při zadávání dat do tabulky projektů je třeba respektovat některé zásady, začátek a konec projektů je zadáván v celých měsících. Mezi počet partnerů se nepočítá nositel projektu a výše projektu je zadáván v tisících. Důležitá informace je podíl managementu. Definovali jsme tři úrovně podílu managementu. Buď je management přímo žadatelem, případně partnerem projektu, anebo se podílel na jeho přípravě.

Administrace projektů Nápověda


Projekty, MR/MAS: Zlatohorsko (MR)

	Název projektu	Začátek (Měsíc-Rok)	Konec (Měsíc-Rok)	Počet partnerů z veřejného sektoru	Počet partnerů z NRO	Počet partnerů z podnikatel. sektoru	Celkové náklady na projekt (tis.Kč)	Podíl managementu	Soulad se strategií	Podpoř. z programu Leader
odstranit	Dny Píse	Červen 2008	Září 2008	3	3	1	358.20	0.5 Příprava projektu	9	ne
odstranit	Dny setí	Květen 2009	Červen 2009	2	2	0	404.00	0.5 Příprava projektu	9	ne
odstranit	Florian F	Červen 2008	Sípen 2008	1	1	0	158.00	0.5 Příprava projektu	9	ne
odstranit	Podpora	Leden 2007	Sípen 2008	2	2	0	6744.60	1.0 Žadatel	10 M	ne
odstranit	Sportovní	Duben 2008	Prosinec 2009	3	3	0	6296.40	0.8 Partner	10 M	ne
odstranit	My a Vy	Duben 2008	Prosinec 2009	3	3	0	5725.48	0.8 Partner	10 M	ne
odstranit	Cyklosts	Září 2008	Červen 2009	2	2	0	2615.33	0.8 Partner	10 M	ne
odstranit	Technic	Červen 2007	Prosinec 2007	0	0	0	400.00	1.0 Žadatel	10 M	ne
odstranit	Town Tv	Červen 2009	Červen 2009	0	0	0	445.30	0.5 Příprava projektu	9	ne
		Leden 2007	Leden 2007	0	0	0	0	1.0 Žadatel	0 Žá	ano

[Přidat nový projekt](#) Uložit Převzít editaci

Nové projekty jsou kontinuálně připojovány pomocí aktivního odkazu „Přidat nový projekt“ v dolní části tabulky projektů.

Editovaná data je třeba uložit kliknutím na příslušné tlačítko. Úspěšné uložení systém indikuje hlášením

 **Údaje byly uloženy**
Vámi zadané údaje byly uloženy do databáze.

Rozsah editovatelných dat určuje administrátor systému.
V současnosti je nastaven interval 2007-2010.

3. SROVNÁNÍ NOVOSTI POSTUPŮ

Monitoring a evaluace (hodnocení) je ve veřejném sektoru poměrně novým trendem, oproti soukromému sektoru, který je ovlivněn „neviditelným tlakem konkurence“. Veřejná správa včetně mikroregionů jsou částečně regulovány některými nařízeními Evropské unie, jsou částečně povinny provádět monitoring a hodnocení – nejčastěji na úrovni konkrétních realizovaných projektů, ale jejich snaha oproti soukromým subjektům „být efektivní“ není nijak podmíněna. Domníváme se, že realizovaný projekt a výstupy, které jsou popsány v metodice, přispívají nejen k praktickému uplatňování, ale i k rozvoji a zlepšení aplikace metod monitoringu a evaluací ve veřejném sektoru.

Projekt "Benchmarking venkova - Zkvalitnění managementu mikroregionů jako nástroje řešení regionálních disparit", navazuje na výsledky projektu Centra pro komunitní práci střední Morava WB 17-04 - "Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech". V rámci tohoto projektu vznikla základní sada indikátorů pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů a ekonomické analýzy efektivity managementu rozvoje.

V rámci realizace výzkumného projektu WD-29-07-1 „Benchmarking venkova - Zkvalitňování managementu mikroregionů jako nástroje pro řešení regionálních disparit.“ Vznikl monitorovací a hodnotící systém určený představitelům a pracovníkům mikroregionů, který využívá základních popisných a ekonomických dat ke sledování efektivity managementu mikroregionů. Díky webové aplikaci www.ehomer.cz a sadě indikátorů efektivity je možné sledovat a porovnávat efektivitu zapojených mikroregionů.

Sada indikátorů nevznikla nahodile, ale je výsledkem metodické činnosti. Vychází z těchto zdrojů:

- Předchozí projekty realizované řešiteli projektu Benchmarking venkova.⁵³
- Zkušenosti řešitelů s realizací projektů a zakázek na poli rozvoje venkova.
- Analýzy provedené v rámci modulu 1 projektu.⁵⁴
- Zkušenosti řešitelů se zaváděným obdobných indikátorových sad určených pro jiné typy veřejné správy.⁵⁵
- Konzultací s pilotními mikroregiony účastníci se projektu.

Indikátorová sada je založena na praktických zkušenostech regionů, se kterými řešitelé průběžně spolupracují. Velkou inspirací pro ni jsou Společné evropské indikátory – European Common Indicators (ECI) a iniciativa TIMUR.⁵⁶

⁵³ Jedná se především o projekt Centra pro komunitní práci střední Morava WB 17-04 - "Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech".

⁵⁴ ŠKRABAL, Ivo – NUVÁŘOVÁ, Svatava, Výzkum managementu rozvoje v mikroregionech a MAS NUTS II střední Morava, střední Čechy a Severozápad, Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, Centrum pro komunitní práci, Přešov, 2008.

⁵⁵ Například KOSÍKOVÁ, Simona a kol. Zrcadlo místní udržitelnosti - Barometr udržitelnosti měst, Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, Praha, 2006, nebo LUPAČ, Milan a kol. Zrcadlo místní udržitelnosti – Evropské indikátory udržitelného rozvoje v praxi měst České republiky. Ústav pro ekopolitiku, o. p. s, Agentura Koniklec, REC Česká republika, Praha, 2005.

⁵⁶ [Http://www.timur.cz](http://www.timur.cz) .

Projektem „Benchmarking venkova“ došlo k pilotnímu ověření metodiky v praxi na vzorku 28 partnerských mikroregionů a MAS, které byly posuzovány z hlediska třech typů managementu rozvoje – svazky obcí, management prostřednictvím ORP⁵⁷ a MAS. Indikátorová sada prošla zásadní revizí a předefinováním původních dílčích ukazatelů. Indikátorová sada je nyní rozdělena do tří úrovní – popisné ukazatele, managementové a doplňkové – hodnotící dopady činností mikroregionů. Nejvýznamnějším počinem projektu byla transformace a vývoj zcela nové originální webové elektronické aplikace – E-homer.cz⁵⁸, která umožňuje výše popsanou sadu indikátorů sledovat vyhodnocovat formou jednoduchých grafických a informativních údajů. Zároveň je aplikace vytvořena tak, aby umožnila filtrování jednotlivých dat a mohlo tak docházet k příslušné komparaci údajů podle zvolených kritérií uživatelem.

Projekt „Benchmarking venkova – Zkvalitňování managementu mikroregionů jako nástroje pro řešení regionálních disparit“ realizuje Centrum pro komunitní práci spolu s Ústavem pro ekopolitiku, o.p.s. v rámci výzkumného programu Ministerstva pro místní rozvoj ČR, reaguje na tyto popsané problémy a snaží se je řešit prostřednictvím realizace jednotlivých aktivit.

3.1. INOVACE PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU VENKOVA

Práce s monitorovacím a hodnotícím systémem Benchmarkingu venkova, který je detailně představen v kap. 2, vnímáme jako inovativní v oblasti působnosti a fungování mikroregionů v podmínkách ČR.

Benchmarking venkova nechtěl a nevytváří indikátory pro indikátory. Snahou realizátorů projektu, vytvořit prostředí, které umožní koncentrovat získané výstupy a náležitě je využít pro potřeby profesionalizace a podpory fungování mikroregionů.

Možností je několik.

Indikátory efektivity managementu souvisejí nejen s managementem samotným, ale mají přímou vazbu na strategické plánování rozvoje. Pro specifické cíle lze využít jednotlivých indikátorů z doplňkové sady.

Sledování indikátorů je navrženo s roční frekvencí, takže práce s indikátory je záležitostí využitelná k operativnímu řízení.

Při předpokladu, že většina dat je určenému pracovníkovi jednoduše dostupná, by sledování nemělo zabrat více než pět pracovních dní ročně. Důležité je s výstupy indikátorů pracovat průběžně. Vhodné je zohlednit jejich sledování v rámci plánu práce managementu pro aktuální rok, nebo zakomponovat do organizačního řádu apod.

Využití získaných dat je velmi široké, lze je využít při strategickém plánování, nebo přípravě projektů s možností pozitivního ovlivnění výsledků. Např. Bude-li mít manažer na paměti i během roku z čeho bude skládat účty, jakými indikátory bude hodnocena jeho práce, bude podvědomě, případně i svými nadřízenými tlačen do hledání úspornějších řešení úkolů a do zvyšování efektivity.

⁵⁷ ORP – Obec s rozšířenou působností

⁵⁸ Podrobný popis viz. kapitola 2.6.

3.2. OMEZENÍ PŘI VYUŽÍVÁNÍ INDIKÁTORŮ

Každý jednotlivý indikátor může samozřejmě vykazovat na základě místních specifik neobjektivní obraz o efektivitě managementu mikroregionu. Toto nebezpečí se eliminuje dvěma způsoby. První z nich je komplexnost sady indikátorů. Výchylka jednoho indikátoru je v souvislosti s ostatními lépe pochopitelná a obraz celkové efektivitě managementu regionu není ovlivněn. Druhým způsobem je sledování indikátorů v čase. Většina indikátorů je navržena tak, že je lze sledovat i zpětně a pro nastartování benchmarkingu venkova předpokládáme sledování minimálně tří po sobě jdoucích let.

Jednou z hlavních nevýhod využívání indikátorů je skutečnost, že tento nástroj neodhaluje pravou příčinu problémů, či nedostatků, ale jen indikuje změnu. Neříká, co je špatně. Konstatuje, že se něco zlepšilo, či zhoršilo. S tím je také nutné k indikátorům přistupovat.

3.3. INTERPRETACE A SOUVZTAŽNOSTI INDIKÁTORŮ

Samotný indikátor není informací o tom, jaké jsou příčiny, či důvody ve změnách v efektivitě managementu, ale označuje nějakou změnu, vývoj, případně setrvalý stav. Nastat může několik situací. Z vnějších, organizačních, nebo jakýchkoliv jiných důvodů proběhne změna v práci managementu. Může se jednat o přijetí nového zaměstnance, změnu stylu práce, či zavedení poskytování nové služby mikroregionem. Na indikátoru, kterého se změna dotýká, tak sledujeme, jak se jeho parametr změnil.

Monitoring jednotlivých indikátorů je tedy přínosný z časového hlediska. Opakované sledování indikátorů umožňuje sledovat trend, zda se vývoj a stav v dané oblasti zlepšuje, zhoršuje či stagnuje.

Další možností je, že žádná vědomá, či zásadní změna v práci managementu nenastala a přesto došlo k výraznějšímu posunu konkrétního indikátoru. V tomto případě musíme analyzovat důvody změny. Pokud je důvodem nějaký vnější faktor, měli bychom přijmout opatření jak jej, v případě kladného dopadu na mikroregion, využít a pokud se jedná o negativní dopad, jak jej eliminovat.

Pro interpretaci indikátorů je nezbytné pracovat s jejich vzájemnou souvztažností. Například růst průměrných nákladů na management na 1000 obyvatel je odůvodněný v případě, že je spojen s nárůstem, či alespoň zachováním indexu rentability nákladů na získaných prostředcích. Následující tabulka ukazuje nejdůležitější souvztažnosti mezi indikátory efektivitě managementu mikroregionů a popisuje optimální trendy u jednotlivých managementových ukazatelů. Optimální trendy systém E-homer graficky znázorňuje prostřednictvím vymezení jejich – krajních poloh (kvartilů).

Tabulka souvztažnosti indikátorů

Oblast efektivit	Souvztažné indikátory	Optimální trend
Náklady na management	Index rentability nákladů managementu	↗
	Index účasti managementu na získaných prostředcích	↗
	Náklady na management na 1000 obyvatel	↘ nebo →

	Příjmy organizace celkem	→
	Náklady na management celkem	↘ nebo →
Rozvojová činnost managementu mikroregionu	Počet podpořených projektů	↗
	Množství získaných prostředků na projekt	↗
	Množství získaných prostředků na obyvatele	↗
	Celková částka získaná z podpořených projektů	↗
	Index účasti managementu na získaných prostředcích	↗
	Index spolupráce v regionu	→
	Míra souladu se strategií rozvoje	↗
Informační a komunikační činnost managementu mikroregionu	Návštěvnost webových stránek	↗
	Náklady na propagaci na 1000 obyvatel	→
	Počet distribuovaných zpravodajů	→

Samotným benchmarkingem venkova umožňuje systém E-homer prostřednictvím srovnání různých charakteristik hodnocených a sledovaných mikroregionů.

Systém benchmarkingu venkova je založen na filtrovacích kapitolách. Systém pracuje na srovnávání a vyhodnocování získaných dat od mikroregionů prostřednictvím jejich vazeb a vztahů mezi popisnými a managementovými indikátory. Filtrované hodnoty jsou následně automaticky vyhodnoceny do seznamů, které umožňují srovnávaným mikroregionům získat zpětnou vazbu, v kterých ukazatelích dosahují mezních hodnot.

Interpretace výsledků sady managementových indikátorů je založena na vymezení jejich – krajních poloh, včetně kvartilů. Krajní polohy systém automaticky graficky zvyrazňuje.

Práce s indikátory managementovými z hlediska benchmarkingu venkova:

Pro srovnání jednotlivého mikroregionu s vhodným a obdobně srovnatelným benchmarkem⁵⁹ jsou využity:

1. Filtrace – rok, typ organizace/mikroregionu, automatické filtry⁶⁰
2. Mezní hodnoty a hodnotící komentář/význam indikátoru
3. Benchmarking – vymezení mezních hodnot (kvartily)
4. Souvztažnost managementových indikátorů⁶¹
 - a. Náklady na management
 - b. Získané prostředky
 - c. Spolupráce v regionu

Benchmarking venkova samostatně vyhodnocuje všech 14 managementových indikátoru. Filtrace umožňuje pouze srovnání výsledků pro 3 úrovně maximálně. Výsledné hodnoty jsou prostřednictvím webového nástroje E-homer generovány skripty pro obarvení mezních hranic v rámci managementových indikátorů.

Srovnání mezních hodnot v rámci benchmarkingu venkova funguje při výběru jednoho roku a po zapnutí aplikace zobrazení kvartilů. Výsledná tabulka obsahuje 2 typy označení. Označení aktuálního výběru, který se mění s každým načtením tabulky. V této tabulce jsou **podbarveny zeleně** ty hodnoty, které jsou v daném výběru vyšší než 75% hodnota kvartilu, **a červeně** ty hodnoty, které jsou menší než 25 % hodnota kvartilu.

Označení celkových mezních hodnot, zůstává stejné pro celou tabulku a zůstávají označeny hodnoty extrémní bez ohledu, jaký filtr se zobrazuje. V tabulce jsou **zbarveny tmavě zelenou** ty hodnoty, které jsou v daném výběru vyšší než 75% hodnota kvartilu všech hodnot v rámci indikátoru, a **tmavě červenou** ty hodnoty, které jsou menší než 25 % hodnota kvartilu všech hodnot v rámci indikátoru.

Při zapnutí této funkce zobrazování se tedy pod konkrétní tabulkou sledovaného a vyhodnocovaného managementového indikátoru objevuje následující legenda s popiskem

Zeleně podbarvená hodnota	Hodnota vyšší než 75% kvartil z aktuálního výběru.
Červeně podbarvená hodnota	Hodnota nižší než 25% kvartil z aktuálního výběru
Zeleně označená hodnota	Hodnota vyšší než 75% kvartil z celkového počtu indikátorů
Červeně označená hodnota	Hodnota nižší než 25% kvartil z celkového počtu indikátorů

Při kombinaci několika filtrů, které při zadávání uživatelem, by měly nejlépe charakterizovat srovnávaný benchmark, ovšem může dojít, že systém nevygeneruje žádnou hodnotu pro srovnání. Je jasné, že výběru neodpovídá, žádná hodnota⁶². V tomto případě je nutné upravit zadávané ukazatele a využité filtry

⁵⁹ Benchmark je v rámci systému E-homer považován obdobně srovnatelný mikroregion vydefinovaný uživatelem prostřednictvím filtrace popisných indikátorů.

⁶⁰ Vybranné popisné indikátory – více viz. Filtrace v E-homer kap. 2.5.1.)

⁶¹ Viz. Tabulka souvztažnosti managementových indikátorů

⁶² Systém E-homer vygeneruje následující hlášení: „Vašemu výběru neodpovídá žádný záznam. Prosím odeberte poslední aplikovaný filtr“.

Součástí filtrů není rok vzniku mikroregionu a využití území -land use, které nevnímáme jako základní determinanty pro srovnávání výsledků činnosti managementu mikroregionů. Nejedná se o monitorované údaje, které lze ovlivnit managementem mikroregionů.

4. POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY, INFORMACE PRO KOHO JE URČENA A JAKÝM ZPŮSOBEM BUDE UPLATNĚNA

Při aplikaci benchmarkingu ve veřejném sektoru lze uplatnit dva směry:

- iniciativa „shora dolů“ - aplikace benchmarkingu je pro subjekty veřejného sektoru povinná;
- iniciativa „zdola nahoru“ - aplikace benchmarkingu je dobrovolná, kdy územní jednotky sami zakládají různé iniciativy.

Oba přístupy mají své výhody a nevýhody.

Iniciativa „shora dolů“, kdy státní správa se snaží pomoci povinné aplikaci externě vedeného benchmarkingu nahradit konkurenční tlaky – např. se sestavují nejrůznější žebříčky⁶³. U tohoto přístupu je velice často vytvořen určitý standard (podle nejlepší nalezené praxe) a benchmarking pak slouží jako nástroj pro identifikaci a měření vzdálenosti od cíle (standardu).

Naopak výhodu iniciativy „zdola nahoru“, lze např. identifikovat, když je využívána největší přednost benchmarkingu jako nástroje uplatňovaném v mikroregionech a ve veřejném sektoru pro stimul k větší efektivnosti⁶⁴. Otázka efektivnosti mikroregionu je popsána výše, nevýhodou je ovšem její velmi problematické motivování a podléhání subjektivnímu vnímání.

Bezpochyby je ovšem nutné nastavit udržitelné a dlouhodobé institucionalizované zázemí – podmínky sledování a vyhodnocování, jejich finanční náročnosti, systému motivace pro mikroregiony, apod.

Využitelnost metodiky je účelná pro:

- Svazky obcí
- Místní akční skupiny
- Ministerstva⁶⁵
- Kraje
- Donátory
- Občany
- Investory

⁶³ Tento přístup je zaveden např. ve Velké Británii.

⁶⁴ Efektivnost z pohledu organizací veřejného sektoru, tedy i územně samosprávných celků, je určována prostřednictvím užítku. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde je prioritou dosahovat zisk a měření probíhá na základě užítku ze získaných finančních prostředků, ve veřejném sektoru je užitek dán mírou uspokojení potřeb za daný statek, tedy mírou výkonu a kvality statku (Rektořík et al. 2002).

⁶⁵ Jedná se o několik potencionálních ministerstev, která mohou využívat i koordinovat využití metodiky a systému monitoringu a vyhodnocování sledovaných indikátorů. Jedná se především o Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Ministerstvo zemědělství ČR a Ministerstvo životního prostředí ČR.

4.1. INSTITUCIONÁLNÍ A ADMINISTRATIVNÍ KAPACITY PRO UPLATNĚNÍ BENCHMARKINGU VENKOVA

Uskutečnění a pokračování monitoringu a hodnocení efektivity mikroregionů – Benchmarkingu venkova, je podmíněno existencí administrativní a institucionální kapacity pro hodnocení managementu mikroregionů.

Pro systém fungování hodnotícího rámce E-homer je vhodné pro budování administrativní a institucionalizovaných kapacit je vhodné zapojit co nejširší evaluační komunitu⁶⁶.

Smyslem budování administrativní a institucionalizované kapacity pro hodnocení mikroregionů je využít funkční modely jak ze ziskových (soukromých⁶⁷) nebo neziskových iniciativ⁶⁸, které budou transformovány do systému podpory a reformy veřejné správy. Důležitým argumentem pro budování kapacity nejsou pouze mikroregiony samotné jako přímé subjekty podrobené monitoringu a hodnocení, ale faktor účasti na hodnocení místních reprezentantů „občanských iniciativ“ a samotných občanů v mikroregionech, protože výsledky hodnocení by měly být právě využity především k jejich informování o realizaci pozitivních růstových trendů a změn. Z tohoto úhlu pohledu je nutné brát na zřetel, že je téměř nemožné zakomponovat systém „Benchmarkingu venkova“ jako iniciativu „shora dolů“, tj. jako kontrolního systému fungování mikroregionů. Ovšem na druhou stranu opačná iniciativa „zdola nahoru“ bez motivačních a podpůrných (finančních a personálních) kapacit nebude také zcela funkční. Nezbyvá než využít a podporovat „zlatou střední cestu“.

Institucionální a administrativní struktura:

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Institucionální rovina	Ministerstva	Programy rozvoje/dotace	Krajské úřady	Nezisková iniciativa	Mikroregiony	Zainteresované subjekty
Role / úkoly / funkce	Řídící orgán hodnocení a monitoringu mikroregionů	Národní dotační program – motivační prvek pro „zkvalitňování managementu mikroregionů“ a šíření příkladů dobré praxe prostřednictvím hodnocení mikroregionů	Zprostředkující orgán hodnocení a monitoringu – motivační podpůrné programy	Administrátor, koordinátor a iniciátor změn a rozšiřování systému hodnocení	Hodnocené subjekty, dobrovolnost založená na motivačních prvcích – evaluace = „zisk – zisk“	Příjemci výsledků hodnocení – zpětná vazba na úroveň 1.

⁶⁶ Tento pojem je blíže popsán v metodické příručce Evaluace socioekonomického rozvoje jako: „...ti, kdo evaluaci zadávají a kontrolují, ti, kdo využívají jejich výsledků a také ti, kteří ji fakticky dělají...budování evaluačních kapacity by také mělo být nedílnou součástí širších reforem ...a modernizace veřejného sektoru.“

⁶⁷ Např. firmy a organizace zabývající se zaváděním ISO norem

⁶⁸ Např. Benchmarkingová iniciativa 2005 nebo TIMUR, o.s. – Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj – sledující a zavádějící především indikátory udržitelného rozvoje do měst, obcí a mikroregionů.

4.2. VYTVÁŘENÍ KAPACITY PRO BENCHMARKING VENKOVA NA MIKROREGIONÁLNÍ ÚROVNI

Sebelepší systém nefunguje bez přímé odpovědnosti konkrétní osoby, proto i systém hodnocení efektivity managementu mikroregionů musí být na regionální úrovni zaštitěn konkrétní osobou. V první řadě musí být s principy sledování efektivity managementu seznámen a srozuměn strategický orgán mikroregionu (valná hromada, programová rada apod.). Ta by měla určit osobu odpovědnou za faktické sledování konkrétních indikátorů.

Pověřenou osobou pro monitoring a sledování efektivity mikroregionů by měl být projektový manager. Nikoliv však asistent či jiný nižší administrativní pracovník.

Osoba pověřená sledováním efektivity managementu by měla být náležitě seznámena s metodikou a důvody sledování jednotlivých indikátorů. Měla by se naučit ovládat webovou aplikaci a být schopná základní interpretace výstupů.

Jednou ročně pak vykonává tyto činnosti:

- Soustřeďuje data potřebná pro sledování sady indikátorů efektivity managementu.
- Realizuje sledování indikátorů efektivity managementu za uplynulé období prostřednictvím webového nástroje E-homer.
- Přípravuje zprávu o výsledcích monitoringu a hodnocení pro valnu hromadu, či jiný relevantní orgán.
- Zpracuje informaci o výsledcích sledování sady indikátorů efektivity managementu pro výroční zprávu organizace.
- Jednou ročně vyhodnocuje přínosy a omezení sledování indikátorů a navrhuje změny ve sledování doplňkových indikátorů.

Pověřená osoba by měla být schopná zhodnotit a navrhnout sledování nových, případně opuštění již sledovaných indikátorů. Stejně tak by se měla podílet na případných projektech posilování institucionální a administrativní kapacity organizace, aby bylo možné takové změny reflektovat v nastavení sledování efektivity. Pověřená osoba však není tím, kdo by měl věci měnit, či mít pravomoc na to výsledky zlepšovat.

Tyto úkoly zaměstnají jednoho pracovníka přibližně 5 pracovních dní v roce. Jedná se tedy o přiměřenou dobu věnovanou monitoringu a hodnocení činnosti mikroregionu. Přesto, možná právě proto je institucionální a administrativní nastavení sledování efektivity managementu na úrovni mikroregionů velmi důležité. Především určení jasné zodpovědnosti za toto sledování.

4.3. INSTITUCIONÁLNÍ A ADMINISTRATIVNÍ KAPACITY PRO BENCHMARKING VENKOVA NA ÚROVNI NADREGIONÁLNÍ

Navrhovaná organizační struktura a vymezení základních kompetencí na nadregionální úrovni.

I. ŘÍDÍCÍ VÝBOR (ŘV)

Složení: Zástupci ministerstev, krajských struktur, neziskového subjektu – administrátor, volení představitelé mikroregionů

Jednání: 1 x ročně, dále dle aktuálních potřeb.

Kompetence: Vyjadřuje se k průběhu hodnocení, schvaluje zprávy a výsledky z hodnocení mikroregionů, rozhoduje o důležitých otázkách týkajících se zavádění systému do praxe, jeho postupu a dalšího směřování.

II. MANAGEMENT HODNOCENÍ

Složení: Koordinátor, asistent, metodici - analytici, externí specialisté

Jednání: Průběžně, schůzky min. 4 x ročně (čtvrtletně)

Kompetence: Zajišťuje veškerou organizaci, vnější a vnitřní komunikaci a koordinaci, technické zázemí, zpracování dat, provoz webového nástroje E-homer, zpracování hodnotících zpráv a doporučení pro řídicí výbor a pracovní skupiny, připravují / upravují metodiky pro sběr dat a tvorbu srovnávacích ukazatelů, identifikují dobré praxe ve spolupráci s pracovními skupinami.

III. PRACOVNÍ SKUPINY (PS)

Jednání: 1- 3 x ročně, dále dle aktuálních potřeb.

Složení: zástupci partnerských a sledovaných mikroregionů

Kompetence: Sdílení výsledků benchmarkingových porovnávání, formulace a selekce příkladů dobré praxe, zajišťují podklady pro zpracování dat za mikroregiony, přichází s náměty a doporučeními.

4.4. DŮVODY PROČ VYTVÁŘET ADMINISTRATIVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ KAPACITY BENCHMARKINGU VENKOVA

Důvody proč vytvářet administrativní a institucionální kapacity, je jejich praktické využití výsledků benchmarkingu v praxi, např.:

- podkladové materiály pro strategické řízení a rozhodování mikroregionů
- opatření a systémové změny ve strategickém plánování mikroregionů
- informování občanů – vytváření zpětné vazby v realizaci konkrétních činností, projektů a aktivit
- zvyšování absorpční kapacity mikroregionů - dotace z EU, státních, krajských a jiných dotačních titulů
- podpora při realizaci jakýchkoli změn, které vycházejí ze sdílení dobrých praxí
- využití výsledků pro zefektivnění a „profesionalizaci“ řízení mikroregionů
- podpora při rozhodování o výši rozpočtových nákladů

Nezbytné předpoklady funkčnosti administrativní a institucionální kapacity hodnocení mikroregionů:

- servis sledovaným a vyhodnocovaným mikroregionům - technická, organizační, informační a personální podpora
- hodnotící zprávy pro všechny instrumentální roviny
- školení v práci s monitorovacím systémem – E-homer a průběžné vzdělávání pro sběr dat
- dodržování etického kodexu
- stanovení minimálních ročních nákladů na sledování mikroregionů a jejich vyhodnocování.

Význam sledování, hodnocení a monitoringu mikroregionů tkví v jejich praktickém „každodenním“ využívání. Strategie zavádění metodiky hodnocení by měla vést ke zkvalitnění činnosti. Aby bylo hodnocení úspěšné a dospělo k očekávaným výsledkům, je zapotřebí si na začátku stanovit konkrétní strategii. Evaluační strategie pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů obecně vychází ze zodpovězení hlavních otázek:

- Proč je nutno provádět hodnocení?
- Kdy je potřeba provádět hodnocení?
- Co se hodnotí?
- Jak bude hodnocení probíhat?

4.4.1. PROČ JE VHODNÉ PROVÁDĚT HODNOCENÍ NA ÚROVNI MIKROREGIONŮ?

Mikroregiony nemají a neznají nástroje pro zkvalitňování managementu rozvoje a neexistují "univerzální" nástroje pro srovnávání (benchmarking) práce mikroregionů a místních akčních skupin navzájem⁶⁹.

Hlavním důvodem pro hodnocení mikroregionů a sledování efektivity je optimalizace nákladů na dosahování stanovených cílů. Obzvláště pro mikroregiony, které nejsou obligátně napojeny na veřejné rozpočty a zpravidla hospodaří s velmi omezenými zdroji či dobrovolnými příspěvky je optimalizace nákladů nezbytná. Vytvoří možnost rozšíření činnosti a dosahování dalších cílů, případně vytváření rezerv pro období nestabilního financování. V případě, kdy přes všechnu snahu se mikroregion ukáže jako dlouhodobě neefektivní, může toto sledování vést k jeho restrukturalizaci, nebo i odůvodněnému zániku.

Mikroregiony ačkoliv jsou zcela nebo částečně součástí veřejného sektoru, tak se oproti městům a obcím nacházejí v určitém konkurenčním prostředí. Vlastní zdroje mikroregionu (nejčastěji členské příspěvky) jsou nedostačující⁷⁰. Pro jejich fungování a rozvoj jsou nutné prostředky získané ať již z národních, či mezinárodních

⁶⁹ Tuto hypotézu jsme i ověřovali v rámci skutečného dotazníkového šetření v mikroregionech a MAS v roce 2008 – kde ze zjištěných informací vyplývá, že systém vyhodnocování nejen strategií probíhá různou formou, intenzitou a úrovní – např. hodnocení úspěšnosti na oficiálních jednáních mikroregionů či MAS, které jsou často spojovány se zprávami o činnosti; hodnocení „na základě splněných aktivit a nových požadavků“, či podle „charakteru aktivit“, nebo „v rámci přípravy jednotlivých projektů a žádostí o dotace“ a také „prostřednictvím splnění projektových listů“, apod.

⁷⁰ Členské příspěvky jsou častěji využívány k financování mikroregiony než MAS, ale i tak je využívá více než 80 % všech sledovaných a vyhodnocovaných subjektů v rámci dotazníkového šetření (více in: ŠKRABAL, Ivo – NUVÁŘOVÁ, Svatava, Výzkum managementu rozvoje v mikroregionech a MAS NUTS II střední Morava, střední Čechy a Severozápad, Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, Centrum pro komunitní práci, Písek, 2008. (a více než 60 % MAS). Když již MAS vybírají členské příspěvky, jsou obvykle nižší než ty, co předepisují mikroregiony. To je dáno především rozdílným způsobem fungování obou typů organizací a částečně

zdrojů na realizaci projektů⁷¹. Tyto zdroje ovšem nenaplnují poptávku. Efektivní management, nejenže dokáže lépe připravovat projekty a získávat na ně prostředky, ale pro potencionálního donora působí důvěryhodněji. To může být rozhodujícím momentem, který ovlivňuje rozhodnutí pro udělení dotace při rovnocenně připravených projektech. Mikroregiony si tedy v určitém ohledu konkurují při získávání těchto zdrojů.

Indikátory jsou jeden ze způsobů jak měřit efektivitu a jednoduše prezentovat aktivity mikroregionu a dopady jeho činnosti. Sledování efektivit za pomoci indikátorů může zásadně usnadnit komunikaci mezi orgány mikroregionu, jeho partnery a veřejností. Vzhledem k určité neukotvenosti mikroregionů ve veřejné správě je vysvětlování přínosů mikroregionu pro rozvojové aktivity nezbytné. Pomáhá to odůvodňovat existenci a smysl takových aktivit.

V neposlední řadě sledování efektivnosti managementu mikroregionů představuje účelný nástroj pro politickou reprezentaci mikroregionu. Na jednu stranu jim poskytuje možnost kontroly nad prací manažerů a úředníků věnující se managementu rozvoje. Oproti tomu jim dává možnost využívat indikátorů pro věcnou argumentaci k obhájení výsledků jejich práce před veřejností.

To jsou některé důvody, proč byl vytvořen dobrovolný manažerský nástroj E-homer, které tuto zpětnou vazbu může dávat. Zatímco pro obce a města existuje několik různých možností jak vlastní efektivitu sledovat⁷², pro mikroregiony neexistuje téměř žádná.

Veřejný sektor má tendenci k neefektivnosti. Ta je důsledkem neexistence kategorie zisku - není jednoduché měřit výkon (např. správná alokace finančních prostředků). Mikroregiony ani instituce veřejné správy nejsou založeny za účelem vytváření zisku, ale za účelem naplňování veřejného zájmu. Na rozdíl od zisku je veřejný zájem velmi nejasná a proměnlivá veličina. Pro měření a porovnávání efektivit zcela nevyužitelná⁷³. Podléhá totiž velmi silně subjektivnímu vnímání. Měřítkem veřejného zájmu může být například veřejné mínění, či volební výsledek, to má ale s efektivností managementu jen omezenou souvislost. Tyto ukazatele jednoduše podléhají vnějším okolnostem.

Za efektivnost managementu považujeme stupeň plnění cíle (co je dosaženo oproti plánovaným záměrům). Hlavním důvodem pro sledování efektivit je optimalizace nákladů na dosahování stanovených cílů.

Základním požadavkem pro vývoj systému Benchmarkingu venkova bylo vytvořit vhodný nástroj pro jeho jednoduchost a nenáročnost. Je nutné, aby se opíral o dostupná statistická a jiná (vlastní) data. Rovněž byl kladen důraz na jeho finanční nenáročnost z hlediska monitoringu a hodnocení.

i odlišným způsobem financování rozvojových záměrů. Nejčastějším způsobem určování výše členských příspěvků je u mikroregionů počet obyvatel v členských obcích. MAS častěji využívají kombinaci počtu obyvatel obce a pevné částky dle druhu subjektu (např. 500 Kč pro fyzické osoby, 1 000 Kč pro obec plus 3 Kč na obyvatele). Nicméně členské příspěvky jsou jen malou částí celkových příjmů a výdajů u většiny subjektů (nedosahují či nepokrývají ani 25 % celkových příjmů či výdajů).

⁷¹ Viz. vyhodnocení otázek dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na konkrétní projektovou činnost v mikroregionech a MAS šetření (více in: ŠKRABAL, Ivo – NUVÁŘOVÁ, Svatava, Výzkum managementu rozvoje v mikroregionech a MAS NUTS II střední Morava, střední Čechy a Severozápad, Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, Centrum pro komunitní práci, Přerov, 2008.

⁷² Základní přehled dává: NOVÁK, Josef – ŠAFÁŘOVÁ, Barbora, Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů, Centrum pro komunitní práci, Přerov 2008.

⁷³ Jak uvádí Karlöf, Östblom (1995) v rámci jejich popisu efektivit v soukromém sektoru - „...Tlak na nutnost pracovat efektivně se snižuje s rostoucí vzdáleností od zákazníka...“. Toto tvrzení se dá transformovat i na mikroregiony.

Pro podmínky mikroregionu je tedy systém E-homer nejvhodnější nástroj, který využívá indikátorových sad, využitelných pro benchmarking. Vytvoření indikátorových sad pro hodnocení efektivity a stavu v mikroregionálních podmínkách nebylo jednoduché. Velmi se zde odráží rozdílné podmínky mikroregionů. Právě pomocí benchmarkingu je ovšem možné provést hodnocení a srovnání mikroregionů z hlediska efektivity výkonu, hodnocení dopadu jejich činnosti a nalézt nejlepší možnou praxi.

Na základě benchmarkingu může dojít k určité „typologizaci“ mikroregionů, která umožní zavedení systému certifikace kvality. To lze ovšem považovat za dlouhodobý „nejvyšší“ cíl, který by mohl přispět k úspoře finančních prostředků, respektive k jejich efektivnějšímu využití.

4.4.2. KDY JE POTŘEBA PROVÁDĚT HODNOCENÍ MIKROREGIONŮ?

Z pohledu problematiky managementu rozvoje, lze analyzovat důvody využitelnosti hodnocení mikroregionů podle základních kritérií:

- Mikroregiony jsou etablovanou strukturou podpory regionálního rozvoje a hrají významnou roli při zvyšování absorpční kapacity území a realizace úspor.
- Je možné provádět monitoring a hodnocení díky existenci velkého množství těchto subjektů, k jejich srovnávání.
- Jsou sdružovány v databázích, ve kterých se mikroregiony mohou porovnávat.
- Ochota sdílet potřebné informace – eliminace konkurenčních faktorů a zneužitelnosti kontroly.

Důvody kdy provádět hodnocení mikroregionů:

- Dlouhodobě a systematicky – analyzovat jejich fungování v časových řadách a trendech
- Existuje systém motivace pro hodnocení - snazší sdílení dat a interpretace informací;
- Když nezačneme měřit nebo neměříme, nemůžeme posoudit efekty a přínosy;
- Mikroregiony potřebují přinášet pozitivní příklady – když to jde jinde ... a inspirace nejlepšími praktikami – nalezení dobré praxe;
- Chceme získat celkový obraz - v čem jsou mikroregiony lepší, průměrní a podprůměrní
- Když neexistuje jasný rámec financování mikroregionů a MAS – a jsou vystaveny vzájemnému „regulačnímu“ tlaku konkurenčního prostředí.

4.4.3. CO JE POTŘEBA HODNOTIT V MIKROREGIONECH?

Mikroregiony nejsou založeny za účelem vytváření zisku, ale za účelem naplňování „veřejného zájmu“. Na rozdíl od zisku je veřejný zájem velmi nejasná a proměnlivá veličina.

Veřejná správa včetně mikroregionů díky těmto okolnostem podléhá mnohem menšímu tlaku na vlastní efektivitu než podnikatelský sektor. Instituce nefungují v primárně vymezeném konkurenčním prostředí, přesto je na ně vytvářen nepřímý „tlak“ konkurence formou soutěží v získávání finančních prostředků z dotačních titulů⁷⁴, a proto nemají dostatečnou zpětnou vazbu pro svoji efektivitu. Veřejný zájem, má jen omezenou

⁷⁴ Jedná se především o získávání různých dotací a podpor. Hovoříme o tzv. absorpční kapacitě. Nutně nemusí jít o získávání veřejných finančních zdrojů, ale tento typ zdrojů oproti zdrojům soukromým převládá.

možnost, tuto zpětnou vazbu poskytovat. Společenská poptávka sice dokáže vymezit obecné cíle veřejného zájmu, ale jen těžko určuje kvantitu a kvalitu, jejich naplňování.

Pro měření naplňování tzv. veřejného zájmu je účelnější využít cíle, které si mikroregion sám za tento zájem určil. Zda bylo toto politické rozhodnutí v souladu s veřejným míněním, jeho politickým, či sociálním cítěním, nechť posoudí občané, nebo valné hromady mikroregionů.

V případě mikroregionů v České republice se jedná o velmi podobná témata a okruhy, což je mimo jiné ovlivněné i veřejnou dotační politikou, rozvojové cíle reagují na místní problematiku a jsou vzájemně jen těžko porovnatelné⁷⁵. Proto je vhodné sledování efektivity managementu mikroregionů z hlediska jejich fungování, a které vyjadřují systémové důvody pro vznik mikroregionů jako takových.

Hodnocení dopadů jednotlivých specifických aktivit směřujících k naplňování konkrétních rozvojových cílů mikroregionů je samozřejmě velmi důležitou součástí evaluací a monitoringu, a je vhodné doplnit hodnocení efektivity managementu i o sledování činnosti mikroregionů.

Na základě zkoumání fungování mikroregionů v ČR a především pak šetření mezi mikroregiony a MAS ve třech NUTS II.⁷⁶ jsme určili tři společné cíle vzniku drtivé většiny mikroregionů.

Společné cíle vzniku mikroregionů.

- Podpora spolupráce v regionu.
- Zvýšení informovanosti/lepší komunikace.
- Naplňování cílů strategie – skrze získávání finančních prostředků.

Základní myšlenkou pro vznik a fungování mikroregionů je sdružování sil a prostředků malých obcí, případně dalších aktérů rozvoje venkova, pro řešení společných otázek. Proto pokud je území mikroregionu příliš rozrůzněné a jeho části mají různé priority, které se vzájemně nepotkávají, nemůže tento mikroregion efektivně fungovat. Společné řešení vybraných problémů nelze realizovat bez spolupráce a vzájemné koordinace. Podpora spolupráce napříč regionem je základním cílem pro vznik a fungování mikroregionů.⁷⁷

⁷⁵ Více in: ŠKRABAL, Ivo – NUVÁŘOVÁ, Svatava, Výzkum managementu rozvoje v mikroregionech a MAS NUTS II střední Morava, střední Čechy a Severozápad, Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, Centrum pro komunitní práci, Přerov, 2008: „...Shodným rysem u studovaných mikroregionů a MAS je společný zájem o obecný rozvoj území, na kterém působí. Ze zjištěných dat je možné vysledovat určitou účelovost vzniku jednotlivých sdružení. Nejčastějším důvodem je zvyšování absorpční kapacity území prostřednictvím generování externích finančních prostředků přes management mikroregionů a MAS. Tento fakt však nelze brát jako problém, jelikož samotná funkce mikroregionů či místních akčních skupin je spojena především se sdílením společných problémů a jejich řešení, využívajících různých nástrojů od sdílení informací, přes vytváření nových systému řízení, až po „honbu za financemi“.“

⁷⁶ ŠKRABAL, Ivo – NUVÁŘOVÁ, Svatava, Výzkum managementu rozvoje v mikroregionech a MAS NUTS II střední Morava, střední Čechy a Severozápad, Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, Centrum pro komunitní práci, Přerov, 2008.

⁷⁷ Někdy hovoříme o tzv. synergickém efektu spolupráce. To je předpoklad, že při spolupráci dochází se sdružování sil za účelem dosažení nějakého cíle. Výsledná síla ovšem není prostým součtem těchto sil, ale jejich násobkem.

4.4.4. JAK BUDE HODNOCENÍ PROBÍHAT NA ÚROVNI MIKROREGIONŮ?

Základem provádění hodnocení efektivity managementu na úrovni mikroregionů je jejich monitoring prostřednictvím indikátorové sady a webového nástroje E-homer, který bude poskytovat podklady pro procesy měření účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti jejich fungování především pro „sebeevaluační“ potřeby mikroregionů samotných.

Hodnocení by mělo probíhat jako způsob nacházení příkladů dobré praxe a na základě vytváření a srovnávání měřitelných indikátorů. Následně vytvářet platformu pro změny a příležitosti ke kvalitativnímu hodnocení. Toto hodnocení je možné provádět pouze za předpokladu existence národní nebo regionální úrovně komparativních dat. Proto je v našem pojetí hodnocení mikroregionů založeno na bázi benchmarkingu⁷⁸ – srovnávání, ale interpretace dat získaných monitoringem nelze využít k formulaci nápravných opatření bez kontextového hodnocení mikroregiony samotnými. Hodnocení mikroregionů musí být založeno na sdílení a prezentaci příkladů dobré a horší praxe, ne kontroly.

Benchmarking je proces porovnávání nákladů, času a kvality za které organizace provádí vlastní činnosti oproti ostatním organizacím, jehož výsledky by měly vést ke změnám a zlepšování. Benchmarking venkova sice umožňuje mikroregionům porovnávat svojí výkonnost s ostatními stejnými nebo podobnými institucemi, ale protože jsou zároveň natolik rozrůzněni, co se týká formy, cílů i typů činností, je nutné tento benchmarking zaměřit a zjednodušit na porovnávání určitých standardizovaných indikátorů, které vypovídají v komplexu či dílčím pohledu o efektivnosti managementu rozvoje. Benchmarking tedy je založen na měřitelných ukazatelích – indikátorech. Indikátory průběžným sledování umožní popisovat určitý jev a srovnávat jeho vývoj v čase, případně i mezi různými organizacemi. Jeden indikátor zpravidla vypovídá o omezené části skutečnosti.

4.4.5. OMEZENÍ PŘI HODNOCENÍ MIKROREGIONŮ A LIMITY VYUŽITÍ BENCHMARKINGU VENKOVA

Z pohledu problematiky řešení výzkumného úkolu, lze rozeznat několik limitů při aplikaci benchmarkingu na mikroregionální úrovni:

- „být co nejjednodušší“ – mikroregiony nejsou motivovány k hodnocení internímu ani externímu, tlakem konkurence v „získávání externích finančních prostředků z realizace zakázek a projektů“ je jejich měřítkem finanční efektivita a nákladnost z hodnocení
- „být co nejlevnější“ – úrovně managementových struktur jsou různorodé, stejně jako finanční prostředky, se kterými hospodaří mikroregiony
- „ochota poskytnout potřebné informace“ – mikroregiony nejsou legislativně ani smluvně vázány či jinak motivovány k předávání dat do monitorovacích či evaluačních nástrojů.

⁷⁸ Mikroregiony jako jedna z forem veřejné správy mají v tomto ohledu velkou nevýhodu. Jak uvádí autoři Hřebík, Š., Třebický, V., in: Manuál zpracování a využití sady indikátorů rozvoje pro malé obce, EnviConsult, Praha 2007, s. 5. – „...Benchmarking...To je jedna z mála možností jako veřejnou správu vůbec hodnotit“.

5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČEPELKA, O. Dotazníkové šetření - Střednědobá evaluace PRV ČR, TIMA Liberec, 2010
- FILIPCZYK, M. in Brožura o evaluaci, „Outplacement pro velké podniky“, EQUAL programme, 2008
- GALVASOVÁ, I. Spolupráce obcí jako faktor rozvoje, Výzkumný projekt MMR ČR – WB 07-05
- GEIßENDÖRFER, M., RAHN, T., STOIBER, M. Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“. München: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, 2003.
- HOŠEK, Karel. Význam regionálních rozvojových agentur ve vztahu k rozvoji regionu. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, 2010. Vedoucí diplomové práce Mgr. Ivo Škrabal
- HŘEBÍK, Š., TŘEBICKÝ, V. Manuál zpracování a využití sady indikátorů rozvoje pro malé obce, EnviConsult, Praha 2007
- JEŽEK, J. Budoucnost regionálních rozvojových agentur v ČR. Plzeň : ZČU, 2006
- JEŽEK J. Management v místním a regionálním rozvoji. výstup výzkumu WB-15-05, Praha : MMR, 2006
- JEŽEK, J. Regionální management - módní trend nebo cesta k rozvoji? Bratislava: Přednáška pro klub regionalistů, 2005
- KOLEKTIV AUTORŮ, Evaluace socioekonomického rozvoje. Praha : MMR, 2005
- KOSÍKOVÁ, Simona a kol. Zrcadlo místní udržitelnosti - Barometr udržitelnosti měst, Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, Praha, 2006
- LUPAČ, Mirek a kol. Zrcadlo místní udržitelnosti – Evropské indikátory udržitelného rozvoje v praxi měst České republiky. Ústav pro ekopolitiku, o. p. s, Agentura Koniklec, REC Česká republika, Praha, 2005.
- MALINOVSKÝ, J., WOKOUN, R., JEŽEK, J. Metody regionálního rozvoje pro potřeby strategického rozvoje regionů, výstup z výzkumu WA-003-05-Z12, Praha : MMR, 2006.
- PÁPOL, T. Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů. výstup z výzkumu WB-09-05, Praha : MMR, 2006
- SEDLÁČEK, P. Evaluation in der Stadt- und Regionalentwicklung. Stadtforschung Aktuell Band 90. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004
- ŠILHÁNKOVÁ, V. Teoretický úvod k problematice mikroregionů z publikace Problémy mikroregionů při tvorbě projektů, 2006
- VAVROŇ, J. Benchmarking na mikroregionální úrovni, Diplomová práce, VŠB- TU, Ostrava, 2009, Konzultant diplomové práce Mgr. Ivo Škrabal.
- WHIGHT, G., NEMEC, J., Management veřejné správy, Teorie a praxe, Ekopress, Praha 2003

Příklady metodiky evaluace:

- USA - Program Evaluation Standards (1994) Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Program Evaluation Standards; <http://www.wmich.edu/evalctr/jc/PGMSTNDS-SUM.htm>
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval): Standards für Evaluation (2001); <http://www.degeval.de/standards/index.htm>
- SociÉTé canadienne d'évaluation (SCÉ) Lignes directrices en matière d'éthique / Guideline for Ethical Conduct; <http://www.evaluationcanada.ca/>
- Switzerland: SEVAL Evaluation Standards; http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf
- The African Evaluation Guidelines 2000; <http://www.geocities.com/afreval/documents/aeg.htm>
- American Evaluation Association (AEA), Guiding Principles for Evaluators; <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/aeaprin6.html>

- Australasian Evaluation Society (AES), Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations; http://www.aes.asn.au/ethics_guidelines-1.pdf
- UK Guidelines for good practice; http://www.evaluation.org.uk/ukes_new/Pub_library/GuidanceGoodPractice.doc
- PUMA Best Practice Guidelines; <http://appli1.oecd.org/puma/bpi/bp/site.nsf/pages/Evaluation>
- Italy Treasury Guidelines; http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/all/Criteri_qualita_sistema_nazionale_valutazione_maggio2002.pdf
- Economic appraisal guidance – practical guide; http://www2.dfpni.gov.uk/aconomic_appraisal_guidance/pdfs/ni-practical-guide.pdf

6. SEZNAM PUBLIKACÍ, KTERÉ PŘEDCHÁZELY METODICE

- KOLEKTIV AUTORŮ, Ehomer.cz – webový nástroj indikátorů efektivity managementu mikroregionů MAS, CpKP, 2010, ISBN 978-80-86902-85-2
- MAREK, O., ŠKRABAL, I. Hodnocení činnosti mikroregionů v ČR – in: Sborník příspěvků z konference „Udržitelný rozvoj měst“, Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s., Praha, 2010, ISBN: 978-80-904490-9-1
- MAREK, O., Manuál pro Ehomer – Webový nástroj indikátorů efektivity managementu mikroregionů a MAS, CpKP, Praha, 2009, ISBN 978-80-86902-79-1
- NOVÁK, J., ŠAFÁŘOVÁ, B., Hodnocení managementu a rozvoje mikroregionů, CpKP, 2008, ISBN – 978-80-86902-75-3
- NUNVÁŘOVÁ, S., Rozvoj venkova a jeho klíčové aspekty – in: Sborník příspěvků z konference „Venkov a jeho rozvoj“, CpKP, 2008, ISBN 978-80-86902-69-2
- ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S., NOVÁK, J., TŘEBÍČKÝ, V., Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů, CpKP, Přerov, 2006, ISBN 80-86902-39-0
- ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S., Studie zvyšování absorpční kapacity a realizace úspor ve vybraných mikroregionech Olomouckého a Zlínského kraje, CpKP, Přerov, 2006, ISBN 80-86902-43-9
- ŠKRABAL, I., Rural Benchmarking – Raising Regions Management as a Tool for Regional Disparity – in: Proceedings „New Dimensions in the Development of Society 2008“, LLU SZF, Jelgava, 2008, ISBN 978-9984-784-92-2
- ŠKRABAL, I., Benchmarking venkova – účinný prostředek pro hodnocení rozvoje mikroregionů - in: Sborník příspěvků z konference „Venkov a jeho rozvoj“, CpKP, 2008, ISBN 978-80-86902-69-2
- ŠKRABAL, I., Místní partnerství na venkově, Dobré příklady v zapojování veřejnosti, ÚZEI, Praha 2008
- ŠKRABAL, I., ŠAFÁŘOVÁ, B., Mikroregiony a místní akční skupiny. Principy fungování sdružení - in: Časopis – Veřejná správa, 13/2008, ISSN 1213-6581
- ŠKRABAL, I., NUNVÁŘOVÁ, S., Přehled výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného zajištění managementu rozvoje v mikroregionech a MAS, CpKP, 2008, ISBN – 978-80-86902-75-3
- Vyzkoušej si...Ehomer.cz – in: Časopis – Veřejná správa, 15/2009, ISSN 1213-6581, str.VI

Poznámky:

Poznámky:

METODIKA PRO SLEDOVÁNÍ INDIKÁTORŮ EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Benchmarking venkova

Autoři:

Mgr. Ivo Škrabal, Mgr. Josef Novák, PhD., Mgr. Ondřej Marek, PhD. Leona Kupčíková,
Mgr. Barbora Šafářová

Spolupracovali:

Ing. Jan Vavroň, Mgr. Karel Hošek

Recenzenti:

Ing. Milan Béna, CSc., Mgr. Jiří Daneš, Doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková Ph.D.

Metodika vznikla v rámci realizace výzkumného projektu WD-29-07-1:

Benchmarking venkova – Zkvalitnění managementu mikroregionů

jako nástroje řešení regionálních disparit



C P K P

© Centrum pro komunitní práci

CpKP střední Morava, kancelář Šumperk

2011

ISBN: 978-80-86902-95-1

www.cpkp.cz

Neprošlo jazykovou korekturou.



Centrum pro komunitní práci

CpKP je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:

Účast veřejnosti a občanských organizací v rozvoji obcí, měst a krajů

Zajišťujeme diskuse s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a vedení pracovních setkání s občany. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

Místní udržitelný rozvoj

Realizujeme projekty zaměřené na místní sociálně ekonomický rozvoj. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů.

Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR

Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. Prosazujeme zapojení veřejnosti a NNO při přípravě a využívání Strukturálních fondů.

Vzdělávání, podpora a posilování nestátních neziskových organizací

Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy.

www.cpkp.cz