

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Závěrečné vyhodnocení projektu "Dokončení knihovny
a muzea na zámku jako součásti strategického plánu mikroregionu
Stražiště"**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Autor práce:

Radka Plchová

Brno 2015

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c. za odborné konzultace, které mi poskytl pro vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala panu Bc. Jiřímu Hodinkovi z MAS Via rustica o.s. za poskytnuté materiály a za pomoc při hodnocení projektu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Závěrečné vyhodnocení projektu "Dokončení knihovny a muzea na zámku jako součásti strategického plánu mikroregionu Stražiště"** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. 5. 2015

Abstrakt

Cílem této práce je ověřit efektivní vynaložení veřejných prostředků do vybraného projektu. Hodnocení je provedeno ex-post za pomoci CUA metody. Práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické, části práce popisuje možnosti spolupráce obcí, strategické plánování a projektový cyklus včetně jeho hodnocení. Zároveň je představeno území mikroregionu Stražiště, pro které byl projekt určen. Druhá, praktická, část charakterizuje stručně samotný projekt a následně jsou vyhodnoceny výsledky CUA analýzy a dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Ex-post evaluace, CUA analýza, projekt, strategický plán, mikroregion Stražiště

Abstract

The subject of this bachelor thesis is to verify the effectiveness of public resources invested in the selected project. The evaluation is performed ex-post with assistance of Cost Utility Analysis. The bachelor thesis is divided into two parts. The literature review is the first part and it describes options of municipalities collaboration, strategy planning and project cycle including its evaluation. There is introduced an area of microregion Stražiště, in which was the project realized. The practical part is second and it describes the project briefly. Then the results of CUA analysis and results of questionnaire survey are evaluated.

Keywords

Ex-post evaluation, CUA analysis, the project, strategic plan, microregion Stražiště

Obsah

1. Úvod	8
2. Cíl práce.....	9
3. Metodika.....	10
3.1. Metoda CUA	10
3.2. Dotazníkové šetření.....	12
4. Literární rešerše	14
4.1. Mikroregion.....	14
4.2. Spolupráce obcí.....	15
4.2.1. Význam spolupráce.....	16
4.2.2. Znaky spolupráce	17
4.3. Strategický plán.....	18
4.3.1. Kritéria strategického plánu.....	19
4.3.2. Postup zpracování	20
4.3.3. Proces projednání, schválení, evaluace.....	21
4.4. Projekt	22
4.4.1. Veřejný projekt	23
4.4.2. Projektový cyklus	24
4.4.3. Hodnocení veřejného projektu.....	26
4.4.4. Ex-post hodnocení	27
5. Mikroregion Stražiště	28
5.1. Obecná charakteristika	28
5.2. Správní členění.....	29
5.3. Demografické údaje o mikroregionu	30
5.4. Kulturní prostředí mikroregionu	31
5.5. Silné a slabé stránky mikroregionu	33
6. Aplikační část	35

6.1.	Projekt „Dokončení knihovny a muzea na zámku“	35
6.1.1.	Zdůvodnění potřeby	35
6.1.2.	Charakteristika projektu.....	36
6.2.	Výsledky ex-post evaluace.....	39
6.2.1.	Dotazníkové šetření	39
6.2.2.	Analýza stavu bez projektu.....	43
6.2.3.	Analýza stavu s projektem.....	44
6.2.4.	Srovnání stavu bez projektu a s projektem	47
7.	Diskuse	49
8.	Závěr.....	50
9.	Zdroje	51
10.	Seznamy.....	54
11.	Seznam příloh	55

1. Úvod

Česká republika se po vstupu do Evropské unie v roce 2004 stala další zemí, která může čerpat finanční podporu z dotačních programů pro realizaci projektů. Jedním z hlavních cílů regionální a strukturální politiky Evropské unie je zmírňování nerovností mezi regiony. Nástroje, kterými se tyto disparity snaží zmírňovat, jsou mimo jiné strukturální fondy. Česká republika se do čerpání finančních prostředků částečně zapojila v letech 2004-2006, naplno pak v programovém období 2007-2013. Celkově v tomto období obdržela v podobě dotací přes 700 miliard korun.

Obce mohou podle zákona 128/2000 Sb. o obcích při výkonu samostatné působnosti vzájemně spolupracovat a vytvářet svazky obcí. Tato spolupráce jim pomáhá při realizaci společných projektů, stanovených většinou na delší časové období ve strategickém plánu svazku. Stejně tak projekt, jenž je předmětem této práce, byl definován v strategickém plánu svazku obcí.

Ne každý projekt, pro který se žádá o dotaci z evropských fondů, na tuto podporu dosáhne. Je potřeba splnit určitá kritéria při podávání žádosti o dotaci. Po ukončení realizace projektu je nutné kontrolovat dopady projektu a indikátory, ke kterým se žadatel zavázal. K monitorování, kontrole a hodnocení projektu dochází před ukončením, při ukončení i po ukončení projektu. Tato práce se zaměřuje na závěrečné hodnocení projektu financovaného za podpory evropských fondů.

Důvodem výběru tohoto tématu byla důležitost znovuoobnovení budovy zámku pro poskytování kulturních služeb občanům, které jsou nově umístěny na jednom prostorném místě. Autorka práce, jako občan obce, ve které se projekt uskutečnil, chce ověřit efektivnost vynaložených prostředků v tomto projektu. Závěrečné vyhodnocení může být vhodné pro místní samosprávu, která tak získá informace o efektivnosti projektu a názor cílových subjektů na daný projekt.

2. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je závěrečné vyhodnocení vybraného projektu, které za pomoci zvolené analýzy ověří, zda vynaložené veřejné prostředky byly využity efektivně.

Dílčím cílem je deskripce možností spolupráce obcí, strategického plánování a představení projektového cyklu včetně jeho hodnocení podle odborné literatury.

3. Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. V první části je obsažena literární rešerše představující čtenáři možnosti spolupráce obcí, strategické plánování a veřejné projekty s jejich hodnocením. Druhá část práce obsahuje aplikační část hodnocení. V aplikační části je představen mikroregion Stražiště a samotný projekt obnovy knihovny a muzea. Je zde uvedeno financování projektu a jeho hodnocení pomocí analýzy CUA.

V souvislosti se stanoveným cílem je potřeba provést dotazníkové šetření spokojenosti občanů s daným projektem, na jehož základě zároveň dojde k získání dat pro ex-post analýzu. Díky analýze pak dojde k porovnání stavu před projektem a po projektu. Bude stanoven užitek na základě výpočtu užitkové funkce. Podpůrné informace pro stanovení kritérií poskytne dotazníkové šetření a konzultace s vedoucím Místní akční skupiny Via Rustica o.s. Dotazníkové šetření dále objasní, jak návštěvníci knihovny a muzea vnímají realizovaný projekt. Samotné metody jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.1. Metoda CUA

Metod pro hodnocení užítku z veřejných projektů je více. Mezi hlavní metody patří analýza nákladů a přínosů (CBA), analýza efektivnosti nákladů (CEA), analýza minimalizace nákladů (CMA) a analýza užitečnosti nákladů (CUA). V této práci bude pro hodnocení vybrána metoda CUA.

Analýza nákladů a užitečnosti (cost-utility analysis) je podobná známější metodě CBA (cost benefit analysis). Lze ji použít jak pro hodnocení ex-ante (před zahájením projektu), tak pro ex-post (po ukončení projektu) (Ochrana, 2004). Metoda CUA vychází z teorie užítku. Užitek, je zde chápán jako subjektivně pociťované uspokojení z projektu či využívání statku. Metoda využívá poměrování vážené užitečnosti (subjektivní i objektivní), která bývá pro každého jedince různá (Mališová, Malý; 1997). Při vytvoření projektu je možné pozorovat užitek z provozu, ale i z pozitivních dopadů, které projekt přináší.

CUA je řazena mezi hodnotící metody jednokriteriální. Ty jsou postaveny na předpokladu jednoho dominantního kritéria. Ostatní pak lze převést uspořádáním do stupnice nebo výpočtem užitkové funkce.

Nejčastěji bývá používána pro hodnocení projektů, ve kterých jsou vstupy v peněžních jednotkách a výstupy jsou měřeny v jiných než peněžních jednotkách. V projektu Dokončení knihovny a muzea na zámku není možno vyjádřit užitek v peněžních jednotkách. Hodnocení užitku bude provedeno za pomoci expertního odhadu. Subjektivita hodnocení bude snížena díky dotazníkovému šetření a diskuzi s panem Jiřím Hodinkou, který je vedoucím Místní akční skupiny zaštiťující projekt a zástupce mikroregionu Stražiště. Užitek projektu bude rozdělen na přímý a nepřímý, a následně na pozitivní a negativní dopad. Přímý užitek, který byl zahrnut už při zpracování žádosti, je v tomto případě revitalizace městského brownfield.

Pro provedení vlastního měření jak uvádí Mališová a Malý (1997) existují tři používané nástroje a to:

- tvorba hodnotící stupnice (rating scale),
- běžné sázení (standard gamble) a
- “smlouvání o času” (time trade-off).

V této práci bude pro hodnocení použit nástroj rating scale.

Hodnocení atributů nástrojem rating scale dokáže vyjádřit pocit našeho uspokojení. Bodová hodnotící stupnice je úsečka s dvěma koncovými body ve stanoveném intervalu. Zde bude použita jednodušší forma intervalu a to od 1 do 6. Nejpreferovanější stav je vyjádřen hodnotou 6, která vyjadřuje optimální způsob naplnění cíle. Na opačném konci je stav nejméně preferovaný, tedy 1. Mezi těmito koncovými stavy jsou postupně bodově označeny další stavy. Každá hodnota stupnice obsahuje i slovní komentář.

Bodová stupnice je stanovena následovně:

Tabulka 1: Bodová hodnotící stupnice (zdroj: Ochrana, 2004 – vlastní zpracování)

Počet bodů	Splnění cíle
1	Je velmi špatně splněn (jsem velmi nespokojen)
2	Je špatně splněn (jsem nespokojen)
3	Je velmi slabě splněn (mám neutrální dojem)
4	Je dobře splněn (jsem spokojen s výhradami)
5	Je velmi kvalitně splněn (jsem spokojen bez výhrad)
6	Splnění je vynikající (je to optimální způsob)

Dle stanovené bodové stupnice budou v aplikační části přiřazeny jednotlivé užítky ke stanoveným kritériím. Následně bude porovnán stav bez projektu a stav s projektem. Vše bude názorně zaneseno do tabulky.

Pro výpočet užítku bude využit vzorec $U = V * J$

kde

U užitek

V váha přiřazená kritériu

J počet bodů přiřazených kritériu

V práci bude postupováno jednotlivými kroky, vedoucími k porovnání užítku stavu bez projektu a s projektem. V prvním kroku hodnocení bude potřeba stanovit hodnotící kritéria. Ke každému kritériu bude přidělena váha. Tato váha bude stanovena tak, aby součet činil celkově 100 %. Následně se ke každému kritériu přiřadí počet bodů. Poté bude vypočítán vážený užitek dle výše zmíněného vzorce. Jednotlivé užítky budou srovnány do tabulky a popsány.

3.2. Dotazníkové šetření

Dotazník patří mezi kvantitativní metody výzkumu zjišťování informací. Mezi hlavní výhody pro výběr dotazníku patří, že lze primární data získat v relativně krátkém časovém období a s malými náklady. V této práci bude dotazníkové šetření použito ke zjišťování úrovně spokojenosti občanů s poskytovanou veřejnou službou. Dotazníkové šetření slouží v této práci pouze jako doplněk pro získání informací potřebných pro výsledné hodnocení.

Zjišťování informací bude realizováno v průběhu ledna a února 2015 po dobu jednoho měsíce. Cílovou skupinou budou návštěvníci knihovny v Pacově. Ze všech návštěvníků budou osloveni návštěvníci splňující podmínku pro šetření. Jedinou podmínkou respondentů pro možnost vyplnění dotazníku bude znalost stavu staré knihovny a nově přestěhované na zámku. Vzorek bude zvolen reprezentativně. Spodní věková hranice bude zvolena věkem 18 let. Dotazník bude vytvořen písemnou formou a v podobě dotazníkových lístků bude vyplňován respondenty v nové knihovně.

Vlastní dotazník bude obsahovat uzavřenou, polouzavřenou, ale i otevřenou formu otázek. Otázky budou kladeny tak, aby byl co nejlépe zjištěn postoj k realizovanému projektu a umožnily stanovit kritéria užítku pro analýzu. V knihovně budou respondenty návštěvníci knihovny splňující výše uvedené podmínky pro vyplnění. V muzeu dotazníkové šetření provedeno nebude, jelikož návštěvnost muzea se odvíjí podle ročních období. Muzeum je navíc rozděleno na trvalou expozici a krátkodobé výstavy. Celkově by mělo být získáno 100 odpovědí z dotazníkového šetření v knihovně.

4. Literární rešerše

4.1. Mikroregion

Pro výkon regionální politiky je nezbytné vymezení území, na kterém bude následně prováděna. Proces vymezování regionů je nazýván regionalizace.

Samotný pojem region představuje pro regionální politiku jak význam historický, ekonomický, tak i sociální a kulturní. Podle Oxfordského slovníku je region charakterizován jako „oblast, část země, prostor, místo, které má více či méně jasně stanovené hranice nebo určité vlastnosti“. Jiný zdroj definuje region jako „omezený složitý dynamický prostorový systém, vzniklý na základě interakce přírodních a sociálně-ekonomických jevů a procesů a vykazující určitý typ organizační jednotky, která jej odlišuje od ostatních regionů“ (Klapka; Tonev; 2008).

Každý region je oddělen od ostatních regionů svými hranicemi a vymezen jádrem a zázemím. V jádru regionu se nachází nejvyšší podíl aktivit. Zázemí regionu přiléhá k jádru a je s jádrem spojeno intenzivními vztahy. Hranice regionů mohou být dány historicky nebo vymezeny uměle, pro výkon správy (Pápol; 2008)

Z pohledu hierarchického rozdělení rozlišuje Hampl (in Pápol; 2008) regiony následovně:

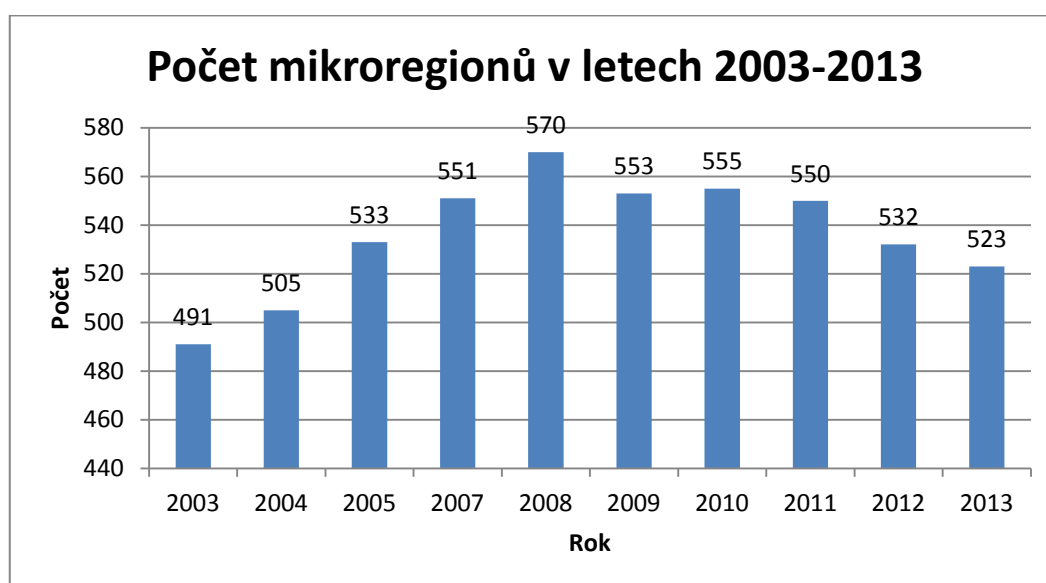
- subregiony,
- mikroregiony,
- mezoregiony,
- makroregiony.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se dostali do popředí zájmu účelově vytvořená sdružení obcí označována jako mikroregiony. Mikroregiony lze jednoduše definovat jako sdružení několika obcí vytvořená za účelem dosažení určitého cíle. Výstižněji definuje pojem mikroregion Knoll (2002), podle něj je to „území větší než jedné obce, jež však má společné problémy či rysy, příp. se jedná o přirozené spádové území, kde více subjektů, nejčastěji obcí spolupracuje na řešení společných problémů“.

V mikroregionech dochází k významným procesům mezi městy, kde se koncentruje občanské vybavení, a jejich zázemím, složeným z venkovských obcí. Mikroregiony jsou nutné pro společné prosazování zájmů venkovských obcí za dosažení potřebných změn.

Český právní řád však s pojmem mikroregion nepracuje. V zákoně č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje je užíván pouze termín region. Mikroregion je pak spojován spíše s pojmem sdružení či svazek. Ovšem ne každý svazek obcí je zároveň mikroregion.

Mikroregiony umožňují společné prosazování zájmů venkovských obcí a jejich vytvoření je předpokladem, aby i malé obce dosáhly na možnost finanční podpory. V České republice postupně počet mikroregionů rostl, svého maxima dosáhl v roce 2008 a následně se počet začal snižovat, jak ukazuje graf č. 1. Celkově je do spolupráce obcí zapojeno více než 70% všech obcí České republiky.



Graf 1: Vývoj počtu mikroregionů 2003-2013 (zdroj: Ústav územního rozvoje – vlastní zpracování)

4.2. Spolupráce obcí

Na úrovni obcí může vznikat mnoho forem spolupráce, která je buď dobrovolná, nebo vyplývá ze zákona. Obce mohou spolupracovat však pouze při výkonu samostatné působnosti. Tato spolupráce vychází z lokálních iniciativ, ale dopady většinou přesahují lokální význam. Aktivity, které se na této úrovni uskutečňují, jsou důležité jak pro lokální tak i pro regionální rozvoj. Jak uvádí Trhlínová (2014) patří mezi hlavní typy partnerských projektů přesahujících lokální úroveň:

- dobrovolný svazek obcí a měst,
- místní akční skupiny,

- další specifické formy spolupráce.

Nejrozšířenější formou spolupráce jsou v současnosti dobrovolné svazky obcí. Tato práce se zabývá svazkem obcí mikroregionu Stražiště, proto budou podrobněji zmíněny dobrovolné svazky obcí.

Dobrovolný svazek obcí je formou „zdola vznikajících“ mikroregionů. Obvykle vzniká pro ucelené oblasti. Často mají funkci nodálních mikroregionů, ale v poslední době jsou i svazky s charakterem homogenních mikroregionů (Kašparová, Půček; 2009). Vytváření těchto dobrovolných svazů obcí umožnilo dosahovat lepší formy spolupráce při řešení problémů a především pro čerpání finančních prostředků ze státních fondů a z fondů EU.

Tato spolupráce obcí je uskutečňována na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazu obcí podle zákona 128/2000 Sb. o obcích. Členy mohou být pouze obce. Není možné, aby ke svazku byly přidruženy i jiné právnické či fyzické osoby (Galvasová; 2007). Pro správné fungování je potřeba, aby byly vytvořeny stanovy, struktura svazku a definovány cíle hospodaření. Ve smlouvě je vymezen název, sídlo, počet členů a působnost svazku. Minimální počet pro vytvoření jsou 2 obce a maximálně 47 obcí.

4.2.1. Význam spolupráce

Dobrovolné svazky obcí vznikají na území se společnými přírodními nebo historickými hranicemi. Některé nemusejí mít společné hranice, a přesto je může spojoovat společná práce na realizaci určitého záměru. U každého svazku lze podle Galvasové (2007) rozlišit dva typy svazků. První, nazývaný monotematický, je vytvořen pouze na dobu určitou. V této určité době dochází k realizaci společného projektu. Po skončení realizace už žádná spolupráce neprobíhá. Druhý typ svazků se nazývá komplexní. Komplexní svazky bývají spíše trvalého charakteru. Spolupráce v nich probíhá v různých oblastech s jediným cílem a to, dosáhnout celkového rozvoje území v delším časovém horizontu.

Po vytvoření svazku (mikroregionu) je obcím umožněno spolupracovat na řešení disparit v různých oblastech, jako např. ochrana životního prostředí, tvorba infrastruktury či ekonomický rozvoj. Společná koordinace činností může být využita pro eliminaci slabých stránek území a k podpoření silných stránek za účelem

rozvoje. Dochází zde k efektivnímu využití lidských kapacit a sdružování finančních prostředků z dotačních programů ČR a strukturálních fondů EU (Pápol; 2006). Celkově má spolupráce význam pro efektivní využívání zdrojů a výměnu informací mezi jednotlivými starosty.

Rizikem, na kterém je fungování závislé, jsou jednotliví aktéři obcí. Výměna politických osobností je spojena se snížením realizovaných aktivit a někdy i s vystoupením obce ze svazku. Jelikož dobrovolný svazek obcí může výrazně obcím i regionu pomoci, díky společným aktivitám, bylo by vhodné tuto spolupráci podporovat nástroji ze strany státu. (Trhlínová; 2014)

4.2.2. Znaky spolupráce

V každé spolupráci více subjektů musí být dobře řešena alokace finančních prostředků. Je otázkou jaká škála potřeb a v jaké míře má být zajišťována, aby docházelo k jisté míře solidarity. Díky společnému sdružování financí je umožněno i malým obcím dosahovat na větší finanční příspěvky. Výše příspěvku pro financování činnosti svazku je vypočtena na základě pevné částky na obyvatele nebo podle procentního podílu daňových příjmů (Galvasová; 2007). Oba způsoby vykazují jistou míru korelace. Členské příspěvky tvoří nicméně okolo 20 % celkových příjmů. Zbýlých 80% je čerpáno ze Strukturálních fondů, státního rozpočtu, rozpočtu krajů, programu Leader¹, sponzoringu a nadací.

Vyřešení finančních otázek zajistí zřízení společného rozvojového fondu. Společný rozvojový fond úzce souvisí s finančním plánem svazku a rozpočtovým výhledem svazku. Rozpočtový výhled je důležitý pro zhodnocení možnosti spolufinancování projektů a finanční zátěže jednotlivých obcí. V případě nedostatečného pokrytí je potřeba přehodnotit strategické cíle (Galvasová; 2007).

Důležitým znakem spolupráce je míra zapojení jednotlivých členů. Mělo by docházet k vysoké intenzitě všech obcí a rozvíjení spolupráce i s dalšími aktéry v daném území (Galvasová; 2007). V tomto případě hraje velkou roli manažer svazku, který by svou prací, měl zajišťovat správný chod.

¹ Program Leader (propojení aktivit pro rozvoj venkovské ekonomiky) je jedním z mnoha nástrojů politiky regionálního rozvoje. Zdroj: www.masvhv.cz

Většina svazků (mikroregionů) si zpracovává strategický plán rozvoje na období, které se většinou překrývá s programovým obdobím EU. Měl by být tedy navázán i na dokumenty vyšších územních celků. V dokumentu jsou obsaženy priority, opatření a někdy i samotné projekty, které budou ve funkčním období realizovány s maximálním využitím potenciálu mikroregionu. Pro zpracování plánu je důležité zapojení veřejnosti, ovšem v praxi tomu tak nebývá. Nejvíce se do jednání zapojují starostové obcí a představitelé. Méně se zúčastňují místní podnikatelé a neziskové podniky.

4.3. Strategický plán

Strategické plánování je souborem činností řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionu. Představuje, co nejefektivnější využívání všech vlastních zdrojů, a včasné a správné reagování na okolní změny. Strategický plán lze popsat jako určitou dohodu o využívání zdrojů a stanovení společného programu, který bude postupně uskutečňován (edukana.cz, neurčeno). Zákon o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb. ve svých základních pojmech definuje strategii regionálního rozvoje jako „střednědobý dokument, na období 3 -7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje“.

Tématem strategického plánování a dokumentů se zabývá mnoho autorů. Například Navrátilová a Markvart (in Perlín; 2002) se zabývají strategickými dokumenty z pohledu jejich komplexnosti a časového horizontu platnosti. Adamčík (in Perlín; 2002) ve své práci píše o roli regionálních manažerů v řízení rozvoje měst a strategický plán zpracováváný pro období 20-30 let označuje za jednu z metod řízení rozvoje měst.

Na úrovni mikroregionů se strategickým plánováním zabývá Perlín (2002). Zmiňuje strategické plánování jako jeden z nástrojů pro plánování mikroregionálního rozvoje.

V české legislativě ani v nařízeních Evropské unie není strategické plánování explicitně uvedeno. Na úrovni Evropské unie je uplatňován princip programování. Tento princip vychází z přesvědčení, že podpora rozvoje musí být založena na promyšleném sledu kroků, vedoucích k naplnění stanoveného cíle (Perlín; 2002). Díky uplatňování tohoto principu dochází k využití strategických dokumentů jako nástroje pro formulaci dlouhodobých cílů a jejich rychlému šíření ve veřejné správě.

4.3.1. Kritéria strategického plánu

I přestože není strategický plán definován v legislativě, je nutné, aby splňoval jistá kritéria tvorby a obecné podmínky pro strukturu. Strategický plán by měl obsahovat následující části:

- analýzu řešeného území,
- syntézu dosažených výsledků a
- definování strategických vizí.

Při tvorbě strategického plánu by měla být splněna i následující kritéria, která uvádí Perlín (2002) následovně:

- dlouhodobost,
- systematičnost,
- selektivnost,
- provázanost,
- soustavnost,
- otevřenost a
- reálnost.

Dlouhodobostí se u strategického plánu myslí zpracování na delší časové období. Delší časové hledisko lze uvažovat podle volebního období, tedy 4 roky, nebo podle evropského šestiletého modelu. Plánování v delším časovém horizontu jsou uplatňovány minimálně.

Systematičnost strategického plánu zajišťuje zaměření na všechna odvětví, která mohou mít vliv na rozvoj. Žádné odvětví by tedy nemělo být zanedbáno, ale na druhé straně by nemělo docházet ani k přeceňování odvětví.

Selektivností je u strategického plánu myšleno zaměření se pouze na několik prioritních os rozvoje a hlavních problémů, které budou postupně řešeny. Následně dochází k zpřesňování os a pro stanovené cíle se hledají zlepšující nástroje.

Je nutné, aby strategický plán byl také provázan. Jednotlivé kroky by na sebe měly navazovat a měly by být zhodnoceny. Nemělo by se ani opomenout provázání souvisejících aspektů.

Soustavnost strategického plánu lze chápat jako neustálé opětovné vracení se k dokumentu a jeho opětovné hodnocení, i přes to, že už vzešel v platnost. Jeho doplňování, upravování vstupních údajů a postupu dílčích cílů je dobrou oporou pro rozhodování v mikroregionu.

Každý strategický dokument by měl být otevřený podnětům zvenčí, ať už kladným či kritickým. Tyto podněty by měly být přijímány nejen v době přípravy, ale i v době realizace a po schválení. Strategický plán musí být otevřený a z procesu tvorby nesmí být opomenut někdo, kdo má zájem se na jeho vytváření podílet.

Poslední vlastností strategického plánu je reálnost. Plán by měl stanovovat reálné cíle a jeho reálnost se musí projevovat z finančního, ekonomického, ale i ze sociálního hlediska.

4.3.2. Postup zpracování

Pokud se v mikroregionu rozhodne o vytvoření strategického plánu, měly by být dodrženy při jeho zpracování formální náležitosti dle zákona č. 128/2000 o obcích a nalezena vzájemná shoda mezi aktéry jednotlivých obcí. Pro zpracování strategického plánu je možno využít dvou metod, expertní nebo komunitní. Avšak při obou by měl mikroregion zajistit kvalitní výběr zpracovatele.

Expertní metoda zpracování strategického plánu se vyznačuje hlavně odborným přístupem zpracovatele. Jelikož nejsou zpracovatelé místními obyvateli, je možné uplatnit jejich nezaujatost ke zkoumanému území. Odborníci se tedy postupně s územím seznamují a analyzují ho. Často využívají pro své analýzy data ze statistik a jejich zpracování nekonzultují detailně se zadavatelem. Výhodou této metody je velká přesnost a jasné definování problémů.

Komunitní metoda je založena na vzájemné komunikaci mezi zpracovateli a místními odborníky. Zpracovatelský tým je složen z představitelů místní správy, státní správy, podnikatelů a aktivistů, mající zájem o rozvoj mikroregionu. Oproti expertní metodě umožňuje toto složení týmu přesnou znalost území a problémů. I přes to může tým opomenout některé důležité problémy z důvodu povrchnosti zpracování a někdy dochází k prosazování nereálných cílů (Perlín; 2002).

4.3.3. Proces projednání, schválení, evaluace

Pro projednávání navrhovaného strategického plánu nejsou stanoveny žádné právní předpisy ani lhůty. I přes to je více než vhodné projednávat návrh s veřejností, seznámit ji s cíli a postupně informovat o postupu prací. Samozřejmě záleží na samotné veřejnosti, jak se do procesu projednávání zapojí. Zpracovatel by však měl vyslechnout všechna vyjádření ze strany veřejnosti, jak pozitivní, tak i kritická.

Obvykle se projednávání skládá z několika částí zahrnujících seznámení veřejnosti se strategickým plánem, schválení SWOT analýzy a vyjádření připomínek a schválení. V první fázi dojde k informování veřejnosti o zamýšleném strategickém plánu zveřejněním na internetových stránkách nebo v místním tištěném médiu. Místní obyvatelé se tak mohou seznámit s hlavními metodami práce a je jim umožněno podávání vlastních názorů. Druhá fáze zahrnuje projednávání navržených bodů ve SWOT analýze s ohledem na vznesené připomínky místních aktérů. Poslední fáze projednávání je spojena se samotným schválením strategického plánu. Výsledný dokument i se záznamy zjednání by měl být zveřejněn na internetových stránkách obcí nebo mikroregionu, aby se i další obyvatelé mohli seznámit s návrhem.

Ke schválení strategického plánu dojde na jednání Valné hromady svazku nebo je schváleno zastupitelstvy všech zúčastněných obcí v souladu se zákonem o obcích. Strategický plán je rozvojovým dokumentem, který je velmi rozsáhlý, proto jednotlivé části mají pouze konzultační charakter. Jediná strategická část dokumentu by měla být zastupitelstvem navržena jako závazná. Strategický plán by měl být podle výše zmíněných kritérií také chápán jako otevřený dokument. Nemělo by se tedy zapomenout na průběžné doplňování a aktualizace.

Aby bylo dosaženo efektivnosti strategického plánování, je potřeba monitorování a hodnocení. Evropská unie klade velký důraz na přesné definování ukazatelů, které zvýší úspěšnost hodnocení. Důležitou podmínkou je správné stanovení monitorovacích ukazatelů měřících změny. Samotné hodnocení je rozděleno do třech částí. První hodnocení je provedeno ještě před zahájením realizace strategického plánu a druhé hodnocení probíhá během realizace. Závěrečné hodnocení je uskutečněno po šestiletém cyklu strategického plánování EU.

U strategických plánů pro potřeby regionální politiky EU musí mikroregiony být schopny doložit, k jakým socioekonomickým změnám dojde, a v jakém časovém

horizontu. Pro dlouhodobé hodnocení je tedy potřeba, aby strategický plán měl jasně definované výsledky, předpokládané změny a ukazatele pro odhadnutí zlepšení (Perlín; 2002).

4.4. Projekt

Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (Doležal, Máchal, Lacko; 2009). Cílem projektu je dosažení stanoveného cíle.

Podle Navrátilové (2010) si pod pojmem projekt v současné době lze představit proces plánování a řízení rozsáhlých operací směřující k vytvoření produktu či služby. Projekt lze charakterizovat následujícími kritérii:

- dočasná činnost,
- jedinečná činnost,
- definice cíle,
- časový plán,
- finanční rozpočet
- odpovědnost.

Každý projekt je tedy dočasnou jedinečnou činností, která má stanovený výstup, je omezena časem a financemi a je za ní odpovědná určená osoba.

Podle Němce (2002) je možno projekty rozdělit do dílčích kategorií na:

- komplexní,
- speciální a
- jednoduché.

Toto dělení poukazuje na různorodost jednotlivých projektů. Avšak v každém projektu zacházíme v podstatě se třemi základními pojmy: cílem, časem a náklady, tzv. trojimperativem. Základním poznatkem je provázanost těchto veličin (Doležal, Máchal, Lacko; 2009). Úspěšný projekt je potom ten, který splnil parametry z věcného, časového a nákladového hlediska. K neustálému udržování rovnováhy mezi těmito dimenzemi je potřeba kvalitně zpracovaný plán projektu. Díky plánu projektu je možno koordinovat jednotlivé činnosti a kontrolovat tyto tři dimenze, zda jsou realizovány ve stanovených limitech.

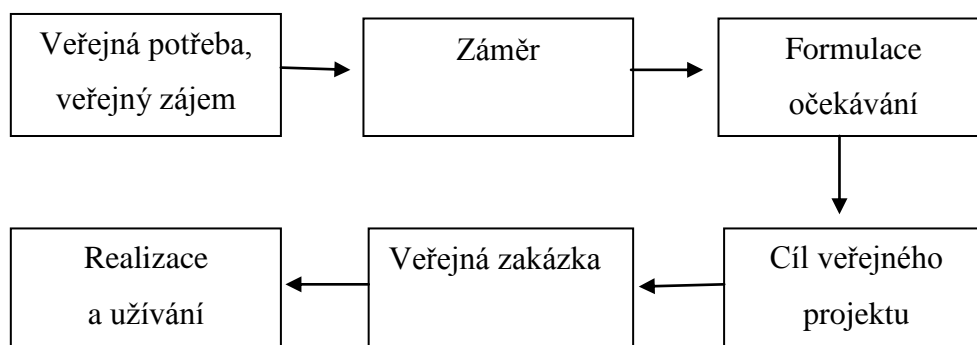
4.4.1. Veřejný projekt

Pojem veřejný projekt není lehké přesně definovat, jelikož není přijímána jedna platná definice. Podle Ochrany (2004) lze veřejný projekt chápat jako „systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má zpravidla charakter investiční akce“.

Mališová a Malý (1997) tento pojem definuje jako „jakoukoli aktivitu, činnost či úkol probíhající v rámci veřejného sektoru, při kterém jsou použity veřejné výdaje“. Může se jednat o projekt jednorázový, nebo s opakováním. V rámci projektu s veřejnými výdaji je potřeba sledovat jejich účel, cíl a konečné vynakládání. Výstupem veřejného projektu mohou být materiální hodnoty i nehmotné přínosy. K posouzení celkových přínosů poté dojde v procesu veřejné volby, která určí, zda je efekt veřejného projektu splněn nebo je nutno uvažovat o jiné alokaci zdrojů.

Veřejný projekt je časově omezený plán, zahrnující finanční hodnocení, podle něhož se rozhoduje o nejefektivnějším uspokojení veřejné potřeby. Veřejná potřeba či veřejný zájem je takový problém, který je v zájmu veřejnosti a měl by být nutně vyřešen. Tyto potřeby jsou transformovány do záměrů, podle nichž dojde k uspokojení potřeb. Po rozhodnutí o uspokojení potřeby ve formě veřejného statku a financování z veřejných zdrojů, dojde ke stanovení veřejné zakázky (Ochrana; 2004).

Schéma veřejného projektu:



Za veřejný projekt lze tedy označit projekt, který splňuje alespoň jedno z těchto následujících kritérií (Mališová, Malý; 1997) :

- podstatná část zdrojů realizace pochází z přímého či nepřímého veřejného financování (ze státních fondů, státního rozpočtu, evropských fondů),
- využívá ke své realizaci nástroje hospodářské politiky,
- jsou s ním spojeny významné externality.

U veřejného projektu je nutno uvažovat o postavení aktérů, kteří jsou zodpovědní a rozhodují o projektu, jelikož řízení není shodné jako v případě soukromého sektoru. V tomto postavení musí rozhodovat o projektech pro různorodé spektrum zájmů a své rozhodnutí obhajovat vůči široké veřejnosti. Fungování veřejného projektu je komplikováno nejen netržním prostředím, ale také omezenými zdroji, veřejnou kontrolou a začleňováním sociálních aspektů.

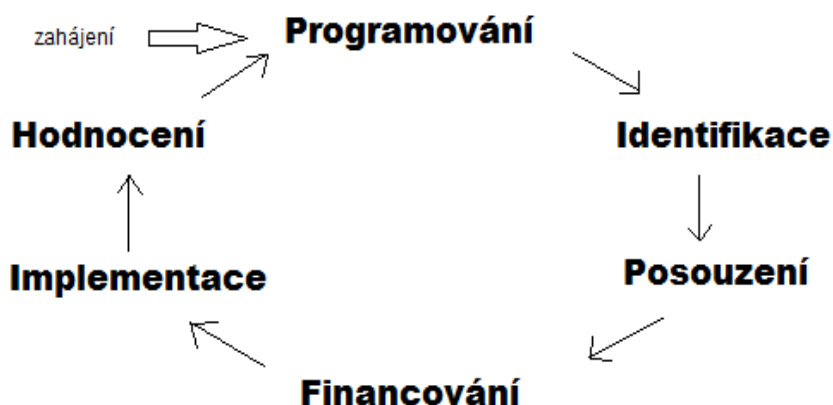
4.4.2. Projektový cyklus

Každý projekt či program prochází jednotlivými fázemi svého cyklu. Projektový cyklus je možno definovat jako proces od promyšlení projektového záměru, zvolení vhodného dotačního titulu a zdrojů financování, zpracování žádosti, předložení žádosti k posouzení, realizace projektu, administrace a následného vyhodnocení (strukturální-fondy.cz).

Petrůj (2013) ve své publikaci zmiňuje fáze programového cyklu. Tento cyklus je podle něj nezbytným realizačním nástrojem pro politiku veřejného sektoru. Fáze programového cyklu uvádí následovně:

- fáze formulace programu,
- fáze realizace programu a
- fáze posouzení programu (evaluace).

Rozdělení z pohledu projektového cyklu uvádí Halánek (2004). Jednotlivé fáze projektového cyklu popisuje následovně: programování, identifikace, posouzení, financování, implementace, hodnocení. Následující obrázek č. 1 zobrazuje těchto šest fází.



Obrázek 1: Fáze projektového cyklu (zdroj: Halánek, 2004 – vlastní zpracování)

První fází je programování, ve které dojde ke stanovení základních pravidel a principů vzájemné spolupráce mezi EU a členskou zemí (Halánek, 2004). Výstupem programovací fáze je dokument stanovující národní politiku s cílem dosažení definovaných rozvojových priorit. Tento dokument navazuje na definovanou evropskou regionální politiku.

Následuje fáze identifikace, jejímž účelem je analýza problémů, potřeb a zájmů zainteresovaných stran a identifikace jednotlivých aktivit a záměrů. V této fázi jsou provedeny předběžné studie a analýzy zvažovaných projektů. Výsledný soubor slouží k rozhodování o vhodnosti dalšího posuzování stanovených aktivit a záměrů.

Ve fázi posouzení dojde k analyzování všech záměrů a aktivit s ohledem na evropské a národní strategie, na požadavky zainteresovaných stran a s ohledem na hlavní kvalitativní faktory. Výstupem této fáze je rozhodnutí o doporučení nebo nedoporučení projektu k financování na základě dokumentů, podrobně popisujících řešení projektu.

V rámci fáze financování je vyhodnocen kompletní návrh záměru a následně je rozhodnuto o financování či odmítnutí projektu. Při kladném stanovisku je podepsána smlouva mezi poskytovatelem podpory a nositelem projektu.

Implementační fáze zahrnuje použití finančních prostředků k naplňování účelu a cílům projektu. Během této fáze probíhá monitorování projektu s účelem reagovat na měnící

se okolní podmínky. Na konci této fáze je výstupem stanovisko k ukončení nebo dalšímu rozšíření projektu.

V poslední fázi je zahrnuto hodnocení projektu. Systematicky je zhodnocen průběh projektu, jeho podoba, implementace a dosažené výsledky. (Halámek, 2004). Účelem této fáze je stanovit relevanci a zhodnotit naplnění jednotlivých cílů, dopadů, účinnosti a udržitelnosti.

4.4.3. Hodnocení veřejného projektu

Hodnocení neboli evaluaci je možné provádět z různých úhlů pohledu. Obecně lze hodnocení popsat jako neustálé posuzování kvality s cílem určení významnosti a plnění cílů. U projektů, které hospodaří s veřejnými prostředky, existují jisté rozdíly při rozhodování o alokaci. Za prvé, subjekty veřejného sektoru musí zohledňovat širší zájmy. Za druhé nemůžou ohodnotit své výstupy pomocí tržních cen jako firma (Mališová, Malý; 1997).

Podle Slovníku pojmů Ministerstva pro místní rozvoje evaluace je „proces, který zkoumá nakládání s finančními prostředky veřejných rozpočtů a napomáhá k hospodárnosti při jejich čerpání“. Jedná se také o komplexní hodnocení probíhajících nebo ukončených projektů.

Proces evaluace je tvořen několika následujícími fázemi (Husárová; 2008):

- plánování hodnocení,
- sběr a analýza dat,
- zpracování závěrečné zprávy a distribuce.

Pro úspěšnou evaluaci projektu, je vhodné hodnocení naplánovat a věnovat dostatečný čas sběru dat. Následná analýza a závěrečné vyhodnocení je důležité pro zjištění splnění stanovených cílů, efektivnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Po ukončení projektu je hodnocení též přínosem a poučením pro realizaci budoucích projektů nebo může sloužit i pro komunikaci mezi zainteresovanými stranami projektu.

Vzhledem k financování projektu z prostředků Evropské unie je vhodné zmínit evaluaci tak, jak jí popisuje Rámec evaluace pro Českou republiku v období 2007-2013. Podle něj lze rozlišit tři skupiny evaluací: předběžnou, průběžnou a následnou. Předběžné hodnocení neboli ex-ante se provádí před zahájením projektu. Je zaměřeno na rozdělení

finančních zdrojů, stanovení cílů a napomáhá zajistit věcnost a promyšlenost projektu. Průběžné hodnocení je možno rozdělit ještě dále na:

- **Ad hoc** hodnocení, které se provádí při odklonu od původně stanovených cílů.
- **Ongoing** neboli trvající hodnocení je využito plánovaně pro zlepšení realizace programu.
- **Souhrnné** hodnocení zpracovává zprávy členských států o příspěvky z operačního programu spolufinancované fondy k provádění národního programu.

Následné hodnocení neboli ex-post rekapituluje a posuzuje celkové dopady se zaměřením na využití zdrojů, účinnost fondů a socioekonomický dopad. (strukturální-fondy.cz)

Monitorování, kontrola a evaluace je také zmíněna v Příručce pro příjemce dotace. Každý příjemce je povinen monitorovat a průběžně kontrolovat stav projektu. Monitorování zahrnuje soubor okamžitých zpravodajských aktivit. Hodnocení projektu probíhá formou dílčích zpráv o projektu a závěrečnou zprávou o celém projektu. Závěrečná zpráva se předkládá kontrolorovi nejpozději do 6 měsíců od data ukončení projektu. Obsahuje popis realizace celého projektu, naplnění záměrů, stanovených cílů a dalších závazků uvedených v projektové žádosti (Příručka pro příjemce dotace; 2013). Evaluace slouží jako nástroj pro analytické činnosti podle vybraných dokumentů a zpráv. Je potřeba, aby evaluační aktivity měli potřebnou podporu a zázemí. Ve strukturální politice je tato podpora zakotvena v nařízení Rady (ES) č. 1260/99. Toto nařízení mimo jiné upravuje i stádia evaluace (Wokoun; 2006). Jednotlivé prvky řízení evaluace jsou definovány v podřízeném dokumentu Rámec podpory Společenství. Každá členská země pak má řídicím orgánem evaluace zvolený jiný subjekt.

4.4.4. Ex-post hodnocení

Evaluace ex-post při využití strukturálních fondů je prováděna po skončení projektu. Zaměřuje se na využití účinné a efektivní využití prostředků, z nichž následně vyvozuje závěry pro hospodářskou politiku. Zkoumá faktory, které ovlivňují úspěšnost projektu či jeho selhání a celkovou udržitelnost. Tato evaluace zajišťuje transparentnost veřejných výdajů, podporu při rozhodování a naplnění potřeb řízení.

Výstupy by měli splňovat relevantnost pro všechny zainteresované subjekty zapojené do plánování a řízení veřejných výdajů. Především je využívají tvůrci národních a regionálních programů, a také jsou využívány pro potřeby řešitele problému.

Wokoun (2006) stanovuje následující principy hodnocení, které by měli být aplikovány při každé evaluační aktivitě:

- **Princip věcnosti**, při němž dojde k zodpovězení otázky vlivu operačního programu na změny v socio-ekonomickém prostředí.
- **Princip účinnosti** zodpoví zda, dosahují programy stanovených finančních a operačních cílů.
- **Princip výkonnosti** hodnotí ostatní investiční aktivity, a jiné způsoby využití investovaných zdrojů.
- **Princip dopadu** následně vymezí konkrétní dopady v socio-ekonomickém prostředí.

Výstupem hodnocení není jen zodpovědět a splnit tyto principy, ale především by mělo dojít k návrhu na možná zlepšení.

5. Mikroregion Stražiště

5.1. Obecná charakteristika

Na území kraje Vysočina hrají velkou roli pro rozvoj území mikroregiony. V kraji působí celkem 43 mikroregionů, které zaujímají 85,7 % celkové plochy kraje. Největší část mikroregionů byla vytvořena mezi roky 2000 a 2002, kdy došlo k vytvoření 30 z těchto svazků obcí.

Mikroregion Stražiště se nachází na západě kraje Vysočina na rozhraní okresů Pelhřimov a Tábor. Hlavním centrem mikroregionu je obec se statutem města – Pacov. Mimo hlavní centrum mikroregion sdružuje dalších 19 obcí a to obce: Bratřice, Cetoraz, Čáslavsko, Důl, Eš, Kámen, Lesná, Lukavec, Mezilesí, Pošná, Salačova Lhota, Samšín, Těchobuz, Útěchovice pod Stražištěm, Velká Chyška, Vyklantice, Vysoká Lhota a Zhořec. Rozloha všech obcí čítá 17 928 ha.

Založení mikroregionu Stražiště proběhlo 25. 4. 2001. Stalo se tak podpisem dokumentu „Prohlášení starostů obcí o partnerství“. Největší z obcí je město Pacov,

v kterém se nachází sídlo mikroregionu. Předsedou svazku je pan starosta Bc. Lukáš Vlček, Dis. Veškerou administrativu však zajišťuje Místní akční skupina Via Rustica, o.s.

5.2. Správní členění

Město Pacov jako centrum mikroregionu se v minulosti muselo vyrovnat se změnami územního uspořádání, které přinesl ústavní zákon 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územně samosprávných celků. Tímto zákonem bylo rozhodnuto o vytvoření jednotek na krajské úrovni. Došlo k vytvoření 13 krajských celků a samostatně pak město Praha. Do schválení tohoto zákona existovalo 7 územních krajů. Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Západočeský kraj, Severočeský kraj, Východočeský kraj, Jihomoravský kraj, Severomoravský kraj a město Praha. Území mikroregionu s centrem Pacov spadající pod okres Pelhřimov bylo tedy součástí Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích.



Obrázek 2: Systém územních krajů a okresů v roce 1960 (zdroj: commons.wikimedia.org)

Vytváření nového Jihlavského kraje sebou přineslo největší problém správního členění. Periferní části kraje přirozeně spadovali původně k jiným regionálním centrům, např. Bítešsko k Brnu, Chotěbořsko k Pardubicím a oblast Pacovska k městu České Budějovice (Kraje a jejich hranice; 2010). Město Pacov, spadající pod okres Pelhřimov,

se tedy zákonem z roku 1997 stalo součástí nově vytvořeného Jihlavského kraje. Později byl tento kraj novelou ústavního zákona č. 176/2001 přejmenován na kraj Vysočina. K poslední změně v názvu došlo v roce 2011, kdy se z kraje Vysočina se stal Kraj Vysočina.

Území mikroregionu se po vstupu České republiky do Evropské unie stalo součástí uměle vytvořeného regionu soudržnosti NUTS II Jihovýchod. Tento region soudržnosti zahrnuje kraj Jihomoravský a Kraj Vysočina. Formování těchto umělých regionů však ani po několika letech existence nevykazuje tendenci k rozvoji regionálních vazeb (Cabada; 2009). Kraj Vysočina v porovnání s krajem Jihomoravským zaostává a většina finanční podpory je směřována do prosperujícího kraje a centra Brna. Spojení těchto dvou krajů je nešťastné i z pohledu kulturního, jelikož region soudržnosti Jihovýchod spojuje region Morava a minimální část území Čech. Mikroregion Stražiště je tedy výraznou periferií tohoto regionu.

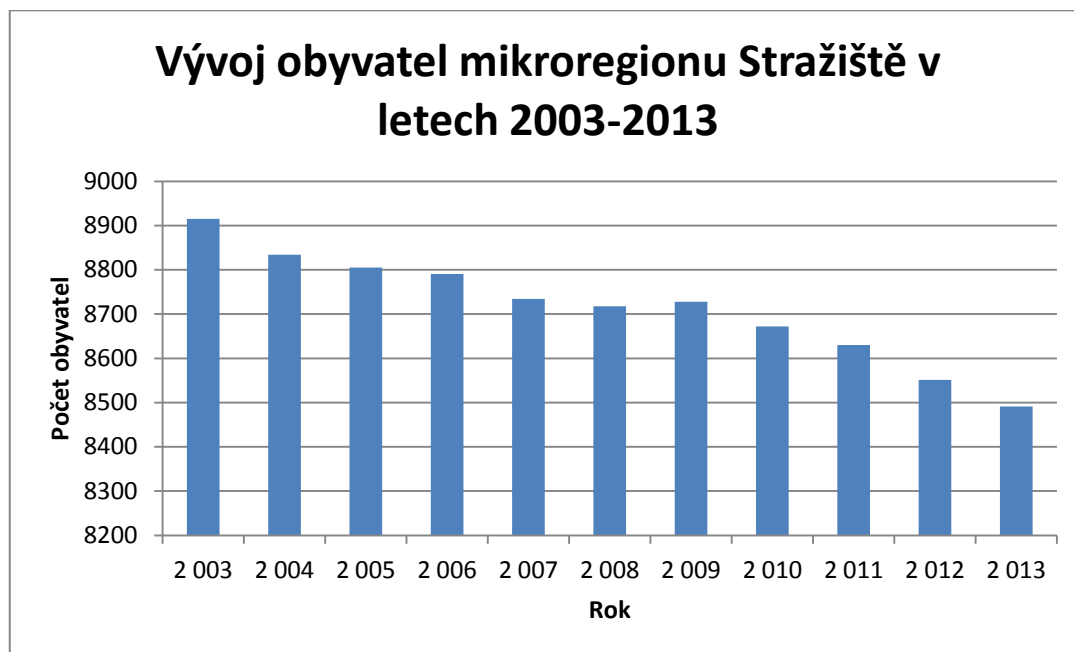


Obrázek 3: Vymezení území (zdroj: Cabada, 2009 – vlastní zpracování)

5.3. Demografické údaje o mikroregionu

Mikroregion Stražiště se dlouhodobě potýká s klesajícím počtem obyvatel, jak ukazuje graf č. 2. V průběhu pozorovaných let se počet snížil téměř o 500 obyvatel. Výrazně zde převyšuje počet obyvatel v postproduktivním věku nad počtem obyvatel

v předproduktivním věku. Podle indexu feminity je zde větší zastoupení ženské populace než mužské. Na území také dochází k výraznému stárnutí populace, která se ovšem nekompensuje nově přistěhovalými obyvateli ani nově narozenými. Dochází zde k celkovému vylidňování venkova, které je možné pozorovat hlavně u malých obcí se špatnou dopravní dostupností. Budoucí prognózy pro celou republiku počítají s dalším zhoršením demografických poměrů, které by mohly postihnout převážně menší obce, tvořící převážnou část mikroregionu.



Graf 2: Vývoj obyvatel mikroregionu Stražiště (zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování)

Z pohledu osídlení mikroregionu je zde hustota obyvatel velmi nízká. Na jeden čtvereční kilometr připadá pouze 51 obyvatel. Vyšší hustota je jen ve městě Pacov (146 obyvatel/km²), kde je obyvatelstvo více koncentrováno a převyšuje celorepublikový průměr (130 obyvatel/km²). Mikroregion je také charakteristický svou koncentrovaností obyvatel. Na pouhých 20 % rozlohy mikroregionu žije téměř šedesát procent obyvatel.

5.4. Kulturní prostředí mikroregionu

V mikroregionu Stražiště se soustřeďuje kulturní složka převážně do populačně větších obcí. V menších obcích, většinou pod 200 obyvatel, mnohdy úplně chybí zázemí pro volnočasové aktivity. V těchto obcích se nachází pouze malé knihovny. Z 19 obcí mikroregionu, má knihovnu 13 obcí a jedna ústřední se nachází v Pacově. V obcích

s knihovnou vzniká možnost veřejně přístupného internetového místa. V mikroregionu mají tuto možnost zřízenou pouze dvě obce (Pacov, Catoraz).

Jednotlivé obce mikroregionu jsou jen minimálně vybaveny kulturním zařízením určeným pro pořádání akcí. Sály či kulturní domy se nachází pouze v 7 z nich. I přes toto omezení se v jednotlivých obcích během roku koná nespočet kulturních akcí. Např. pouťové slavnosti, tradiční plesy, pořádání tanečních zábav, dětských dnů, hasičských soutěží nebo stavění májky.

Nejvíce kultury je přirozeně koncentrováno do mikroregionálního centra, města Pacova. Samotné město zřizuje a finančně podporuje z rozpočtu obce několik organizací. Městské kulturní středisko, Městské muzeum Antonína Sovy a Městskou knihovnu Pacov.

Městské kulturní středisko je klíčovým pořadatelem pro konání kulturní akcí v obci. Sál kina je využíván pro společenské akce, koncerty a divadla. V posledních letech je provoz kina problematický, jelikož zde nedošlo k jeho digitalizaci. Kulturní středisko města je dále provozovatelem místní sokolovny, jejíž prostory pronajímá nebo využívá k vlastní činnosti. Středisko také zajišťuje vydávání místního zpravodaje Z mého kraje a provozuje turistické informační centrum.

Městské muzeum Antonína Sovy nabízí několik stálých expozic a pravidelných výstav. Mezi stále expozice patří Historie Pacovska, Pacov a motocyklový sport a Život a dílo básníka Antonína Sovy. V samostatném sále muzea je ještě umístěna galerie místního malíře Jana Autengruber. Pro své pravidelné výstavy využívá muzeum prostor sousedního klášterního kostela. V současné době obsahuje muzeum přes 10 000 sbírkových předmětů.

Městská knihovna v Pacově po přestěhování do prostor pacovského zámku získala pro svou činnost vyhovující prostředí. Návštěvníkům je k dispozici přes 42440 knih, 12 počítačů, tiskárna s kopírkou a WIFI připojení k internetu. Celkový počet registrovaných čtenářů je (k roku 2014) 1183 čtenářů včetně dětí.

5.5. Silné a slabé stránky mikroregionu

Podle SWOT analýzy, provedené specializovanou firmou, byly zjištěny následující silné a slabé stránky jednotlivých oblastí.

Obyvatelstvo a bydlení

Mezi silné stránky mikroregionu z pohledu demografie patří rovnoměrné zastoupení žen a mužů a jejich územní koncentrovanost. Mikroregion je vybaven dostatečným množstvím bytového fondu, většina domů je v osobním vlastnictví. Součástí mikroregionu je obec s rozšířenou působností (Pacov).

Slabou stránkou je nízká hustota osídlení. V posledních letech dochází k úbytku obyvatel a podíl starého obyvatelstva začíná převyšovat dětskou složku. Celkovým stárnutím obyvatel dochází i k zmenšování počtu obyvatel v produktivním věku. Z pohledu bydlení obsahuje mikroregion více domů netrvalého využití a špatný technický stav domů.

Dopravní a technická infrastruktura

Mikroregionem prochází silnice národního významu a má i železniční napojení. Pozitivní je i fakt, že mikroregion má bohaté prameny pitné vody a je dobře zajištěna její dodávka. Ve většině obcí se plánuje vytvoření čističek odpadních vod. Silnou stránkou je i dostatečně vyřešené nakládání s odpadem.

Mezi slabé stránky patří špatný stav vozovek, jejich špatné napojení na silnice vyššího řádu a velké množství vynaložených financí na zajištění dopravní obslužnosti. Ve většině obcí chybí čističky odpadních vod a všechny obce postrádají (s výjimkou Pacova) plynofikaci. Charakteristické pro mikroregion je i nízký stupeň vybavení výpočetní technikou.

Ekonomická struktura

Silnou stránkou z pohledu hospodářství je množství podniků z různých odvětví. Většina podniků hospodaří samostatně, nejvíce v sektoru zemědělství. Celkově je hospodářská situace v mikroregionu stabilní a sektor služeb má velký počet hospodářských subjektů. Pozitivním faktem je vysoká míra ekonomické aktivity obyvatel a jejich zvyklost dojíždět za prací.

Z pohledu slabých stránek je potřeba zmínit, že zemědělství má v mikroregionu silné postavení a vysoký podíl obyvatel v něm pracujících. Chybí zde výrazně podnikatelská aktivita. Celkově je nabízeno málo pracovních příležitostí, které jsou navíc nerovnoměrně rozmístěné.

Cestovní ruch

Významným faktem pro cestovní ruch je fakt jedné z ekologicky nejkvalitnějších oblastí ČR. Silnou stránkou je i blízkost větších měst. V mikroregionu existuje velké množství kulturních památek a značených cyklotras a turistických tras pro jejich navštěvování.

Ze slabých stránek z pohledu cestovního ruchu je potřeba zmínit špatný stav historických památek a celkově malá podpora rozvoje z celostátní úrovně. Nedostatek financí pro údržbu a péči o památky, pak snižuje zájem o cestovní ruch.

Občanská vybavenost

Silnou stránkou z pohledu občanské vybavenosti je dostatečný počet základních institucí, jako jsou zdravotní a sociální služby. Existuje i dostatek zařízení provozujících volnočasové aktivity pro obyvatele. Celkově se v mikroregionu pořádá dostatečné množství kulturních akcí.

V mikroregionu však zcela chybí zdravotnické zařízení s lůžkovou částí. Nejbližší nemocnice se nachází ve městě Pelhřimov, vzdáleném od Pacova 24 km.

Životní prostředí

V oblasti životního prostředí je nejsilnější stránkou mikroregionu nízká produkce emisí. Území patří mezi nejméně znečištěné z pohledu ovzduší. Nachází se zde velmi rozmanitá krajina a převládají zde vodní plochy vhodné k rekreačnímu využití.

Mezi slabé stránky pak patří absence biocenter a biokoridorů, narušení vodních toků napřimováním a jejich horší kvalita kvůli používání agrochemikálií. Na území dochází k erozi půdy a v obcích chybí možnost likvidace znečištěných vod. V lesích převládá podíl smrkové monokultury.

6. Aplikační část

6.1. Projekt „Dokončení knihovny a muzea na zámku“

Mikroregion Stražiště si pro své rozvojové činnosti nechal zpracovat Strategický plán rozvoje v roce 2003. Při zpracování byl rozdělen na část analytickou a strategickou. Na základě SWOT analýzy a stanovených strategických cílů mikroregionu byly vytvořeny priority pro rozhodování nutných opatření. Priority byly stanoveny následovně:

Priorita 1: Vytvoření organizační struktury mikroregionu, kvalitní příprava projektů

Priorita 2: Rozvoj cestovního ruchu

Priorita 3: Vytvořit kvalitní sociální infrastrukturu v obcích, podpora podnikání

Priorita 4: Řešení dopravní infrastruktury

Priorita 5: Řešení technické infrastruktury

Celkově byla navrhována realizace 142 projektů, které měly být provedeny v jednotlivých členských obcích. Projekt Dokončení knihovny a muzea na zámku spadá pod Prioritu 2: Rozvoj cestovního ruchu Opatření 2.3 Zkvalitnění turistické infrastruktury. Tento vybraný projekt ze strategického plánu byl realizován v obci Pacov a je zařazen pod souhrnný projekt Zámek Pacov-regionální kulturní a společenské centrum.

6.1.1. Zdůvodnění potřeby

V městě Pacov žije okolo 5000 obyvatel a je centrem Místní akční skupiny² Via Rustica o.s., která zahrnuje mimo jiné mikroregion Stražiště. Se zahrnutím i ostatních mikroregionů je město Pacov spádovou oblastí zahrnující přes 32 tisíc obyvatel. Tento projekt tedy reaguje na současnou poptávku po aktivitách v regionu, které v současné době jsou v nedostatečné kvalitě nebo zcela chybí. Knihovna ve městě poskytuje mnoho titulů z řad knih a časopisů, organizuje semináře pro děti a mládež a umožňuje přístup k vysokorychlostnímu internetu. Muzeum města prezentuje historii Pacovska, ovšem současná funkce muzea neodpovídá trendu v této oblasti.

² Místní akční skupina je nezávislým společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy, které spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a získávání financí z EU a národních programů, metodou LEADER. (Zdroj: www.nsmascr.cz)

V současné době se knihovna nachází v nerekonstruovaných pronajatých prostorech. Pro návštěvníky knihovny je zpřístupněn knižní fond pouze z 30 %. Pronajaté prostory jsou omezeny i svou velikostí, kvůli níž není možné pořádat kulturní pořady pro návštěvníky. V současnosti není ani zřízen bezbariérový přístup do prostor knihovny.

V muzeu se nachází stálá expozice města, která byla sestavena v 70. letech a má tedy do značné míry zastaralý charakter. Součástí expozic jsou i odkazy významných místních rodáků, básníka Antonína Sovy a malíře Jana Autengruberu. Budova muzea neposkytuje dostatečný prostor pro tyto expozice a není možné zde pořádat kulturní pořady, o které je velký zájem z řad návštěvníků.

6.1.2. Charakteristika projektu

V současné době je objekt zámku Pacov městským brownfield. Zámek byl v minulosti využíván jako vojenský objekt armádou ČSSR a je do značné míry zatížený tímto působením. Cílem projektu je tedy revitalizace jižního a západního křídla zámku, díky níž dojde k vytvoření kulturního a společenského centra pacovského regionu. Dojde k přesunu knihovny z dřívějších prostor, jejímu rozšíření a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Dále dojde k přesunutí regionálního muzea do kvalitnějších prostor s cílem zvýšení vzdělávací a kulturně-společenské funkce muzea. Jelikož Pacov ani okolní obce nemají k dispozici v současnosti žádné kvalitní reprezentativní prostory pro cca 100 lidí, vytvoří se nově i společenské prostory pro pořádání kulturních a společenských událostí.

Tabulka 2: Název projektu a žadatele

Název projektu	Zámek Pacov-regionální, kulturní a společenské centrum
Žadatel	Město Pacov

V tabulce č. 2 jsou uvedeny údaje o žadateli projektu a názvu projektu. Název projektu je uveden tak, jak je v Žádosti o dotaci. Samotný projekt Dokončení knihovny a muzea na zámku je jeho součástí.

Tabulka 3: Zařazení projektu do OP

Operační program	ROP NUTS II Jihovýchod
Prioritní osa	Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel
Oblast podpory	Rozvoj regionálních středisek

V tabulce č. 3 je uvedeno zařazení projektu dle Regionálního operačního programu, prioritní osy a oblasti podpory. Cílem prioritní osy je zkvalitnit podmínky pro život obyvatel jak ve městech, tak na venkově. Projekt je zároveň v souladu se třemi specifickými cíli OP, „zvýšení atraktivity městského prostředí“, „podpora rozvoje a zkvalitnění občanské vybavenosti“ a „obnova technické a doprovodné infrastruktury v revitalizovaných oblastech“.

Tabulka 4: Časový harmonogram

Přípravná fáze	09/2006 - 03/2007
Faktická příprava	04/2007 – 10/2008
Fyzická realizace	04/2009-05/2011
Vyúčtování dotace	05-06/2011

V tabulce č. 4 jsou informace týkající se časového harmonogramu. Oficiálně došlo k zahájení projektu 01. 03. 2007 a ukončen byl 30. 06. 2011.

Tabulka 5: Indikátory projektu

Název indikátoru	Výchozí stav	Plánovaná hodnota	Měrná jednotka
Počet nově vytvořených míst	0,00	1,00	PM
Plocha revitalizovaných brownfields	0,00	0,12	Ha
Počet nově vytvořených a technicky zhodnocených parkovišť	0,00	2,00	počet
Plocha regenerovaného a revitalizovaného území - ve městě	0,00	0,53	ha
Počet podpořených projektů na ostatní města	0,00	1,00	Počet projektů
Plocha regenerovaných a revitalizovaných objektů zájmové a volnočasové povahy	0,00	2246,00	m ²

Tabulka č. 5 zobrazuje výčet jednotlivých indikátorů projektu. Tyto indikátory jsou uvedené v Žádosti o dotaci projektu.

Tabulka 6: Financování projektu

Zdroj financování	Náklady v Kč	CV (v %)	CZV (v %)
Celkové výdaje projektu	58 758 161,00	100,00	
Celkové způsobilé neinvestiční výdaje	119 900,00	0,20	
Celkové způsobilé investiční výdaje	58 638 261,00	99,80	100,00
Vlastní podíl žadatele	17 808 423,00	30,31	30,37
Dotace z rozpočtu RR	40 949 738,00	69,70	69,83
z toho EU	37 626 959,25	64,04	64,17

V tabulce č. 6 je uvedeno financování projektu. Celkové výdaje projektu byly stanoveny ve výši 58 758 161 Kč. Z této celkové částky byly určeny výdaje způsobilé a výdaje nezpůsobilé. Nezpůsobilé výdaje neboli neuznatelné náklady jsou takové výdaje, které nemohou být spolufinancovány ze strukturálních fondů. Naopak ze způsobilých výdajů se pak následně v souladu s evropskou legislativou vypočítává podpora. V tomto projektu nezpůsobilé výdaje byly 119 900 Kč a tvořily 0,2 % z celkových výdajů. Způsobilé výdaje projektu tvořily 99,8 % z celkových výdajů. Výše dotace vypočtená ze způsobilých výdajů tvořila 69,83 %. Projekt byl z 64,17 % podpořen z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Obec Pacov se na tomto projektu podílela částkou 17 808 423 Kč, poskytnutou z vlastních zdrojů.

Tabulka 7: Hospodaření budovy zámku

Rok	Výdaje	Příjmy	Saldo
2012	1 842 085,86	505 219,10	-1 336 866,76
2013	2 293 080,80	292 639,23	-2 000 441,57

Tabulka č. 7 zobrazuje hospodaření města s budovou zámku pro realizaci projektu. Data jsou bohužel dostupná jen za rok 2012 a 2013. Jak je patrné z tabulky, v průběhu

těchto dvou let výdaje převyšují příjmy. Po přesunu knihovny a muzea do budovy zámku došlo k navýšení využívaných prostor, jelikož budova zámku poskytuje mnohem větší zázemí pro tyto služby. Zásadní navýšení nákladů proběhlo u položek vodné a stočné, plyn a elektrické energie. S tímto faktem však realizátor počítal již před zahájením projektu.

6.2. Výsledky ex-post evaluace

Evaluace projektu je rozdělena na část zahrnující výsledky dotazníkového šetření a analýzu. Podpůrná data pro analýzu byla zajištěna provedeným dotazníkovým šetřením, které dále posloužilo i jako zpětná reakce spokojenosti obyvatel na danou veřejnou službu. Vyhodnocení projektu přesunu knihovny a muzea je založeno na porovnání stavu bez projektu a s projektem. Kromě dat získaných z dotazníkového šetření, byla pro analýzu důležitá spolupráce se zainteresovaným člověkem projektu. Proběhla tedy důkladná konzultace s vedoucím Místní akční skupiny panem Jiřím Hodinkou, který měl daný projekt na starosti. Společně došlo k zvážení a přiřazení vah k jednotlivým kritériím projektu.

Samotná analýza stavu před projektem a po projektu je založena na rozdělení užitků přímých a nepřímých. Ty jsou dále rozděleny na užitky pozitivní a negativní. Jednotlivé užitky jsou ohodnoceny vahou a bodovou hodnotou. Přiřazení váhy ke každému kritériu bylo v rozmezí 0-100 %, podle důležitosti daného kritéria. Přičemž součet všech vah v rámci jedné buňky musí být 100 %. Bodová hodnota v rozmezí 1-6 byla každému kritériu přiřazena, tak jak splnilo daný cíl, podle tabulky č. 1 (viz kapitola 3.1 Metoda CUA). Po přiřazení vah a bodů byl vypočten celkový užitek a poté došlo k porovnání jednotlivých stavů. Všechny výsledky analýzy jsou zobrazeny v tabulkách č. 11 - 17.

6.2.1. Dotazníkové šetření

Provedené dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit spokojenost cílových skupin s projektem Dokončení knihovny a muzea na zámku. Zároveň je podkladem pro následující analýzu CUA. Šetření probíhalo formou tištěných dotazníků, které byly vyplňovány návštěvníky knihovny tak, aby byla zajištěna reprezentativnost vzorku. Přesné znění dotazníku a vyhodnocení je k nalezení v Přílohách č. 2 a č. 3 této práce. V muzeu nebylo vhodné aplikovat toto šetření, jelikož nedochází ke stejným podmínkám a frekvenci návštěv jako v knihovně.

Tabulka 8: Návratnost dotazníkového šetření

Počet oslovených respondentů	Počet zúčastněných respondentů	Návratnost (v %)
100	60	60

Dotazníkové šetření probíhalo celkem jeden měsíc v průběhu ledna a února 2015. Celkem bylo osloveno 60 respondentů navštěvujících knihovnu. Celková návratnost činila 60 %. Dotazníkovými otázkami byly hlavně zjišťovány kritéria pro analýzu. Zároveň poskytly zpětnou vazbu v otázkách spokojenosti respondentů s činností knihovny a základní informace o respondentech.

Tabulka 9: Rozdělení respondentů

Ekonomický status	Absolutní počet	Relativní počet (v %)
Student	19	31,67
Pracující	28	46,67
Důchodce	10	16,67
Ostatní	2	3,33
Bez odpovědi	1	1,67
Celkem	60	100

Základní informace o respondentech jsou patrné z prvních dvou otázek dotazníku. První z nich se dotazovala na profesi respondentů. Z celkového počtu se vyplňování dotazníku zúčastnilo 31,67 % studentů, 46,67 % pracujících občanů, 16,67 % důchodců a 3,33 % respondentů zaškrtnulo kolonku ostatní. U kolonky ostatní následně respondenti sami připsali - mateřská dovolená. 1,67 % respondentů tuto otázku nevyplnilo.

Tabulka 10: Rozdělení respondentů podle bydliště

Bydliště	Absolutní počet	Relativní počet (v %)
Pacov	44	73,33
Jiná obec mikroregionu	5	8,33
<i>Kámen</i>	1	1,67
<i>Salačova Lhota</i>	1	1,67
<i>Útěchovice pod Stražištěm</i>	2	3,33
Obec mimo mikroregion	6	10,00
Bez odpovědi	5	8,33
Celkem	60	100

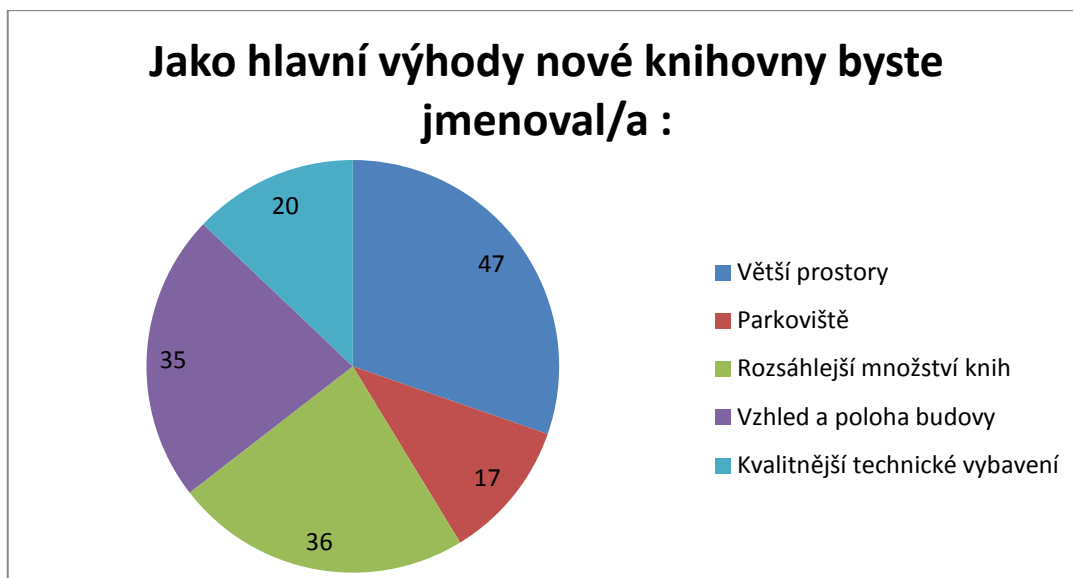
Druhá otázka se dotazovala na bydliště respondentů. Dotazovaní mohli zvolit své bydliště z nabídky vypsaných obcí mikroregionu Stražiště nebo zaškrtnout kolonku Jiná obec. Tabulka č. 10 ukazuje že, 73,33 % mělo své bydliště přímo v Pacově. Z ostatních obcí mikroregionu jmenovali dotazovaní pouze obce Kámen, Salačova Lhota a Útěchovice pod Stražištěm. Celkem 10 % respondentů zaškrtnulo, že má své bydliště v obci mimo území mikroregionu Stražiště. 8,33 % respondentů místo svého bydliště nezodpovědělo.

Další část otázek se týkala návštěvnosti knihovny respondenty a spokojenosti se samotným provozem knihovny. V první z těchto otázek respondenti odpovídali na to, jak dlouho jsou klienty knihovny v Pacově. Ze všech odpovědí vyplývá, že 31,67 % dotazovaných je klienty knihovny 1-9 let., 53,33 % dokonce 10-29 let a 11,67 % navštěvuje knihovnu více jak 30 let. Zbylá 3,33 % respondentů u této otázky nevedla odpověď.

Další otázka zjišťovala, jak často využívají respondenti služeb knihovny. Z celkového počtu dotazovaných navštěvuje knihovnu příležitostně (cca 2x do roka) pouze 6,67 %, pravidelně (cca 6x do roka) 40 % a velmi často (cca 12x do roka) dokonce 53,33 %. Zároveň s provozní dobou knihovny je spokojeno 96,67 % respondentů, pouze 3,33 % otevírací doba nevyhovuje.

Následující sekce otázek se zabývala přímo realizovaným projektem. Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že převážná většina respondentů (98,33 %) uvádí zlepšení zázemí knihovny po jejím přestěhování. Zároveň v další otázce celých 81,67 % dotazovaných uvedlo, že tento projekt přispěl i k celkové atraktivitě města. Zbylá 3,33 % s tímto tvrzením nesouhlasila a 15 % nedovedlo toto tvrzení posoudit. Otázka následující se dotazovala na to, zda se respondenti účastní akcí pořádaných knihovnou. Z odpovědí vyplynulo, že se zapojuje pouze 31,67 % a zbytek dotazovaných se těchto akcí nezúčastňuje.

Zbylé 2 otázky, nejpodstatnější pro analýzu, se dotazovaly na hlavní výhody nové knihovny. První z nich umožňovala respondentům označit více odpovědí najednou. Následující graf č. 3 zobrazuje, jaká kritéria jsou pro respondenty nejdůležitější a která méně.



Graf 3: Hlavní výhody nové knihovny

Jak je patrné z grafu, mezi nejvícekrát zmiňovanou výhodou nové knihovny, respondenti uváděli větší prostory. Další hlavní výhodou viděli v rozsáhlejší knižní fondu a vzhledu a poloze nové knihovny. Nejméně důležitá pro ně byla existence parkoviště.

Druhá otázka, důležitá pro analýzu, byla v otevřené formě. Respondenti, zde mohli dle svého subjektivního pohledu napsat, co je právě pro ně zásadní změnou knihovny. Převážná většina uváděla opět větší prostory knihovny. Z jiných odpovědí stojí za zmínku následující:

„je v centru města, velký výběr knih“

„velké množství knih, krásné prostředí, knihovna v Pacově na zámku je skvost“

„Mohu si půjčit novinky, které se dostanou na trh.“

„Pro mne jako důchodce je dobré, že mám knihovnu blíž.“

„přehlednost, prostor, příjemná paní knihovnice“

„aktivita pro děti“

6.2.2. Analýza stavu bez projektu

Tento stav pracuje s faktem, že k realizaci projektu nedošlo. Nevznikly tedy žádné pozitivní ani negativní užítky. V tabulce č. 11 došlo k rozdělení užitek a přiřazení vah a rozdělení bodů ve stavu nerealizace projektu.

Tabulka 11: Přímé užítky projektu (stav bez projektu)

Přímé užítky					
Pozitivní	váha	body	Negativní	Váha	body
Snížení nájmu	10 %	3	Investice do projektu	60 %	5
Revitalizace městského brownfield	50 %	1	Riziko úrazu a prašnosti během investiční fáze (objekt se nachází mezi 2 školami)	10 %	5
Zvýšení historického rázu budovy (arch. prvky, fresky)	20 %	3	Navýšení provozních výdajů	30 %	4
Vytvoření pracovního místa	20 %	3			

Tabulka č. 11 zobrazuje rozdělení přímých užitek. Dochází k hodnocení stavu bez projektu. Přiřazení bodů odpovídá stavu, kdy k žádné revitalizaci městského brownfield nedošlo. Nedošlo tedy ani k přesunu knihovny a muzea. Nesnížil se ani nájem za pronájem budov, ve kterých se nachází původní knihovna a muzeum. Bodové hodnocení pozitivních užitek je stanoveno na 3 body, kromě kritéria revitalizace. Hodnota 3 byla zvolena, jelikož i v původním stavu projektu by muzeum a knihovna fungovala bez větších problémů. Bodová hodnota 1 u nerealizování revitalizace, vyjadřuje nespokojenost s původním chátrajícím stavem zámku. Negativní dopady projektu, hlavně investice do projektu, také neproběhly. Finanční prostředky by na opravu zámku museli být rozděleny do realizace v delším časovém období a pravděpodobně by byly mnohonásobně větší. Dalším negativním dopadem je navýšení provozních výdajů, ke kterému by nedošlo, jelikož prostory zámku jsou mnohem větší než původní budovy knihovny a muzea. K těmto kritériím tedy bylo přiřazeno kladnější hodnocení.

Tabulka 12: Nepřímé užítky projektu (stav bez projektu)

Nepřímé užítky					
Pozitivní	Váha	body	Negativní	Váha	Body
Zvýšení atraktivnosti budovy	50 %	1	Stranický boj	100 %	5
Zajištění kvalitnějším technickým vybavením	25 %	2			
Zvětšení prostorů	20 %	2			
Vytvoření parkovacích míst	5 %	3			

V tabulce č. 12 jsou zobrazeny nepřímé užítky projektu ve stavu nerealizace projektu. V tomto stavu by nedošlo k žádným nepřímým užítkům. Z toho plyne horší bodové hodnocení pozitivních kritérií. Nedošlo by ovšem ani k negativnímu stranickému boji, ten je proto hodnocen kladněji.

6.2.3. Analýza stavu s projektem

Ve stavu realizace projektu dochází k realizaci všech pozitivních i negativních dopadů projektu. Došlo tedy hlavně k revitalizaci městského brownfield a bylo přestěhováno muzeum i knihovna do nových prostor. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií je tedy odlišné od stavu bez projektu.

Tabulka 13: Přímé užítky projektu (stav s projektem)

Přímé užítky					
Pozitivní	váha	Body	Negativní	Váha	Body
Snížení nájmu (budovu zámku vlastní město)	10 %	6	Investice do projektu (17 808 423 Kč)	60 %	4
Revitalizace městského brownfield (0,12 ha)	50 %	6	Riziko úrazu a prašnosti během investiční fáze (objekt se nachází mezi 2 školami)	10 %	2
Zvýšení historického rázu budovy (arch. prvky, fresky)	20 %	4	Navýšení provozních výdajů	30 %	2
Vytvoření pracovního místa (1 prac. místo)	20 %	6			

Tabulka č. 13 zobrazuje přímé užítky ve stavu realizace projektu. Část těchto užiteků byla zamýšlena přímo v projektové žádosti o dotaci, díky nimž vznikl nárok na dotaci. Ostatní byly doplněny po konzultaci s panem Hodinkou a z výsledků dotazníkového šetření. Ve stavu s projektem došlo tedy k realizaci všech pozitivních i negativních užiteků. Hlavním užitekem pozitivním byla revitalizace 0,12 ha městského brownfield. Díky níž se nevyužívaný vojenský objekt stal kulturním centrem obce i mikroregionu. Zároveň došlo k obnově historického rázu budovy a zachránění památných fresek a architektonických prvků budovy zámku. Celkově došlo ke snížení nájmu, jelikož budova zámku je ve vlastnictví města. Město ročně uspoří za dřívější nájem budovy knihovny 100 000 Kč. Budova muzea byla městem prodána za částku 600 000 Kč. V opravené budově zámku došlo nově k vytvoření jednoho pracovního místa. Negativním užitekem byla investice do projektu, která činila 17 808 423 Kč. Tato investice není, vzhledem k většinovému financování z dotace, příliš vysoká, proto je toto kritérium hodnoceno bodovou hodnotou 4. Kdyby nebyla možnost tento projekt z převážné většiny financovat z dotací, pravděpodobně by k němu nedošlo, nebo by realizace byla rozdělena do delšího časového horizontu. Dalším negativním užitekem plynoucím z realizace projektu je navýšení provozních výdajů, vzhledem ke zvětšení využívaného prostoru. Toto kritérium nebylo hodnoceno nejhorším bodovým stupněm, neboť město usiluje o zkvalitnění služeb pro občany a zatraktivnění města a je ochotné akceptovat navýšení nákladů.

Tabulka 14: Nepřímé užítky projektu (stav s projektem)

Nepřímé užítky					
Pozitivní	váha	body	Negativní	Váha	Body
Zvýšení atraktivnosti budovy	50 %	6	Stranický boj	100 %	3
Zajištění kvalitnějším technickým vybavením	25 %	5			
Zvětšení prostorů	20 %	6			
Vytvoření parkovacích míst	5 %	4			

V tabulce č. 14 jsou přiřazeny body nepřímým užítkům ve stavu s projektem. Největší přiřazenou váhu mělo kritérium zvýšení atraktivnosti budovy, které bylo ohodnoceno nejvyšším bodovým hodnocením. Celkový vzhled je pozitivně hodnocen i respondenty dotazníkového šetření. Budova má nyní lepší technické vybavení a prostory knihovny a muzea konečně odpovídají potřebám. Proto byly tyto kritéria hodnoceny vysokým bodovým ohodnocením. Před budovou zámku došlo k vytvoření nových parkovacích místa, která u původních stavů byla nedostačující nebo chyběla. Jediným vzniklým negativním užítkem se stal stranický boj, který sebou přináší následné nekorektní chování místních aktérů. Tyto spory se však časem odstraní.

Tabulka 15: Dílčí vážené hodnoty kritérií (stav bez projektu)

Užitky	Stav bez projektu			
Přímé pozitivní	0,3	0,5	0,6	0,6
Přímé negativní	3	0,5	1,2	x
Nepřímé pozitivní	0,5	0,5	0,4	0,15
Nepřímé negativní	5	x	x	x

Tabulka 16: Dílčí vážené hodnoty kritérií (stav s projektem)

Užitky	Stav s projektem			
Přímé pozitivní	0,6	3	1,2	0,8
Přímé negativní	2,4	0,2	0,6	x
Nepřímé pozitivní	3	1,25	1,2	0,2
Nepřímé negativní	3	x	x	x

V tabulkách č. 15 a č. 16 jsou zobrazeny vážené hodnoty jednotlivých kritérií, jak ve stavu bez projektu, tak ve stavu s projektem. Hodnoty v tabulkách byly vypočítány podle vzorce $U = V \cdot J$. Došlo k vynásobení přidělených vah a bodových hodnot u všech kritérií.

6.2.4. Srovnání stavu bez projektu a s projektem

Tabulka 17: Srovnání jednotlivých stavů

Užitky	Stav bez projektu	Stav s projektem
Pozitivní přímé	2,00	5,60
Negativní přímé	4,70	3,20
Pozitivní nepřímé	1,55	5,65
Negativní nepřímé	5,00	3,00
Celkem	13,25	17,45

V tabulce č. 17 jsou vidět celkové vážené hodnoty jednotlivých užitků. Je zde porovnán stav bez projektu a s projektem. Nejvyšší rozdíl hodnot lze vidět u pozitivních nepřímých užitků ve stavu bez projektu a pozitivních nepřímých užitků ve stavu s projektem. Tento rozdíl odpovídá nespokojenosti s původním stavem knihovny a muzea. Z následného přesunu budov pak plyne téměř maximální uspokojení. Znatelný rozdíl je i u pozitivních přímých užitků, kdy ve stavu s projektem, došlo ke znatelnému zvýšení užitku revitalizované budovy zámku. Toto kritérium bylo hlavním cílem realizace projektu, tak aby došlo ke zvýšení občanské vybavenosti. Současně došlo k odstranění nutnosti placení nájmu budovy knihovny, která nebyla ve vlastnictví města. Ročně tak město ušetří 100 000 Kč.

Z pohledu negativních přímých užitků ve stavu bez projektu a s projektem je vidět jen malý rozdíl hodnot. Důvodem pro lepší hodnocení stavu bez projektu je možná úspora finančních prostředků. Ovšem, jak už bylo zmíněno výše, pro město je tato investice jen nepatrná v porovnání s případným samostatným financováním celého

projektu v průběhu více let. Proto zmíněný podíl města na financování projektu nemá tak negativní hodnocení. To samé platí i u kritéria navýšení provozních nákladů. Ve stavu bez projektu by k nim určitě nedošlo. Město však s tímto navýšením počítalo a je ochotné ho přijmout z důvodu zlepšení občanské vybavenosti a zvýšení atraktivnosti města, které se potýká s klesajícím počtem obyvatel.

Významně došlo i k rozdílu mezi negativními nepřímými užitky ve stavu bez projektu a s projektem. V tomto hodnocení bylo zahrnuto pouze kritérium stranického boje. Bohužel ve stavu s projektem toto kritérium zvýšilo negativní účinek. Ve stavu bez projektu jistě existovalo také, ale v menší míře.

Zvýrazněný poslední řádek tabulky č. 17 obsahuje sumy všech hodnot ve stavu bez projektu a ve stavu s projektem. Čím větší je číslo souhrnných hodnot, tím je vyšší užitkovost zkoumaného projektu. Ve stavu bez projektu dosáhly užitky hodnoty 13,25. Ve stavu s projektem dokonce hodnoty 17,45. Rozdíl těchto hodnot svědčí o úspěšnosti a užitečnosti projektu i přes negativní užitky, které projekt obsahoval.

7. Diskuse

Diskuse v této práci je zaměřena na výběr metodiky, která byla pro hodnocení projektu použita a vysvětlení vybraných výsledků práce.

Metodikou v této práci byla zvolena analýza užitečnosti nákladů (CUA). Důvodem výběru této metody byl typ projektu, který byl realizován hlavně za účelem zlepšení služeb v mikroregionu. Bylo tedy třeba vyjádřit užitek v jiné podobě než finanční. Po vytvoření projektu je možné měřit užitek například z pozitivních dopadů projektu. Metoda CUA umožnila poměřovat užitek, který bývá u každého jedince odlišný. Aplikace metody byla provedena podle Ochraný (2005).

Závěrečné hodnocení projektu poukázalo na pozitivní efekt realizace samotného projektu. Z vyhodnocení vyplývá, že realizace přinesla mnohem větší užitek, než kdyby k realizaci nedošlo. Z provedeného dotazníkové šetření je navíc vidět pozitivní hodnocení i ze stran cílových skupin občanů. Samozřejmě realizace přinesla i jisté negativní efekty, ty ovšem neměli na projekt významný vliv. Hlavním negativním dopadem pro aktéry projektu je vznik stranického boje, který vznikl po realizaci. Naštěstí k němu nedošlo během realizace projektu, kdy mohl ohrozit celkový projekt. Dalším negativním dopadem projektu je navýšení provozních nákladů budovy. Jak je patrné již z tabulky č. 7, výdaje na provoz zámku jsou každoročně podstatně vyšší než příjmy. Realizátor projektu, tedy město Pacov, však s tímto navýšením počítal už před zahájením projektu. Hlavním důvodem realizace, jak již bylo zmíněno, bylo zvýšení kvality služeb poskytovaných občanům.

Tato práce může posloužit místní samosprávě jako zpětná vazba na realizovaný projekt. Zároveň může být podkladem pro realizaci budoucích projektů.

8. Závěr

Tématem této práce bylo závěrečné hodnocení projektu jako součásti strategického plánu ve vybraném mikroregionu. Práce se skládá z literární rešerše, představení mikroregionu a praktické části.

Literární rešerše postupně představila obecně pojem mikroregion, možnosti spolupráce obcí a jejich význam. Zaměřila se také na strategický plán, na kritéria při jeho tvorbě, jeho schvalování a evaluaci. Charakterizován byl i pojem projekt a jeho druhy hodnocení. Následně došlo k představení mikroregionu Stražiště, které obsahovalo obecnou charakteristiku, demografickou situaci, kulturní prostředí a silné a slabé stránky mikroregionu.

Aplikační část práce se nejprve zaměřila na charakteristiku projektu Dokončení knihovny a muzea. Čtenář se seznámil s potřebností realizace projektu, indikátory projektu a hlavně jeho financováním. Cílem aplikační části bylo závěrečné vyhodnocení projektu za pomoci CUA analýzy. Tato metoda umožnila zahrnout do hodnocení jak pozitivní, tak negativní užitky, které nelze vyjádřit v peněžních jednotkách. Analýza CUA byla použita dle Ochrany (2005) s mírným přizpůsobením na řešený projekt. Nejprve byla stanovena hodnotící kritéria za pomoci provedeného dotazníkového šetření. Ke každému kritériu pak byla přiřazena váha a bodové ohodnocení na základě společné diskuze s panem Bc. Jiřím Hodinkou. Podle rovnice uvedené v metodice došlo k vynásobení bodů a vah. Byly tak vyjádřeny průběžné hodnoty, které byly následně sečteny. Porovnáván byl stav s projektem a bez projektu. Výsledné hodnoty u každého z těchto stavů vyjadřují míru užitku. Přitom platím, že čím větší číslo, tím větší užitek.

Projekt byl zhodnocen pozitivně i přes vzniklé negativní užitky, které nebyly příliš významné. I tak by tyto negativní užitky měli být v budoucích projektech minimalizovány. Práce může být použita jako zpětná vazba na realizovaný projekt pro místní samosprávu.

9. Zdroje

Odborná literatura:

CABADA, Ladislav. *Evropa regionů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 223 s. ISBN 978-80-7380-163-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

GALVASOVÁ, Iva. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Vyd. 1. Brno: Georgetown, 2007, 138 s. ISBN 978-80-86251-20-2.

HALÁMEK, Petr. *Projektový cyklus v EU*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 73 s. ISBN 80-210-3552-8.

KAŠPAROVÁ, Ludmila a Milan PŮČEK. *Kohezní politika: osídlení v České republice: partnerství měst a venkova*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, 91 s. ISBN 978-80-903928-7-8.

KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014, 233 s. ISBN 978-80-87284-44-5.

KLAPKA, Pavel a Petr TONEV. *Regiony a regionalizace*, 2008 In Klusáček, Konečný, Krejčí; *Teorie regionálního rozvoje*, 155 s., ISBN: 978-80-7375-414-3

KNOLL, V., KNOLL, J. *Svazek nebo sdružení a další formy spolupráce obcí*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002. ISBN 80-903093-2-1.

MALIŠOVÁ, Iva a Ivan MALÝ. *Hodnocení veřejných projektů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 88 s. ISBN 80-210-1591-8.

NAVRÁTILOVÁ, Daniela. *Projektový a dotační management*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010, 54 s. ISBN 978-80-87240-21-2.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce (Grada Publishing). ISBN 8024703920.

OCHRANA, František. *Veřejné zakázky: [metody a metodika efektivního hodnocení a výběru]*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 173 s. ISBN 80-86119-79-3.

OCHRANA, František. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2005, 175 s. ISBN 80-86119-96-3.

PÁPOL, Tomáš a Miroslav PAVLAS. *Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Civitas per populi, 2006, 81, [6] s. ISBN 80-903813-1-6.

PERLÍN, Radim. *Strategický plan mikroregionu*. Vyd. 1. Kolinec: AgAkcent, 2002, 52 s. ISBN 80-903093-0-5.

PETRŮJ, Michal. *Programy a strategie v regionálním rozvoji: studijní opora*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 130 s. ISBN 978-80-7375-749-6.

WOKOUN, René. *Strukturální fondy a obce I*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

Internetové zdroje:

HUSÁROVÁ, Alena. Brožura o evaluaci. [online]. 2008 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.equal.cd.cz/files/brozura_evaluace_web_CZ.pdf

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Kraje a jejich hranice: XXII sjezd České geografické společnosti. [online]. 2010 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://konference.osu.cz/cgsostrava2010>

Mikroregion Stražiště. [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.straziste.cz/>

Oxfordský slovník: Pojem region. [online]. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/region>

Příručka pro příjemce dotace: Ministerstvo pro místní rozvoj. [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fbcdbab2-137a-4adf-ace9-00eb11d56ae5/Prirucka_pro_prijemce_dotace_vydani_05_fbcdbab2-137a-4adf-ace9-00eb11d56ae5

Rámeček evaluace v České republice v období 2007-2013: Strukturální fondy EU. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Evaluacni-cinnost-2/Ramecek-evaluace-v-Ceske-republice-v-obdobi-2007-2013>

Slovník pojmů: Ministerstvo pro místní rozvoj. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z:
<http://www.mmr.cz/cs/Microsites/verejne-strategie/Slovník-pojmu>

Strategické plánování: Institut komunitního rozvoje. [online]. [cit. 2015-01-28].
Dostupné z:
<http://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%201ogo.pdf>

Legislativní prameny:

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

Zákon 128/2000 Sb. o obcích

Další zdroje:

Strategický plán mikroregionu Stražiště

Žádost o dotaci

10. Seznamy

Graf 1: Vývoj počtu mikroregionů 2003-2013	15
Graf 2: Vývoj obyvatel mikroregionu Stražiště.....	31
Graf 3: Hlavní výhody nové knihovny	42
Obrázek 1: Fáze projektového cyklu	25
Obrázek 2: Systém územních krajů a okresů v roce 1960	29
Obrázek 3: Vymezení území.....	30
Tabulka 1: Bodová hodnotící stupnice	11
Tabulka 2: Název projektu a žadatele.....	36
Tabulka 3: Zařazení projektu do OP	37
Tabulka 4: Časový harmonogram.....	37
Tabulka 5: Indikátory projektu	37
Tabulka 6: Financování projektu	38
Tabulka 7: Hospodaření budovy zámku	38
Tabulka 8: návratnost dotazníkového šetření	40
Tabulka 9: Rozdělení respondentů	40
Tabulka 10: Rozdělení respondentů podle bydliště	40
Tabulka 11: Přímé užitky projektu (stav bez projektu)	43
Tabulka 12: Nepřímé užitky projektu (stav bez projektu).....	44
Tabulka 13: Přímé užitky projektu (stav s projektem)	45
Tabulka 14: Nepřímé užitky projektu (stav s projektem).....	46
Tabulka 15: Dílčí vážené hodnoty kritérií (stav bez projektu)	46
Tabulka 16: Dílčí vážené hodnoty kritérií (stav s projektem)	47
Tabulka 17: Srovnání jednotlivých stavů	47

11. Seznam příloh

Příloha 1: Fotodokumentace

Příloha 2: Znění dotazníkových otázek

Příloha 3: Vyhodnocení dotazníkových otázek