



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

Ministry of Foreign Affairs  
of the Czech Republic

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z VYHODNOCENÍ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V SEKTORU ZEMĚDĚLSTVÍ V GRUZII

„Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii“ (2008 - 2010)

„Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, autonomní republika  
Adžárie, Gruzie“ (2011 - 2012)

„Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“ (2011 -  
2012)

„Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje“ (2011 - 2012)

Únor 2016



Evaluační tým

Hlavní evaluátor: Lukáš Maláč

Experti: Radim Gill, Vojtěch Tamáš, Esma Nachkebia, Lenka Žáková



## Identifikační formulář

<b>Partnerská země (země realizace):</b> Gruzie	<b>Projektové lokality:</b> Akhalsikhe, Guria, Khulo, Imeretie (Tskaltubo, Baghdati), Zugdidi
<b>Název projektu v českém a anglickém jazyce:</b> 1. „Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii“ <sup>1</sup> „Enhancing the efficiency of small farmers in Georgia“ 2. "Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, autonomní republika Adžárie, Gruzie" „Establishment and support to agricultural service centre in the region of Khulo, authonomous republic Adjaria, Georgia“ 3. „Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“ „Support to cooperation and capacity development of small farmers in western Georgia“ 4. "Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje" "Support to cooperative farming among farmers in Imeretie region"	<b>Sektorové zaměření:</b> Zemědělství
<b>Gestor:</b> Ministerstvo zahraničních věcí ČR (projekt 1) Česká rozvojová agentura (projekty 2 – 4)	<b>Realizátor:</b> Charita ČR (projekty 1 a 2) Člověk v tísni (projekty 3 a 4)
<b>Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu:</b> 2008 (projekt 1) 2011 (projekty 2 – 4)	<b>Měsíc/rok ukončení projektu:</b> 2010 (projekt 1) 2012 (projekty 2 – 4)
<b>Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR:</b> 1. 3 995 300 2. 4 000 000 3. 2 000 000 4. 1 999 090	<b>Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování:</b> 1. 4 220 300 2. 4 600 003 3. 2 228 479 4. 2 223 336
<b>Další donoři podílející se na projektu:</b>	
<b>Autoři evaluační zprávy:</b> HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
<b>Datum, podpis(y):</b> 15. února 2016	

<sup>1</sup> V části předaných podkladů je uváděno také odlišné jméno projektu: „Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců a produktivity technologií zpracovatelů potravinářských komodit v Gruzii“, ojedinele také „Podpora občanské participace a rozvoje kapacit místní samosprávy v Samtskhe/Javakheti 2008“

## Shrnutí

### Účel evaluace

Předmětem evaluace je sektorové vyhodnocení působení ČR v sektoru zemědělství v Gruzii. Cílem tohoto druhu evaluace tak není pouze analýza základních evaluačních kritérií na úrovni realizovaných projektů, ale především aktivity v daném sektoru jako celku, vyhodnocení potenciálu a možností sdružování rozvojových aktivit do širších celků, vyhodnocení koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS jakož i s ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru, atd. Sektorové hodnocení by mělo sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším směřování podpory ZRS ČR sektoru zemědělství a jejím nevhodnějším zacílení s ohledem na strategické potřeby gruzínských zemědělců, možnosti ZRS ČR (především s ohledem na objem podpory) a aktivitu ostatních donorů.

Sektorová evaluace je založená na hodnocení čtyř projektů, z nichž tři byly realizovány v období 2011 – 2012 a jeden v období 2008 – 2010. Tyto projekty je možné považovat za „pilotní“, zkušenosti z jejich realizace jsou klíčovým vstupem pro další směřování ZRS ČR v tomto sektoru a na jejich výstupech rozvíjeli své návazné projekty také další mezinárodní donoři.

### Stručný popis hodnocených intervencí a jejich kontextu

Konkrétně jde o následující projekty:

- Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii (ukončený v roce 2010, v gesci Ministerstva zahraničních věcí ČR), realizován Charitou ČR (Charita-efektivita)
- Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie, Gruzie (ukončený v roce 2012), realizován Charitou ČR (Charita-Khulo)
- Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii (ukončen v roce 2012), realizován organizací Člověk v tísni (ČvT-kapacity)
- Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje (ukončen v roce 2012), realizován organizací Člověk v tísni (ČvT-kooperativ)

Projekty jsou velmi podobné svým zaměřením: usilují o zvýšení konkurenceschopnosti drobných farmářů, zlepšení životní úrovně na venkově a směřují proto do oblasti podpory drobných farmářů v rozvoji jejich podnikání. Obecným cílem iniciativ ZRS ČR tak je zvyšování efektivity činnosti zemědělců prostřednictvím zvyšování podnikatelských dovedností, a především prostřednictvím podpory spolupráce mezi farmáři.

Realizované projekty mají zpravidla relativně přímočarou logickou stavbu. Na úrovni aktivit projekty zakládají nové, nebo posilují již existující podnikatelské, které v různé míře akcentují kooperativní modely hospodaření. Těmto subjektům je poskytnuta investiční podpora – je dodáno vybavení, které, dle základní identifikace, chybí pro dosažení vyšší efektivity produkce v daném regionu. Doplnkově jsou realizovány aktivity posilující kvalitu lidských zdrojů především v odbornosti pro zemědělskou produkci (výrobní technologie, atd.) a v oblasti podnikatelských dovedností

### Identifikace evaluačního týmu

Řešitelem evaluace je společnost HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. Lokálním partnerem je nezisková organizace Abkhazintercont (AIC), která operuje v západní Gruzii (se sídlem v Kutaisi) s 15-letou zkušeností s implementací rozvojových projektů v Gruzii

Vedoucím projektu a hlavním evaluátorem je Lukáš Maláč. Členy projektového týmu dále jsou Radim Gill, odborný garant a expert na problematiku projektového řízení, Vojtěch Tamáš, expert na oblast zemědělství a podnikání v rurálních oblastech (působí na Mendelově univerzitě v Brně), Esma Nachkebia, lokální expertka z organizace AIC a Lenka Žáková, projektová asistentka.

## Nejdůležitější zjištění a závěry

**Relevance** ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii je hodnocena jako vysoká. Svým důrazem na rozvoj kooperativního hospodaření a podporu podnikání na venkově cílí na klíčové strukturální problémy gruzínského zemědělství, především velkou neefektivitu a nízká produktivita zemědělské produkce, způsobenou vysokou mírou fragmentace zemědělského hospodaření, velmi malá dostupnost infrastruktury pro posklizňovou úpravu a zpracování primárních produktů, jakož i dalších investic a v neposlední řadě chybějící kvalifikace pro efektivní produkci.

Nejvhodnější relevantní odpovědí na tyto strukturální problémy je intervence na úrovni komunit a regionů, tj. podpora kooperace mezi zemědělci s výhledem vytvořit lokální kapacitu pro zpracování zemědělské produkce a přidávání hodnoty. ZRS ČR v tomto smyslu naplňuje strategické cíle Gruzie v oblasti rozvoje venkova.

Ovšem o něco méně relevantní se v této souvislosti jeví projekt zaměřený na rozvoj drobných živností, který v některých případech naopak fragmentaci spíše posiluje (projekt je ale velmi relevantní, pokud je cílem ZRS ČR boj proti chudobě na venkově).

Při hodnocení **efektivnosti** nemají projekty podpořené z prostředků ZRS ČR pro rozvoj zemědělství v Gruzii z formálního hlediska významné problémy při dosahování stanovených výstupů. Z hlediska cílů podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii je však již patrný problém s jejich dosahováním. Problémy v této kauzalitě mezi výstupy a výsledky / cíli jsou jak externí, tak interní povahy. Za typické externí příčiny neúspěšného naplňování cílů podpory lze považovat klimatické podmínky a nestabilitu výkupních cen produkce. Možnost eliminace těchto rizik vidí hodnotitel zejména v důrazu na diverzifikaci produkce a podnikatelské činnosti. Nezanedbatelné jsou ovšem především interní příčiny problematického naplňování cílů podpory, ty totiž, na rozdíl od externích příčin, lze z pohledu realizátora alespoň zčásti kontrolovat. Deficity efektivnosti interní povahy často souvisí především se závislostí příjemců na externích zdrojích financování jejich rozvoje, kterou projekty ZRS ČR i dalších donorů generují. Částečným problémem lidských zdrojů jsou také omezené schopnosti, co se týče řízení podniku a nedostatečné dovednosti. V dílčích případech vedoucím pracovníkům podniků chybí odborné znalosti pro řízení svého podniku a jejich poskytování není součástí projektu – což hodnotitel považuje za velmi neefektivní.

Nedostatky v efektivnosti způsobily také problémy v kontrolním a hodnotícím mechanismu, které vedly k podpoře podnikatelských záměrů, jež byly již ze své podstaty a nastavení předurčeny k nezdaru a nedostatečný důraz na dodržování stanoveného podnikatelského plánu – především co se týče akumulace kapitálu pro reinvestice (jak bylo uvedeno, významná část konečných příjemců si přivykla na dostupnost externích zdrojů).

Nedostatečná délka projektů je hodnocena jako zásadní problém také z hlediska **efektivity** podpory. Bez dostatečného času, který může realizátor věnovat rozvoji investičně podpořených podnikatelských záměrů je totiž efektivita této podpory do značné míry dílem náhody. Příjemci nemají žádnou předchozí zkušenost s tímto konceptem, je třeba mít dostatečně dlouhý čas pro správné nastavení procesů, budování kapacit a také ověření a případné změny v nastavené trajektorii realizace projektů dle reálné zkušenosti. Pokud nejsou realizátorem takové procesy vzdělávání, individuálních konzultací a „vedení“ projektů ze strany zkušených manažerů poskytnuty a projekt se de facto omezí pouze na poskytnutí vstupní investice, existuje velké nebezpečí zmaření této investice z důvodu neudržitelného řízení podniku. Jde přitom o investice v řádech statisíců Kč.

Jako velmi neefektivní se rovněž ukázalo prosté zvyšování kapacity zpracovatelských podniků, které nemají zaručeny stabilní dodávky vstupů (nedostatečná implementace kooperativního modelu). Výsledkem jsou předdimenzované kapacity, jejichž samotný provoz je z důvodu této předdimenzovanosti neekonomický – a které nejsou, v extrémních případech, vůbec provozované.

Výše uvedené problémy s nedostatečnou iniciativou vedoucích pracovníků podpořených podniků a jejich plným spoléháním na externí zdroje a faktory plně platí také při hodnocení **udržitelnosti** podpořených projektů. Řada podniků nebyla nebo není udržitelná právě proto, že jejich představitelé nekladou důraz na akumulaci kapitálu a hledání vnitřních zdrojů pro další rozvoj a udržitelnost podniků. Neudržitelné byly také podniky, jež byly založeny na základě chybných podnikatelských plánů, nebo s nedostatečnou odbornou kapacitou, jak již bylo popsáno výše. Častým problémem udržitelnosti ovšem je také nedostatečný důraz projektů na budování kapacit v oblasti marketingu a prodeje produkce na správném trhu. Část projektů se



zaměřuje pouze na produkční stránku a problematiku odbytu zanedbává. Výsledkem je příjemce, který je schopen vyrábět konkurenceschopné produkty, tyto ale neumí prodat. Naopak jako velmi pozitivní faktor pro dlouhodobou udržitelnost byla zaznamenána diverzifikace produkce. Všechny podpořené podniky, které svou produkci úspěšně diverzifikovaly, byly a jsou udržitelné.

**Dopady** projektů se různí dle nastavení a konkrétní situace jednotlivých projektů. Z hlediska úspěšně realizovaných projektů lze hovořit o jednoznačně pozitivním dopadu na příjemce a jeho rodinný okruh, kdy zapojení do projektu a získání podpory vedlo ke zvýšení kvality života.

Z hlediska tzv. „spill-over“ efektu lze hovořit od dvou základních typech projektů. Prvním jsou projekty zaměřené na kooperaci více místních subjektů. Evaluací bylo objektivně prokázáno, že kooperativní projekty obecně generují vyšší pozitivní efekt na komunitu a mají lepší schopnost stimulovat lokální ekonomiku v konkrétním sektoru. Tento typ projektů se soustřeďuje na iniciaci ekonomického rozvoje a řešení strukturálních problémů gruzínského venkova na mikro úrovni konkrétních komunit a okolního regionu. Naopak druhý typ projektů, kde je příjemcem individuální subjekt, je spíše zaměřen primární redukci chudoby na venkově a přeliv do místní komunity či širšího okolí není jeho prioritou. Obecně lze v Gruzii v posledních letech pozorovat změnu v přístupu ke kooperativnímu zemědělství. Tento nástroj byl dříve odmítán, ale nyní již podpora této organizace produkce převládá jak na úrovni politické reprezentace, tak mezinárodních donorů.

Tato skutečnost ale do budoucna zároveň představuje pro ZRS ČR novou výzvu: Objem prostředků ZRS ČR je ve srovnání s projektem ENPARD i s národním programem podpory kooperativního hospodaření velmi malý. Po nasměrování pozornosti těchto i dalších podpůrných programů na oblast zakládání kooperativů tedy je otázkou, zda v tomto sektoru ještě stále existuje prostor pro „malé“ prostředky, které mohou iniciovat založení maximálně jednotek kooperativů. Hodnotitel se domnívá, že prostor pro ZRS ČR v tomto sektoru nadále rozhodně existuje a uvedený problém je naopak spíše vhodné považovat za výzvu – pokud se podaří realizovat dobré projekty, existuje násobně vyšší příležitost k multiplikaci jejich efektů, než dříve. Projekty ale musí být správně zacíleny. Novou výzvou pro ZRS ČR v Gruzii by proto měly, dle názoru hodnotitele, být především pilotní projekty zaměřené na zatím nevyzkoušené postupy a inovace v produkci, stejně tak jako v distribuci a dalších návazných činnostech. Příkladem může být podpora odbytových kooperativů jako nadstavby kooperativů zaměřených na samotnou produkci, nebo pilotní testování kooperativů zaměřených na organickou produkci. Iniciativy v oblasti organické produkce je ale možné podpořit pouze za podmínky, že budou zaručeny distribuční řetězce pro produkci těchto podniků, které budou organický certifikát produkce kooperativu zohledňovat v ceně; další podmínkou je skutečně komplexní charakter takového projektu, který bude zohledňovat přesahy do dalších oblastí rozvoje venkova (např. venkovská turistika). Nedílnou součástí takových pilotních projektů musí být zcela zásadní důraz na diseminaci získaných znalostí, zkušeností a dobré praxe tak, aby bylo dosaženo jejich replikace a multiplikace dalšími – mnohem většími – donory.

V neposlední řadě je třeba zmínit potenciál ZRS ČR v Gruzii v oblasti budování institucí a formulace politik rozvoje venkova. Česká republika sama má v této oblasti bohaté zkušenosti spojené s aplikací metody CLLD v rozvoji venkova, může tedy nabídnout jak expertizu na institucionální úrovni (národní strategie CLLD, manuály, šablony, atd.), tak na úrovni nových pilotních projektů implementace CLLD v konkrétním regionu.

Tabulka: shrnutí závěrů

Kritérium	Charita-efektivita	Charita-Khulo	ČvT-kapacity	ČvT-kooperativ	Sektorové hodnocení
Relevance	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká – nízká	Spíše vysoká	Spíše vysoká – vysoká
Efektivnost	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Spíše nízká
Efektivita	Nízká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Spíše vysoká
Udržitelnost	Nízká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše nízká
Dopady	Nelze vyhodnotit za	Spíše vysoké	Spíše vysoké	Obtížné vyhodnotit za	Spíše vysoké

	projekt jako celek (na úrovni dílčích projektů: žádné – vysoké)			projekt jako celek (na úrovni dílčích projektů: negativní – vysoké)	
--	---	--	--	---	--

### Důležitá doporučení

Na základě těchto závěrů byla stanovená doporučení uvedená v tabulkách níže (výběr nejrelevantnějších).

#### Doporučení procesního a systémového charakteru:

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
Prodloužit dobu realizace projektů zaměřených na rozvoj podnikání na venkově, obzvláště pokud je cílem rozvoj kooperativního hospodaření, na nejméně 3 roky, lépe však až 5 let a posílit důraz na aktivity zaměřené na rozvoj kapacit podniků (vzdělávání, individuální poradenství a coaching, nezávislé audity, atd.).	ČRA / MZV	1
Přesněji strategicky zacílit podporu ZRS ČR sektoru zemědělství v Gruzii. Jednoznačně určit, zda je cílem podpory spíše stimulace ekonomického rozvoje periferních lokalit, nebo boj proti chudobě na venkově. Nadále ovšem klást důraz na synergie těchto cílů.	ČRA / MZV	1
Posílit důraz na identifikaci projektu především v případě, že projekt má být implementován v novém prostředí. V rámci identifikace podrobně analyzovat socio-kulturní kontext v lokalitách, kde má být podpora implementována. Zároveň posílit důraz na podrobnou analýzu lokálního prostředí a kontextu v grantových žádostech realizátorů projektu.	ČRA / realizátor	1

#### Doporučení k projektové tematice

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
U projektů zaměřených na podporu podnikání zvýšit důraz na aktivity vedoucí k diverzifikaci produkce.	ČRA / realizátor	2
Zvýšit důraz na hodnocení kontrolních, hodnotících a selekčních procesů u projektů předkládaných realizátory v případě jejich zaměření na rozvoj zemědělských i nezemědělských podniků na venkově.	ČRA	1
Podmínit udělení podpory na založení / rozvoj podniků prokazatelnou předchozí zkušeností konečného příjemce v dané oblasti.	ČRA / realizátor	1
V případě nákupu investice z prostředků projektu podmínit její předání do vlastnictví konečného příjemce důsledným plněním podnikatelských plánů (nastavených růstově) a prokázanou životaschopností podniku v přiměřeném časovém období. V této souvislosti zavést přechodné období, kdy konečný příjemce bude moci investice využívat, ale nebude je vlastnit.	ČRA / realizátor	1
Požadovat finanční spoluúčast konečného příjemce na investici – nefinancovat investici z prostředků ZRS ČR ze 100 %.	ČRA	1
Zvýšit důraz na budování kapacit v oblasti marketingu, prodeje produkce a správného zapojování do distribučního řetězce a obecně posílit aktivity projektů zaměřené na umístování produkce na trh.	ČRA / realizátor	2

**Doporučení k pokračování ZRS ČR v Gruzii v sektoru zemědělství**

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
Zachovat důraz na podporu kooperativního hospodaření s důrazem na pilotní projekty testující inovace, ať již v oblasti diverzifikace produkce (nové komodity, odrůdy, způsoby hospodaření), tak umístování produkce do distribučního řetězce.	ČRA / MZV	1
Jako jeden z možných směrů pilotních projektů otestovat podporu rozvoje organického zemědělství s podmínkou existujících distribučních kanálů (především stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy s většími organickými producenty v EU vzhledem k prozatím nízké domácí poptávce po tomto typu produkce).		2
Zvážit podporu pilotních projektů zaměřených na rozvoj odbytových kooperativů (marketing a prodej produkce).		2
V případě, že ČRA zamýšlí rozšířit působnost ZRS ČR v sektoru také mimo oblast kooperativů a projektů realizovaných na úrovni „grassroots“ zvážit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizaci pilotních projektů aplikací přístupu M4P ( Making Market Work for the Poor);</li> <li>- podporu zvyšování kvality univerzitního vzdělání v oblasti zemědělské produkce formou spolupráce univerzit, stáží, zvyšování kvality studijních materiálů apod.);</li> <li>- podporu rozvoji metody komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) v Gruzii formou expertní asistence a přenosu dobrých zkušeností na centrální úrovni i vybudování struktur CLLD a nastartování tohoto procesu na úrovni konkrétních lokalit.</li> </ul>		3

## Obsah

Identifikační formulář .....	ii
Shrnutí .....	iii
Obsah.....	viii
1 Úvod .....	1
1.1 Kontext evaluace .....	1
1.2 Účel evaluace.....	1
1.3 Řešitel evaluace .....	2
2 Informace o hodnocené intervenci .....	2
2.1 Řešený problém.....	2
2.2 Stručná charakterizace hodnocených iniciativ ZRS ČR .....	2
2.3 Základní komentář k logické stavbě ZRS ČR v sektoru.....	3
3 Metodologie evaluace .....	3
3.1 Použité metody evaluace .....	3
3.2 Metodologické a další překážky, limity evaluace .....	4
4 Evaluační zjištění a závěry .....	4
4.1 Relevance.....	4
4.2 Efektivnost:.....	8
4.3 Efektivita.....	9
4.4 Udržitelnost .....	10
4.5 Dopady:.....	12
4.6 Zohlednění průřezových principů.....	14
4.7 Sektorový pohled – zaměření ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii.....	15
5 Shrnutí závěrů.....	19
6 Doporučení .....	22
6.1 Doporučení procesního a systémového charakteru.....	22
6.2 Doporučení k projektové tematice.....	24
6.3 Doporučení k pokračování ZRS ČR v daném sektoru a zemi .....	25
7 Přílohy.....	26

## 1 Úvod

### 1.1 Kontext evaluace

Gruzie patří mezi tzv. projektové země zahraniční rozvojové spolupráce ČR, tedy do druhé kategorie prioritních zemí (nejvyšší prioritu mají země programové). Dle formulace ČRA je Gruzie prioritní zemí bez programu spolupráce – není tedy uzavřen oficiální dokument, který by rozvojové projekty zastřešoval, v zemi ovšem probíhají bilaterální projekty rozvojové spolupráce.

Rozvojová spolupráce s Gruzii je zaměřena na následující sektory:

- zdravotnictví;
- zemědělství;
- sociální infrastruktura;
- obecná ochrana životního prostředí;
- státní správa a občanská společnost.

Od roku 2008 doposud bylo nebo je v rámci sektoru zemědělství v gesci České rozvojové agentury realizováno 8 projektů. Dle informací ČRA je šest z těchto projektů již ukončeno a další dva jsou probíhající. Tři z ukončených projektů jsou předmětem tohoto hodnocení. Čtvrtý hodnocený projekt byl realizován přímo v gesci Ministerstva zahraničních věcí ČR v období 2008 – 2010.

Konkrétně jde o následující projekty:

- Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii (ukončený v roce 2010, v gesci Ministerstva zahraničních věcí ČR), dále „Charita – efektivita“
- Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie, Gruzie (ukončený v roce 2012), dále „Charita – Khulo“
- Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii (ukončen v roce 2012), dále „ČvT – kapacity“
- Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje (ukončen v roce 2012), dále „ČvT – kooperativ“

Všechny tyto projekty byly realizovány jako dotační projekty.

### 1.2 Účel evaluace

Zadavatelem evaluace je Ministerstvo zahraničních věcí ČR. Jejím hlavním účelem je získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní zjištění, závěry a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii. Cílem tedy je, na základě 4 projektů realizovaných v letech 2008 – 2012, vyhodnotit působení ČR v sektoru zemědělství se zvýšeným důrazem na dlouhodobé dopady a udržitelnost a na potenciál budoucí spolupráce.

Tato evaluace je zaměřena na komplexní zhodnocení čtyř vybraných projektů realizovaných v rámci ZRS v Gruzii v sektoru zemědělství. Cílem evaluace je nejen zhodnotit základní evaluační kritéria OECD-DAC, tj. zejména relevanci, efektivitu/efektivnost, udržitelnost a dopady, ale také uplatňování průřezových principů ZRS ČR, kterými jsou řádná (demokratická) správa věcí veřejných, šetrnost k životnímu prostředí a klimatu a dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen.

Hodnocení nemá za úkol směřovat pouze k identifikaci působení a dopadu jednotlivých projektů, jedním z jeho konečných cílů je celkové vyhodnocení působení ČR v daném sektoru (zemědělství) v Gruzii.

Evaluace by měla být, mimo jiné, jedním z podkladů pro celkové vyhodnocení Koncepce ZRS ČR a také pro zacílení intervencí v sektoru zemědělství v Gruzii v následujících letech. Jejím důležitým cílem je poskytnout vstup pro další programování, který zohledňuje dopady očekávaného socio-ekonomického vývoje (na základě relevantních rozvojových strategií) a především implementace DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Area) a s ní spojené legislativy (v oblasti bezpečnosti potravin) na sektor drobných farmářů.

## 1.3 Řešitel evaluace

Řešitelem evaluace je společnost HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. Lokálním partnerem je nezisková organizace Abkhazintercont (AIC), která operuje v západní Gruzii (se sídlem v Kutaisi) s 15-letou zkušeností s implementací rozvojových projektů v Gruzii (z toho 11 let zkušenost s implementací projektů v sektoru zemědělství - CARE International, Chemonics Inc., UNWFP, UNDP, UNHCR, World Bank, IRC, Evropská komise, atd.). HaskoningDHV CR má bohaté zkušenosti s přípravou, hodnocením a implementací rozvojových programů a projektů v ČR i v zahraničí. Společnost se účastní také projektů zahraniční rozvojové spolupráce, financovaných ze zdrojů ČR i zahraničních donorů (USAID, EBRD, atd.).

Evaluční tým tvoří:

- Lukáš Maláč, hlavní evaluátor a vedoucí projektu.
- Radim Gill, odborný garant projektu a specialista na oblast projektového řízení.
- Vojtěch Tamáš, expert na zemědělství a malé a střední podnikání v rurálních oblastech.
- Esma Nachkebia, lokální expert – Abkhazintercont.
- Lenka Žáková, projektová asistentka.

## 2 Informace o hodnocené intervenci

### 2.1 Řešený problém

Jak bylo uvedeno výše, Gruzie patří, dle Koncepce Zahraniční rozvojové spolupráce (dále jen ZRS) ČR pro období 2010 – 2017, mezi projektové země. Spolupráce je přitom zaměřena, mimo jiné, na rozvoj sektoru zemědělství.

Na straně příjemce je problémová oblast analyzována především Strategií rozvoje venkova Gruzie 2015 – 2020. Tato strategie, na základě analýzy sektoru, formuluje potřeby gruzínského zemědělství a dále je rozpracovává do strategických směrů a opatření.

Hlavním strukturálním problémem gruzínského zemědělství je především velká neefektivita a nízká produktivita zemědělské produkce, která má z tohoto důvodu nízkou konkurenceschopnost. Důvodem tohoto stavu je především velmi vysoká míra fragmentizace zemědělského hospodaření – dle gruzínské Strategie vlastní více než dvě třetiny zemědělců méně než 1 ha půdy. Řešení problému této roztržitosti tak Strategie určuje jako prioritní v nejbližším období. Z důvodu této roztržitosti nelze čerpat úspory z rozsahu a výroba je do velké míry stále závislá na manuální práci – při malých výměrách totiž zemědělci nejsou schopni akumulovat kapitál pro investice do mechanizace, která by jejich produktivitu práce zvýšila (navíc by pořízení zemědělské mechanizace nebylo na úrovni velmi malých hospodářství účelné). Farmáři mají velmi omezenou schopnost investovat dokonce i do kvalitních vstupů zemědělské produkce, což dále snižuje jejich výkonnost, a tedy konkurenceschopnost. Na úrovni jednotlivých farmářů navíc také chybí dostatečná kvalifikace pro efektivní produkci, farmáři svou zemědělskou produkci realizují tradičními způsoby a nemají schopnost zachytávat, natož aplikovat inovace v jejich oboru.

Dalšími strukturálními problémy, které ovšem souvisí s výše uvedeným, jsou především velmi malá dostupnost infrastruktury pro posklizňovou úpravu a zpracování primárních produktů a s tím související neschopnost drobných zemědělců zapojit se do distribučních řetězců svých komodit. Zemědělci se tak ve své výrobě zaměřují především na samozásobitelství primární zemědělskou produkcí a prodej nezkonsumovaných přebytků na lokálním trhu. Z důvodu chybějících kapacit pro posklizňovou úpravu (mimo jiné také skladovacích kapacit) zemědělci musí svou čerstvou produkci na trh dodávat v okamžiku vrcholné sezóny dané komodity, kdy jsou její výkupní ceny pochopitelně nejnižší – čímž opět dochází ke snižování jejich konkurenceschopnosti.

### 2.2 Stručná charakterizace hodnocených iniciativ ZRS ČR

Od ukončení hodnocených projektů, představených výše, již uběhl relativně dlouhý čas, jejich dopady by proto měly být zřejmé (případně by se mělo ukázat, že projekty žádný dlouhodobý dopad negenerovaly). Právě na analýzu dopadů a udržitelnosti projektů proto byl při hodnocení kladen největší důraz.



Projekty jsou si velmi podobné svým zaměřením: usilují o zvýšení konkurenceschopnosti drobných farmářů, zlepšení životní úrovně na venkově a směřují proto do oblasti podpory drobných farmářů v rozvoji jejich podnikání. Obecným cílem iniciativ ZRS ČR tak je zvyšování efektivity činnosti zemědělců prostřednictvím zvyšování podnikatelských dovedností a především prostřednictvím podpory spolupráce mezi farmáři. Samotné metody se ovšem liší. Část projektů pracuje přímo s cílovými skupinami, tedy konkrétními farmáři, a usiluje o zvýšení efektivity jejich produkce a o podporu kooperativního hospodaření. Další projekty potom pracují spíše se servisními organizacemi.

Projekty tedy vykazují jisté odlišnosti, co se týče bezprostředních příjemců – část z nich se zaměřuje na zemědělce nebo podnikatele, zatímco druhá část pracuje spíše s jinými subjekty (asociacemi) komerčního i nekomerčního charakteru poskytujícími zemědělcům svůj „servis“. Část projektů dále pracuje s individuálními beneficienty (zemědělci příp. další subjekty), zatímco jiné projekty jsou zacíleny na místní komunity jako celky.

### 2.3 Základní komentář k logické stavbě ZRS ČR v sektoru

Realizované projekty mají zpravidla relativně přímočarou logickou stavbu. Ve své podstatě se zaměřují na tři aspekty zemědělské produkce: řešení deficitů na úrovni vstupů zemědělské výroby (především mechanizace a posklizňové technologie), podporu rozvoje podnikatelských subjektů včetně inovací způsobu jejich organizace a zvyšování kvality lidských zdrojů. Na úrovni aktivit se tyto tři aspekty konkrétně projevují tím, že projektem jsou zakládány nové, nebo posilovány již existující podnikatelské subjekty (z nichž část má ovšem právní formu neziskových organizací, resp. asociací), které v různé míře akcentují kooperativní modely hospodaření. Těmto subjektům je poskytnuta investiční podpora – je dodáno vybavení, které, dle základní identifikace, chybí pro dosažení vyšší efektivity produkce v daném regionu. Doplňkově jsou realizovány aktivity posilující kvalitu lidských zdrojů především v odbornosti pro zemědělskou produkci (výrobní technologie, atd.) a v oblasti podnikatelských dovedností. Výsledkem mají být nové subjekty, které budou nadále udržitelně fungovat a stanou se (ve větší či menší míře) katalyzátory rozvoje zemědělské produkce v jejich regionu.

Již z prvního pohledu je možné také pozorovat jistou základní slabinu této velmi obecné logiky, kterou ZRS ČR usiluje o dosažení změny v sektoru. Podpořené projekty se zaměřují především na produkční stránku kauzálního řetězce vedoucího ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělců a vyšší udržitelnosti místních hospodářství. Jen velmi omezeně, nebo dokonce vůbec, ale neřeší problematiku uvádění produkce na trh. Přitom je zřejmé, že pokud dojde ke zvýšení efektivity produkce nebo dokonce k produkci zboží s vyšší přidanou hodnotou, ale nedojde ke změně způsobu, kterým jsou produkty uváděny na trh, konečný dopad projektů bude omezený. Další konkrétní omezení intervenčních logik realizovaných projektů jsou diskutována níže při hodnocení relevance.

## 3 Metodologie evaluace

### 3.1 Použité metody evaluace

Pro zodpovídání evaluačních otázek bylo využito mixu kvalitativních a kvantitativních metod. S ohledem na nižší dostupnost kvantitativních podkladů hodnocení je význam kvalitativních metod posílen. Evaluátor ovšem kladl důraz na to, aby všude, kde to bylo možné, byla sbírána také kvantitativní data. Každá z evaluačních otázek byla zodpovídána více než jednou evaluační metodou tak, aby mohla být zjištěna vzájemně ověřována (tj. triangulace metod). Podrobněji o použití jednotlivých metod pro zodpovídání evaluačních otázek a jejich konkrétní aplikace viz příloha č. 14.

Využité metody:

- **Individuální a skupinové řízené rozhovory** – realizovány v ČR (zadavatel, ČRA, realizátoři, atd.) i v průběhu evaluační mise (partneři, místní zastoupení realizátorů, státní správa a další centrální instituce, mezinárodní donoři, univerzity, NNO a asociace, lokální samosprávy a cílové skupiny / koneční příjemci). Část rozhovorů byla realizována po návratu z evaluační mise telefonicky. V přípravné fázi bylo realizováno 5 rozhovorů v ČR. V průběhu evaluační mise a telefonicky po ukončení evaluační mise bylo realizováno cca 45 individuálních i skupinových rozhovorů. Podrobněji viz příloha.



- **Dotazníkové šetření** – představuje klíčovou metodu sběru kvantitativních dat. Metoda byla využita při hodnocení tří ze čtyř projektů. Celkem bylo realizováno 5 dotazníkových šetření, jedno z nich metodou CATI (telefonické dotazování respondentů), v ostatních čtyřech šetřeních respondenti dotazníky fyzicky vyplňovali.
- **Kvantitativní analýza sekundárních dat** – týká se především dat poskytnutých konečnými příjemci a dat z podnikatelských plánů, vztahujících se k podpořeným podnikům. Vzhledem k neexistujícím datovým podkladům o hospodaření jednotlivých podniků bohužel nebylo možné metodu využít v takové míře, jak hodnotitel předpokládal.
- **Desk research, rešerše** – zásadní metodou je kvalitativní analýza získaných podkladů k jednotlivým realizovaným projektům. Dále byly pro účely evaluace analyzovány strategické a další koncepční dokumenty, sekundární zdroje a v neposlední řadě také dokumenty dvou předcházejících evaluací projektů Charity ČR.
- **Pozorování, evaluační návštěva** – v rámci evaluační mise byla navštívena většina konečných příjemců, kteří obdrželi podporu vyšší intenzity. Součástí evaluační návštěvy byla zpravidla také schůzka s vedoucím představitelem dané komunity a nezdědka také terénní průzkum ve vesnici konečného příjemce, během něž evaluátor neformálně komunikoval s jinými členy lokálních komunit, kteří nebyli do realizace projektu zapojeni.
- **Expertní posouzení a syntéza** – především pro formulaci sektorového hodnocení byla využita metoda syntézy předchozích zjištění a jejich expertní posouzení.

## 3.2 Metodologické a další překážky, limity evaluace

**Časový odstup od realizace**, který způsoboval obtíže při dohledání zodpovědných osob za konečné příjemce a částečně i samotného zakoupeného vybavení. **Opatření k odstranění:** Všichni koneční příjemci byli dohledáni především za spolupráce s partnerem a místní kanceláří realizátora. V jednom případě bylo nutné konečného příjemce dohledat za pomoci místních obyvatel.

**Personální fluktuace a rozpad partnerství.** Nebylo možné realizovat rozhovory se všemi osobami, které se reálně účastnily implementace hodnocených projektů. U žádného z obou realizátorů projektů již aktuálně osoby, které se podílely na implementaci projektů, nepracují. V případě projektů Charity navíc došlo k ukončení spolupráce s původním partnerem ABCO. **Opatření k odstranění:** Přímý kontakt se stěžejní partnerskou organizací (ABCO), kontaktování bývalých pracovníků realizátorů (ovšem spíše neúspěšné v případě Charity ČR).

**Realizace dotazníkových šetření – účastníci školení.** Hodnotitel i přes svou snahu nezískal kontaktní údaje osob, které se účastnily pouze aktivit nízké intenzity. **Opatření k odstranění:** Data byla alespoň v omezené míře sbírána také dotazníkovým šetřením v podpořených komunitách, jehož se účastnili také osoby, které nejsou přímými příjemci podpory (nejsou členy podpořeného subjektu).

**Neexistence baseline dat pro podpořené podniky a obecně chybějící ekonomická data podpořených podniků**, představuje významný limit především pro posouzení efektivity podpory. **Opatření k odstranění:** Příjemci byli požádáni o poskytnutí dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Zčásti jde ovšem pouze o hrubé odhady. Nedostatečná kvalita podkladových dat představuje významný limit hodnocení.

**Realizace dotazníkových šetření v komunitách**, závisující na ochotě klíčových zainteresovaných subjektů ke spolupráci. **Opatření k odstranění:** Motivace respondentů při individuálních rozhovorech, zapojení *community leaders* do dotazování. V případě jednoho dotazníku aplikace metody CATI.

## 4 Evaluační zjištění a závěry

### 4.1 Relevance

#### 4.1.1 Relevance ZRS ČR ve vztahu k potřebám sektoru

Zaměření projektů je obecně relevantní potřebám daného sektoru formulovaným národními strategickými dokumenty, cílovými skupinami i zástupci veřejné správy nebo akademickými pracovníky. Strukturální problémy gruzínského zemědělství byly představeny výše, v části 2.1.

Je zřejmé, že tyto strukturální problémy nelze řešit na úrovni jednotlivých producentů – v konkrétních případech lze docílit částečného posílení efektivity kupříkladu změnou způsobu produkce, tím je ovšem možné dosáhnout změny řádově maximálně jednotek procent. Efektivita zemědělské produkce se přitom musí zvednout velmi razantně, pokud mají drobní zemědělci „přežít“ budoucí vývoj na trhu.

Nejvhodnější relevantní odpovědí na uvedené strukturální problémy gruzínského zemědělství je **intervence na úrovni komunit a podpora kooperace mezi zemědělci**. Kooperativní hospodaření vytváří kritické množství produkce, které je nezbytné pro realizaci investic do produktivity práce (tj. především mechanizace) i do zvyšování výnosů. Navíc v jeho důsledku dochází ke snížení ceny produkce. Kritické množství produkce, které kooperativní hospodaření umožňuje generovat, producentům umožní dosáhnout ceny produkce, která je na trhu více konkurenceschopná a dále umožní investice do přidávání hodnoty. Právě přidávání hodnoty primární produkci a zapojení finálního produktu na správné místo distribučního řetězce (value chain) je nejdůležitější odpovědí na problém velmi vysoké neefektivity zemědělské produkce v Gruzii.

#### 4.1.2 Relevance ve vztahu ke strategickým dokumentům

Argumentaci výše sdílí nejen experti, kteří byli zapojeni do realizace evaluace, ale také gruzínská národní strategie rozvoje zemědělství pro období 2015 – 2020. Důraz na posilování kooperativního hospodaření a investice do posklizňového zpracování produkce patří mezi klíčové body této strategie. Její strategické směry se, mimo jiné, zaměřují na (1.) zvýšení konkurenceschopnosti na venkově prostřednictvím posilování znalostí a kvalifikace místních zemědělců a (především) podpory jejich spolupráce a na (2.) rozvoj distribučních a odvětvových řetězců prostřednictvím posilování posklizňové infrastruktury a služeb a zlepšování přístupu k zemědělské technice. Iniciativy ZRS naplňují tyto strategické směry klíčového strategického dokumentu v zemi příjemce.

**Iniciativy ZRS ČR v sektoru zemědělství jsou proto z pohledu potřeb cílových skupin i strukturálních problémů sektoru hodnoceny jako relevantní.** Většina z nich (alespoň deklaratorně) usiluje o posílení kooperativního hospodaření na venkově, byť to – s ohledem na kontext a dobu, kdy byly tyto projekty realizovány – nečiní přímo formou podpory kooperativů, ale zakládají podniky jiných právních forem, které mají kooperativní jednání podpořit.

Iniciativy ZRS ČR v sektoru zemědělství jsou v souladu s Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Cíle realizovaných projektů jsou v souladu se sektorovými prioritami a průřezovými principy zahraniční rozvojové spolupráce ČR, vycházejícími z komparativních výhod ČR a z obecných priorit mezinárodního společenství, zejména Rozvojovými cíli tisíciletí (MDGs, angl. United Nations Millennium Development Goals).

#### 4.1.3 Relevance ve vztahu k očekávaným ekonomickým trendům v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA

Potenciál gruzínského sektoru zemědělství a potravinářství do budoucna spočívá v dalším **rozvoji agrobiznisu s cílem vybudovat podmínky pro tvorbu vyšší přidané hodnoty** produktů splňujících parametry v rámci DCFTA. Dopady DCFTA na sektor zemědělství a potravinářství budou výrazné. Po vstupu Gruzie do DCFTA lze očekávat nárůst dovozů zejména finalizovaných výrobků na gruzínský trh ze zemí, jejichž výrobci jsou již plně integrováni v tomto systému, tj. nabízejí produkt plně vyhovující evropským normám a za minimální cenu. Důležité proto je, aby intervence byly zaměřeny zejména na vytvoření fungující soustavy v rámci zemědělství a potravinářství, jež bude kompatibilní a schopná zapojit se do mezinárodní sítě agrobiznisu.

Výstupy evaluovaných iniciativ jen **velmi obtížně naplňují kritérium relevance z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA**. Právě důraz na přidávání hodnoty, rozvoj zpracování produktů a zavádění technologií, které umožní produkci s přidanou hodnotou, která bude konkurenceschopná na evropském trhu, naplňuje pouze menšina podpořených projektů, resp. dílčích iniciativ. Z tohoto hlediska kritérium relevance není dostatečné, pokud se projekty zaměřují pouze na zvyšování efektivity (a objemu) produkce vybraných komodit.

Jistým problémem je také skutečnost, že (dle zkušeností hodnotitele z evaluačních návštěv) koneční příjemci značně podceňují dopad, který na jejich produkci bude budoucí ekonomický vývoj a plná implementace DCFTA mít. V řadě případů dokonce v tomto směru nemají vůbec žádné informace. Šíření povědomí o této problematice, stejně jako informací o vhodných strategiích, jak se těmto trendům přizpůsobit, by mělo být součástí iniciativ ZRS ČR v tomto sektoru.

**Ve vztahu k budoucímu otevření gruzínského trhu zemědělské produkci EU hodnotitel upozoruje, že projekty dostatečně neakcentují komparativní výhody** gruzínské zemědělské a potravinářské produkce. Komodity schopné obstát v mezinárodní konkurenci se vztahují většinou na úzký okruh surovin a produktů. Tento požadavek většina hodnocených iniciativ nenaplnuje.

Z pohledu DCFTA a očekávaného socioekonomického vývoje je proto v sektoru nutné výrazně silněji akcentovat budoucí úspěšnost a udržitelnost podpořených projektů. Pečlivě vyhodnocovat alternativní možnosti a způsoby:

- jak dostat produkt na trh,
- jak zvýšit přidanou hodnotu produktů,
- jak zajistit narůstající kapacitu výroby z hlediska vstupů / výstupů,
- jak vhodně diverzifikovat,
- jak využít dané komparativní výhody (a jaké komparativní výhody může gruzínské zemědělství nabídnout),
- jak zainteresovat cílové subjekty na spolupráci aj.

#### 4.1.4 Relevance ve vztahu k aktivitám dalších donorů a návazným aktivitám ČRA

Hodnocené iniciativy měly více či méně pilotní charakter, a to nejen ve vztahu k ZRS ČR, ale také jiným donorům. Obzvláště to platí pro iniciativy usilující o podporu komunitního hospodaření, které byly v Gruzii spuštěny dříve, než se politika centrální vlády, a s tím i legislativa, přiklonila na podporu kooperativům. Hodnocené iniciativy tedy při své identifikaci nebyly koordinovány, posloužily ale jako **startovací iniciativy** pro aktivity jiných donorů většího rozsahu. Jediným projektem, na nějž přímo nenavazovala žádná aktivita jiného donora, byl projekt ČvT-kapacity. **Podpora zakládání individuálních podniků na venkově se, po změně legislativy ve prospěch kooperativů, ukázala spíše jako „slepá ulička“**. Výše podpory, která byla tímto projektem rozdělována, je navíc pod rozlišovací schopnosti velkých donorů.

Na oba projekty Charity byly vypracovány návazné projekty, a to jak ze strany ZRS ČR, tak i dalších donorů (USAID, japonská rozvojová spolupráce, a další). Tyto návazné projekty dále rozvíjely výstupy a výsledky zde hodnocených iniciačních projektů realizovaných Charitou ČR (což ovšem v některých případech nebylo účelné). Návazné projekty směřovaly především ke zvýšení kapacity již poskytovaných služeb a případně (ovšem v menší míře) zakládání nových. Instituce, které byly projekty Charity vybudovány, posloužily jako „záchytné body“ pro rozvoj jejich aktivit v této oblasti a sektoru.

Ještě zajímavější je vývoj projektu ČvT-kooperativ ve vztahu k zahraničním donorům. V roce 2013 byl zahájen rozsáhlý projekt ENPARD (rozpočet cca 52 mil. €), jehož důležitou součástí je podpora rozvoje kooperativů – jako klíčového nástroje pro ekonomickou stimulaci a rozvoj venkova. V té době již ČvT disponoval velmi cennou zkušeností se založením cca 6 kooperativů v Imeretinském kraji, organizace se proto stala partnerem projektu ENPARD v této oblasti. V přímém důsledku projektu se tedy ČvT stal implementačním orgánem zásadního evropského projektu v tomto kraji a sektoru. S podporou projektu ENPARD založil ČvT od roku 2014 v kraji dalších 9 kooperativů. Zapojení člověka v tísní do projektu ENPARD tedy představuje **příkladnou dobrou praxi**, kdy jsou prostředky ZRS ČR využity pro testování nových přístupů a metod k rozvoji zemědělství a venkova. Takto akumulovaná dobrá praxe je následně aplikovaná v podstatně větším měřítku s podporou silného mezinárodního donora<sup>2</sup>. Z tohoto pohledu multiplikace výsledků projektu ČvT-kooperativ představuje příklad maximálně efektivního řešení.

Zjištění této evaluační otázky (de facto zpětně) dále potvrzuje relevanci projektů ZRS ČR, které o několik let předstihly obecný vývoj v sektoru. Realizované projekty se tedy mohou právem označovat za pilotní aktivity, jejich důraz na kooperativní hospodaření (jakkoliv byl v některých případech spíše jen deklaratorní) je dnes hlavním směrem podpory mezinárodních donorů (ENPARD) i národní politiky. Tato skutečnost ale do budoucna zároveň **představuje pro relevanci iniciativ ZRS ČR v sektoru novou výzvu**: objem prostředků ZRS ČR je ve srovnání s projektem ENPARD i s národním programem velmi malý. Po nasměrování pozornosti těchto velkých podpůrných programů na oblast zakládání kooperativů je otázkou, zda v tomto sektoru ještě stále existuje prostor pro „malé“ prostředky, které mohou iniciovat založení maximálně jednotek kooperativů.

<sup>2</sup> Je relevantní dodat, že ZRS ČR se na práci ČvT rovněž nadále podílí – její prostředky z návazného projektu jsou využity pro spolufinancování části projektu ENPARD implementovaného ČvT.

#### 4.1.5 Synergický efekt iniciativ ZRS ČR v sektoru

Synergické efekty jednotlivých iniciativ byly **velmi omezené**. Projekty byly realizovány v konkrétních komunitách – jen výjimečně svou působností přesahovaly rámec komunity. Má-li tedy být dosaženo synergie projektů na úrovni jejich výsledků, muselo by jít o komunity, které od sebe nejsou příliš vzdáleny. Pravdou je však opak.

Žádné synergie nebyly zaznamenány mezi projekty Charity navzájem ani ve vztahu k jiným projektům. Jednotlivé projekty Charity byly implementovány ve zcela jiném geografickém prostředí i sociokulturním kontextu, velmi odlišné bylo také jejich zaměření. Potenciál pro synergické vazby mezi nimi je proto velice nízký. Nejblíže, co do obsahu, jsou si projekty realizované v okrese Khulo a ARSC – v obou případech bylo založeno zemědělské servisní centrum. Tyto organizace se ale svým charakterem výrazně odlišují – ARSC má spíše charakter komerčně provozovaného servisního střediska (byť své služby poskytuje především svým členům, s nimiž má úzké vazby) v relativně velkém městě, servisní centra v okrese Khulo mají naopak vyložené komunitní charakter a projekty byly implementovány v odloučených vysokohorských vesnicích. Přesto lze předpokládat, že Charita, resp. ABCO, alespoň při realizaci projektu v okrese Khulo, čerpali ze zkušeností z předchozího projektu. Mimo tuto dobrou praxi ovšem mezi oběma projekty nebyly žádné vazby<sup>3</sup>.

Stejná odpověď musí být formulována také v případě synergií mezi projekty ČvT a Charity – projekty byly implementovány v odlišných provinciích. Také svými metodami, intervenčními logikami a způsobem práce s cílovými skupinami se projekty obou organizací natolik liší, že by jen obtížně bylo možné nalézt styčné body, v nichž by bylo relevantní rozvíjet synergie. Dle informací hodnotitele tak mimo formální schůzky organizovanými ČRA neprobíhala mezi oběma organizacemi žádná významnější komunikace, místní partneři nebo místní zastoupení realizátorů nemají informace o projektech druhého realizátora.

Co se týče projektů ČvT, ty vykazují nejvyšší potenciál pro využití synergických efektů. Byly realizovány ve stejné oblasti a navíc jsou si velmi podobné svou metodou. Projekty byly také implementovány ve stejný čas a stejným realizačním týmem. Tato skutečnost vedla k synergiím na úrovni vstupů – vzhledem k podobnosti aktivit byly kupříkladu alespoň zčásti sdíleny tréninkové materiály, metody vedení komunitních setkání a obecně práce s cílovými skupinami. Projev synergií na úrovni výsledků (cílů) by ovšem opět vyžadoval především geografickou blízkost jednotlivých podpořených podniků. Tato podmínka v projektech ČvT překvapivě nebyla naplněna. Jediným geografickým průnikem obou projektů je oblast vesnic Maghlaki a Partskhanakanevi, kde bylo založeno po dvou podnicích z obou projektů, a navíc byl v této lokalitě také několik měsíců před zahájením obou projektů (s podporou ZRS ČR) založen kooperativ Dovatli. Paradoxně byly ovšem všechny čtyři uvedené podniky neúspěšné a jediným podnikem, který byl udržen, byl právě kooperativ Dovatli. Z tohoto důvodu tedy **nebyly mezi oběma projekty rozvinuty žádné synergické vazby**.

#### 4.1.6 Relevance intervenčních logik hodnocených iniciativ.

Pokud je v **některých případech relevance hodnocena jako nižší, vychází to především z následujících důvodů**.

- Častým problémem projektů je **nekompletnost jejich intervenční logiky**. V aktivitách není často zahrnut důraz na uplatnění produkce na cílovém trhu prostřednictvím rozvoje distribuční sítě, rozvoje marketingových aktivit apod. Projekty také zanedbávají otázku budování kapacit pro dlouhodobou udržitelnost iniciativ, a to jak odborných, tak i kapacit v oblasti řízení podniků. Dalším problémem je nedostatečný **důraz na diverzifikaci produkce**, resp. podpora závislosti příjemců na jedné komoditě (obzvláště s přihlédnutím k výše uvedenému riziku ztráty domácího trhu v důsledku jeho otevření mezinárodní konkurencí). Část podpořených projektů tedy vykazuje **zaměření pouze na nabídkovou stranu komoditního řetězce**, bez zajištění schopnosti nakládat s navýšenou kapacitou produkce, tj. skladování, různé způsoby konzervace aj.
- V dílčích případech bylo také zaznamenáno, že projekt sice usiluje o diverzifikaci zemědělské produkce, ovšem bez patřičného zaškolení a systematického zvyšování kapacity cílových skupin, co se týče odborných znalostí a dovedností v daném sektoru.

<sup>3</sup> Tímto ovšem nemá být řečeno, že ZRS ČR a Charita v Gruzii implementovali izolované projekty bez jakékoliv návaznosti – uvedený výrok se vztahuje k projektům, které byly vybrány pro evaluaci. Na oba projekty navazovaly další projekty podpořené ZRS ČR, které rozvíjely a posilovaly jimi dosažené výsledky a realizovaly návazné investice.



- Nedostatek lze rovněž shledat v **časové dimenzi rozložení jednotlivých aktivit**. Nelze se např. na začátku projektu zaměřit pouze na navýšení kapacity zpracovatele komodity, pokud není systémově zajištěno propojení s výrobcí tj. dodavateli suroviny.
- Problematická je také relevance projektů, které nedostatečně rozvíjejí komponentu kooperativního hospodaření, případně v nich není vůbec obsažena. Malý důraz na propojení struktur založených nebo podpořených projektem s producenty vstupů je jednou z klíčových příčin neúspěchu těchto projektů.

## 4.2 Efektivnost:

### 4.2.1 Schopnost iniciativ ZRS ČR v sektoru naplňovat své cíle

**Projekty zpravidla nejen že dosahují, ale dokonce i přesahují cílové hodnoty monitorovacích indikátorů, které jim byly stanoveny**, ovšem za předpokladu, že jim předcházela podrobná identifikace. Pokud chyběla, projekty vykazují velké problémy naplnit své aktivity podle plánu projektu; nutnost podrobné a kvalitní identifikace, mají-li být aktivity projektu systematické a provázané je tak jednou z lekcí hodnocení, bez ní je projekt implementován „reaktivně“ a se značnou mírou improvizace<sup>4</sup>. **Podstatně větší problémy podpora ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii zaznamenává při naplňování svých cílů.** Přejít od výstupů k cílům, které logika změny předpokládá, není vždy automaticky dosažen. Z dílčích hodnocení je možné abstrahovat především následující příčiny, proč žádný z projektů plně nedosahuje svých cílů:

- Skutečné **externí příčiny, které nebylo možné plně kontrolovat**. V tomto smyslu je nutné uvést především **nestabilitu výkupních cen produkce podpořených příjemců a klimatické podmínky**. Řada z podpořených dílčích projektů se zaměřovala na zvýšení efektivity produkce konkrétní komodity, přičemž existuje riziko, že i kvalitní implementace projektových aktivit nepovede k dosažení cílů z výše uvedených důvodů. V tomto smyslu se tak jako neefektivní jeví podpora projektů závislých na jediné komoditě, které bezprostředně **nevedou k diverzifikaci produkce**.
- **Vybudovaná závislost na externích zdrojích a chybějící vlastní iniciativa**. Při realizaci rozhovorů hodnotitel v řadě případů zaznamenal velmi nízký stupeň vnitřní iniciativy, motivace k rozvoji a obecně podnikavosti u vedoucích představitelů založených podniků. Ti se velmi spoléhají na externí podporu a samostatně svůj podnik dále nerozvíjejí. Projekty ZRS ČR, stejně jako dalších donorů, mají v tomto kontextu značně negativní dopad: vytváří **závislost příjemců na externích zdrojích**. Velmi zjednodušeně řečeno, příjemci si zvykli na to, že externí zdroje (mezinárodní donoři) jim poskytnou investice dle jejich potřeb. V řadě případů bylo pozorováno, že cílů projektu nebylo plně dosaženo právě proto, že vedoucí představitelé příjemců neprojevují dostatek vlastní iniciativy a vyčkávají na další podporu.
- Dle závěrů hodnocení některých projektů je specifickou příčinou neplnění cílů skutečnost, že tyto projekty podpořily **rozvoj podnikatelských záměrů, které byly jednoznačně chybné a jen obtížně mohly generovat ziskové podnikání** (tyto záměry ovšem představovaly menšinu podpořených dílčích projektů). Nedostatečně kvalitní záměry byly podpořeny především z těchto důvodů:
  1. **Nedostatečně rozvinuté kontrolní/hodnotící mechanismy** v procesu schvalování podnikatelských záměrů k podpoře – např. nezahrnutí odborníka na předmět daného podnikání do hodnocení.
  2. **Nutnost utratit prostředky projektu a naplnit indikátory výstupů** v situaci, kdy nebyl k dispozici dostatečný počet kvalitních podnikatelských záměrů – byly proto vybírány „méně špatné“ plány.
- S výše uvedeným souvisí také **nedostatečně rozvinuté kapacity vedoucích představitelů dílčích projektů** v části případů – přičemž projekt nezahrnuje aktivity směřující k rozvoji kapacit.

<sup>4</sup> V případě projektu Charita-efektivita je sice pravdou, že aktivita, která byla do tohoto projektu přidána zcela nově bez jednoznačného vztahu k intervenční logice projektu, je paradoxně vyhodnocena jako rozhodně nejefektivnější z pohledu naplňování jeho cílů. Tato skutečnost je ovšem spíše dílem náhody, nikoliv systematického přístupu k implementaci projektu a pochopitelně na ni nelze spoléhat.

#### 4.2.2 Dosahování cílů mimo okruh přímých příjemců

Posledním závěrem sektorového hodnocení ZRS ČR v oblasti efektivnosti je skutečnost, že **cíle na úrovni sekundárních příjemců byly projekty spíše obtížně naplňovány**. Obzvláště pokud mělo jít o cíle zprostředkované. Tuto skutečnost hodnotitel vysvětluje kombinací dvou faktorů, a to nedostatečným **důrazem na aktivity** vedoucí k naplňování takto definovaných cílů na jedné straně a nedostatečnou pozorností věnovanou **analýze lokálního socio-kulturního kontextu** při identifikaci na straně druhé.

### 4.3 Efektivita

#### 4.3.1 Nedostatečné podklady pro plné vyhodnocení efektivity

Obecně bylo hodnocení efektivity projektů spíše pozitivní. Toto hodnocení má však zároveň omezenou kapacitu, a to z toho důvodu, že z dodané dokumentace **nelze analyzovat výši cen nákupů jednotlivých investičních položek** – tedy především materiálního vybavení, které bylo prostřednictvím projektů cílovým skupinám poskytnuto. Hodnotitel proto v této části hodnocení efektivity nedisponuje vstupními daty pro závěry ohledně hospodárnosti nákupů investičního majetku, který byl důležitou součástí všech projektů.

#### 4.3.2 Obecné deficity iniciativ ZRS ČR v sektoru zemědělství ve vztahu k efektivitě

Obtíže při plnění kritéria efektivity projektů u části z nich vycházely především z nedostatečné komplexnosti projektů, zmíněné při hodnocení relevance. Hodnotiteli byly zjištěny zejména následující problémy:

- **Nesprávný výběr cílové skupiny** z hlediska umístění v komoditním řetězci. Nedostatečné vyhodnocení možností efektivní produkce příjemce dotace v daných podmínkách, vedoucí k pouhému zvýšení kapacity bez schopnosti navýšení vstupní suroviny, představuje největší problém efektivity, na který hodnotitel při realizaci evaluace narazil. V důsledku nedostatečně promyšleného modelu fungování některých zařízení byly pozorovány **investice, které byly ve vztahu k produkci tohoto podniku velmi předimenzované**. Nízká (či v extrémních případech dokonce nulová) produkce přitom byla způsobena **neadekvátním propojením předmětného podniku s dodavateli vstupů**, na které bylo upozorňováno v hodnocení relevance. V jednom případě byla předimenzovaná kapacita dodaného strojního vybavení způsobena také tím, že realizátor nezachytil „úzké body“ ve výrobním procesu, které způsobují, že kapacita dodaného vybavení může být využita maximálně cca z jedné třetiny až jedné poloviny.
- Nedostatkem zasahujícím negativním způsobem do hospodárnosti využití poskytnutých prostředků je rovněž **příliš krátké období**, na které jsou projekty navrženy. Příliš krátká doba realizace projektu byla hodnotitelem v několika případech identifikována jako jedna z příčin zmaření investice do konkrétních podniků.
- **Nedostatečné využívání kapacit dodané techniky** u části příjemců – ta zahálí, poněvadž příjemce pro ni aktivně nehledá vhodné využití. Vinu za tuto situaci ovšem nelze klást pouze na konečného příjemce: projekty příjemce dotace dostatečně nemotivují k vyšší aktivitě kupříkladu finanční spoluúčastí na investici nebo jinými nástroji.

#### 4.3.3 Efektivita ve vztahu ke způsobu implementace projektů (spolupráce mezi realizátory a partnery)

Ve vztahu k místním partnerům zaujali oba realizátoři odlišné postoje. Praxe ČvT je taková, že zodpovědnost za realizaci projektu má místní kancelář organizace, která byla pro tento účel zřízena (a to dokonce přímo v Kutaisi). Lokální kancelář je tedy klíčovým implementačním subjektem v realizovaných projektech. Partneři jsou potom do projektů přizváni na základě jejich expertízy a zkušenosti s lokálním kontextem i s daným oborem. Zčásti vystupují v pozici „dodavatelů“ konkrétních služeb (například školení v podnikatelském plánování) a zčásti jako „zásobník“ expertů pro posuzování proveditelnosti plánů i pro vzdělávání a konzultace. Praxe Charity ČR byla odlišná – v době realizace obou projektů Charita ještě nedisponovala místní kanceláří a projekt tak byl řízen (koordinován) z Prahy. Implementace projektu byla svěřena místní organizaci, ABCO. Toto řešení se **neukázalo jako efektivní**. Z pohledu efektivnosti vznikala mezi realizátorem a partnerem projektu častá nedorozumění a špatná komunikace, které ústily v obtížnou spolupráci a v extrémních případech dokonce až k podezřívavosti mezi oběma organizacemi. Charita neměla jasnou kontrolu nad tím, co konkrétně je v Gruzii realizováno a její pracovníci obtížně prosazovali svá řešení. Partner měl naopak pocit, že realizátor dostatečně nerozumí místním specifikům a způsobům, kterým se v tomto prostředí „věci dělají“ – a

svým jednáním mu de facto svazuje ruce. Nejde o efektivní řešení ani z pohledu efektivity projektu – projekt de facto musí financovat **provoz dvou na sobě nezávislých kanceláří**, generujících vlastní provozní výdaje a výdaje na management. Sdílení těchto nákladů není možné. Není proto překvapením, že spolupráce obou subjektů byla ukončena. Své další projekty již Charita realizuje prostřednictvím své místní kanceláře.

## 4.4 Udržitelnost

### 4.4.1 Kvalita podnikatelského plánu a jeho dodržování podmínkou udržitelnosti

**Základní podmínkou pro udržení výsledků ZRS ČR v sektoru je především dobře nastavený a dlouhodobě udržitelný podnikatelský plán** jednotlivých iniciativ (viz hodnocení efektivity). Tento plán navíc musí být **dodržován**. V rámci hodnocení byla zaznamenána řada případů, kdy byl podpořen kvalitní podnikatelský plán, který v krátkodobém horizontu naplnil cíle projektu. Podnikání se ovšem v dlouhodobější perspektivě (cca 3 – 4 roky) přesto stalo neudržitelné. Důvodem této skutečnosti nebyl chybný výpočet podnikové ekonomiky v podnikatelském plánu, ale právě jeho nedodržování v oblasti akumulace kapitálu na údržbu investice a budoucí reinvestice.

V tomto smyslu se při hodnocení také prokázalo, že **není efektivní, pokud je příjemcům předáno nové vybavení do vlastnictví příliš brzy po zahájení projektu**. Především v případě, že jde o zcela nové subjekty, by měla být nejprve věnována pozornost budování nové instituce jako takové a motivaci zapojených subjektů k rozvoji přínosů, které sebou nese kooperativní jednání samo o sobě. Teprve po jisté stabilizaci a vybudování dostatečné kapacity (institucionální, organizační, ale také co se týče kvalifikace a znalostí) by mělo být pokračováno s investicí samotnou. I v tomto okamžiku se osvědčuje, pokud příjemci nedostanou investici do svého vlastnictví okamžitě, ale až po uplynutí určité zkušební doby, v níž se prokáže, jak efektivně jsou schopni tento nový impulz využít (tedy ověřit se efektivnost investice) a příjemci také prokážou ochotu a motivaci naplňovat podnikatelský plán. Pokud realizátor velmi záhy distribuuje vybavení a mechanizaci a převádí je do vlastnictví příjemců, ztrácí nejdůležitější „páku“, jak přinutit příjemce k plnění stanoveného podnikatelského plánu. Má pak již jen velmi omezené možnosti, jak příjemce motivovat, aby výnosy z investice nebyly bezprostředně konzumovány, ale aby byl akumulován kapitál, který teprve umožní rozvoj udržitelného modelu hospodaření.

### 4.4.2 Závislost na externích zdrojích důvodem problematické udržitelnosti

Je nutné zároveň zopakovat již dříve uvedené zjištění, že tento **stav nízké čínorodosti a iniciativy příjemců ve prospěch rozvoje jejich podniku je do jisté míry „produktem“ externí podpory rozvoje podnikání**. Z hlediska příjemců de facto není zcela neracionální zisky z podnikání z většiny konzumovat, namísto jejich akumulace pro budoucí rozvoj – příjemci očekávají, že v případě, že bude nutné dále investovat, opět naleznou externí zdroj financí. Evaluace prokázala, že u části konečných příjemců vznikla závislost na externích zdrojích – již ani nepřemýšlejí v tom smyslu, že investice ve zdravém podniku by měly být realizovány z vnitřních zdrojů. Realizaci investice automaticky spojují s externím financováním. U řady příjemců, kteří byli navštíveni v rámci evaluace, se proto nedostatečně rozvinula schopnost svůj podnik dále samostatně rozvíjet a rozšiřovat. Podniky se spíše rozvíjejí skokově: podnik získá investici, která nastaví určitý model hospodaření. Tento model je v téměř nezměněné podobě udržován, dokud nepřijde další investice – nebo dokud se předchozí nevyčerpá (tj. přestane být provozuschopná). Jen v menší části se příjemci připravují na realizaci investice z vlastních zdrojů za využití úvěrového financování.

Právě jistá pasivita a **spoléhání na externí impulzy** je patrně **největší překážkou udržitelnosti** výsledků projektů. Vícekrát bylo při evaluačních návštěvách zaznamenáno přesvědčení, že projekt začne fungovat, jakmile bude splněna „ještě jedna nezbytná věc“ – dodatečná investice, změna legislativy, atd<sup>5</sup>.

Jeden z možných přístupů, jak v projektech ZRS ČR tento problém řešit, byl představen výše – **delší inkubační doba bez přímé investice a následně „podmíněná“ investice po určité, předem stanovenou dobu**. Evaluace

<sup>5</sup> Extrémním příkladem tohoto přístupu byla potom dvě zařízení podpořená v rámci projektu z roku 2008, v nichž takových „posledních nezbytných věcí“ byla již realizována řada – na investici Charity navázalo několik dalších projektů podpořených dalšími donory, které výrazně zvýšily kapacitu podniků (a v menší míře také diverzifikovaly jejich služby). Obě tato zařízení ale opět stojí nevyužitá a jejich příjemci uvádějí, že pro jejich fungování je nutné splnit „ještě jednu nezbytnou věc“.



dále prokázala příčinnou souvislost mezi výší spolufinancování a udržitelností. Projekt, který investici do konkrétního podniku financuje ze 100 %, přímo vytváří pasivitu a nízkou míru čínorodosti příjemců. Ti nejsou jakkoliv motivováni vyvinout vlastní iniciativu nad rámec udržování chodu podniku, která by zajistila dlouhodobou udržitelnost investice. Příjemci totiž nesplácí úvěr, nepotřebují získat zpět vložené peníze, neplatí nájem, atd. Samotná údržba podniku je tak relativně levná a nemotivuje k vyšší aktivitě. Příjemcům postačuje aktuálně dlouhodobě neudržitelný podnik (s přijatelnými náklady) udržovat při životě s vizí budoucího rozvoje v případě dalšího externího impulzu. Pokud je ovšem příjemce v investici finančně zainteresován, je podstatně více motivován zajistit, aby byl podnik ziskový v co nejkratším čase, a aby byl dlouhodobě udržitelný.

#### 4.4.3 Krátká doba realizace projektů

Nesmírně významnou **překážkou udržitelnosti výsledků projektů je velmi krátká doba realizace projektu**. Cílové skupiny neměly se zakládáním podniku (především je-li založen na kolektivním hospodaření) téměř žádnou zkušenost. V takové situaci je nutné věnovat dostatečnou pozornost nastavení všech procesů, budování kapacit (lidských, institucionálních), samotnému startu podnikání a vzniku určitého „modu vivendi“, který je udržitelný. Také investice je vhodné rozložit v čase s tím, jak se bude zvyšovat kapacita výroby a potenciálně diverzifikovat produkce. Podniky v neposlední řadě po zahájení fungování narážely na řadu neočekávaných překážek (např. fluktuace cen), které bez externí podpory (a tedy zkušenosti a expertízy) řešily do značné míry intuitivně. V případě kooperativů založených v oblasti zemědělství je navíc nutné brát v úvahu vegetační cykly. Kooperativu může trvat až několik sklizní úrody, než se dostane na udržitelnou trajektorii dalšího rozvoje, který již bude schopen zvládat samostatně. Jinými slovy, podmínkou úspěšného rozvoje podniku, především potom podniku založeného na kolektivním hospodaření, je dostatečně dlouhá doba inkubace tohoto podniku. Pokud není taková inkubace poskytnuta, lze říci, že je de facto dílem náhody, zda podnik uspěje, či nikoliv. O úspěchu podniku totiž v takovém případě, spíše než kvalitní podnikatelský plán, rozhodují osobní kvality (vnitřní motivovanost, čínorodost, podnikatelský duch, manažerské schopnosti, atd.) vedoucích představitelů těchto podniků. Poskytnutí krátkodobého rozvojového impulzu s tím, že se uvidí, zda se podnik uchytí, či nikoliv, je, dle názoru hodnotitele, velmi neefektivní (z hlediska efektivity) – **krátký projekt totiž není schopen kontrolovat další faktory úspěchu podniku, mimo samotné dostupnosti potřebného vybavení**.

#### 4.4.4 Kooperativní hospodaření a udržitelnost

Zároveň je z evaluace zřejmé, že podniky se zavedeným kooperativním hospodařením jsou **udržitelnější, než projekty individuální**. Tato skutečnost není způsobena ani tak nominálně vyšší investicí do kooperativních podniků, než do individuálních<sup>6</sup>. Spíše je za nimi možné vidět tyto tři důvody:

- **Členům kooperativu více záleží na tom, aby se podnik rozvíjel, a jsou tomuto cíli ochotni i obětovat část zisků či osobního komfortu.** Pokud by byli členové kooperativu pouze v pozici dodavatelů vstupů, tato motivace by byla výrazně slabší (možná dokonce až negativní – někteří experti potvrdili, že zemědělci mají výhrady vůči tomu, aby na jejich produkci vydělával jiný podnik – a mohou být z tohoto důvodu dokonce ochotni i nezohledňovat ekonomickou výhodnost prodeje tomuto subjektu pro ně samotné).
- Členové kooperativu mají větší **schopnost aktivizovat** v případě potřeby širší komunitu – jejich **neformální sociální sítě** se takto násobí.
- **V rámci kooperativu je možná specializace.** Jednotliví členové se tedy mohou specializovat na konkrétní oblasti řízení podniku, a tím zvýšit jeho efektivitu. Tato skutečnost je obzvláště patrná u kapacit v oblasti marketingu a prodeje produkce.

#### 4.4.5 Kapacita v oblasti marketingu a diverzifikace podmínkami udržitelnosti

Jak již bylo dříve uvedeno, právě **kapacita v oblasti marketingu a prodeje produkce na správném místě distribučního řetězce je další z klíčových podmínek pro dlouhodobou udržitelnost podniku**. V důsledku nedostatečně rozvinuté kapacity v této oblasti nakonec nebyla část z hodnocených dílčích projektů udržena.

<sup>6</sup> Kupříkladu u projektu Charity z roku 2008 nebyl takový rozdíl vůbec relevantní, spíše naopak, podniky, které neměly dostatečně zavedené prvky kooperativního hospodaření, získaly vyšší podporu, než podniky, které tuto komponentu obsahovaly. Přesto byly podniky kooperativního charakteru jednoznačně udržitelnější.

Posledním poznatkem týkajícím se udržitelnosti je fakt, že se jako výrazně udržitelnější ukázaly být podniky (a to jak individuální, tak kolektivní), které v důsledku podpory byly schopny **diverzifikovat svou produkci**. Především zemědělské podniky jsou závislé na výkupních cenách, které z externích příčin (změny na vnějším trhu, propad poptávky z Ruska a Ukrajiny, přírodní vlivy a neúroda, nemoci, atd.) mohou vykazovat velkou nestabilitu. Pokud příjemce úspěšně diverzifikoval svou produkci, snížil svoji závislost na vývoji cen konkrétní komodity.

## 4.5 Dopady:

### 4.5.1 Dopady iniciativ ZRS ČR na kvalitu života cílových skupin

Nejdůležitějším zjištěním evaluace projektů je skutečnost, že **ZRS ČR v sektoru zemědělství generuje pozitivní dopady na úrovni cílových skupin**. Úspěšně implementované iniciativy zcela bezprostředně generují zvýšení příjmů rodin příjemců a zvyšují kvalitu jejich života. Praktickými projevy této skutečnosti je například zvyšování komfortu bydlení podpořených subjektů nebo studium dětí na vysokých školách, které by si rodiny bez posílení jejich příjmů nemohly dovolit.

Klíčovými mechanismy změny, které iniciativy ZRS ČR v zemědělství v Gruzii produkují, je především **zvýšení produktivity práce, výnosů zemědělské činnosti a posílení zpracovatelských kapacit v místě**:

- Řada projektů byla zaměřena na dodávku **zemědělské techniky**. Tento typ projektu má největší dopady především ve velmi odloučených lokalitách, kde pěstování primární produkce nadále probíhá manuálně. Právě v těchto podmínkách posílení mechanizace zemědělské produkce bezprostředně přináší největší dopady a změnu, poněvadž **zvyšuje produktivitu práce**. Pro dosažení maximálního efektu je nutné zaměřit se především na dva aspekty: dodávku vybavení, které bude **maximálně vhodné (a také účinné) pro místní podmínky** a vytvoření takového **modelu nakládání se zemědělskou technikou**, aby bylo možné využít maxima jejího potenciálu obsluhou co největšího počtu lokálních producentů a co největší výměry.
- **Zvyšování výnosů** podpořené projekty dosahují několika mechanismy změny. Velmi důležitou roli opět hraje mechanizace produkce umožňující kvalitnější obdělání půdy a rozšíření výměr. Ještě silnější efekt na zvyšování výnosů ovšem měly aktivity zaměřené na zvyšování dostupnosti a kvality vstupů produkce pro drobné zemědělce a zvyšování kvalifikace farmářů ohledně metod pěstování dané plodiny.
- Zpracování primární produkce v místě umožňuje bezprostřední **přidávání hodnoty zemědělské produkci**. Pokud jsou vedoucí představitelé schopni takové produkty správným způsobem umístit na trh, prodej generuje výrazně vyšší příjmy, než prodej primární produkce.

### 4.5.2 Dopady v oblasti kvality produkce

Hodnocení potvrdilo, že v důsledku realizace projektů dochází také ke **zvyšování kvality produkce**. Bezprostřední souvislost mezi vyšší kvalitou a zvýšením příjmů příjemců, je ovšem prozatím **relativně slabá**. Zvyšování kvality produkce je efektivním (účelným) nástrojem pro zvyšování kvality života lokálních farmářů pouze v případě, že součástí projektu je také **změna způsobu, kterým je produkce umísťovaná na trh**. Právě z důvodu absence těchto aktivit nebylo při hodnocení zaznamenáno, že by v některém z projektů byly generovány dopady v podobě zvýšení příjmů čistě v důsledku zvýšení kvality produkce – ta byla nanejvýš sekundárním efektem<sup>7</sup>.

### 4.5.3 Dopady mimo bezprostřední příjemce

Byly zaznamenány také zprostředkované **pozitivní dopady projektů ZRS ČR na členy místních komunit**. Část nově založených podniků vytváří **nová pracovní místa**. Ještě významnější je potom **stimulace lokální ekonomiky**, kterou část projektů způsobuje. Především investice do zpracovatelských technologií generují

<sup>7</sup> Typickým příkladem je obnova bramborové sadby. Jejím dopadem bezpochyby je kvalitnější produkt; důležitější motivací pro obnovu sadby ovšem bylo zvýšení výnosů. Při realizaci hodnocení příjemce potvrdil, že došlo k nárůstu příjmů rodin farmářů právě díky vyšším výnosům. Zvýšení ceny, kterou za prodej svého produktu farmáři získali, představitelé ani jednoho z příjemců nepotvrdili – farmáři totiž žádným způsobem nezměnili způsob prodeje své produkce. Podrobněji viz hodnocení projektu Charita – Khulo.

lokální poptávku po primární produkci. Pokud jsou dílčí projekty (jednotlivé podniky) zakládány s dobrou znalostí lokálního kontextu (v tomto smyslu je zcela nezbytná kvalitní analýza při identifikaci projektů na úrovni realizátorů projektů, viz výše), generují lokální odbyt pro místní produkci. To pro drobné lokální zemědělce představuje zásadní kvalitativní změnu, poněvadž odbyt je garantovaný a umožňuje prodat podstatně vyšší podíl produkce (navíc bez dalších nákladů na dopravu zboží na tržiště a čas strávený prodejem). Nově založené podniky tak kolem sebe začínají budovat síť subdodavatelů vstupů své výroby, která se postupně rozšiřuje s růstem kapacity produkce těchto podniků (v případě, že jde o úspěšně založené podniky).

V tomto kontextu je důležité uvést, že evaluace projektů jednoznačně prokázala, že tento **pozitivní efekt na komunitu, a obecně schopnost stimulovat lokální ekonomiku v konkrétním sektoru, je podstatně vyšší u podniků založených na bázi kooperace několika místních subjektů, než v případě podpory individuálních podniků.**

#### 4.5.4 Odlišné strategie generují odlišné dopady

Projekty ZRS ČR sice byly realizovány v rámci výzvy se stejně definovanými cíli pro všechny (resp. pro tři ze čtyř hodnocených, realizovaných v letech 2011 – 2012), část z nich ovšem má kapacitu stimulovat lokální ekonomiku, zatímco jiná část na tuto ambici spíše rezignuje a zaměřuje se na konkrétní rodiny. To ovšem nutně neznamená, že první skupina projektů je vhodnější k podpoře než druhá – spíše to naznačuje, že výzva, do které byly projekty předloženy, nebyla dostatečně jednoznačně **strategicky zacílena**.

**V zásadě tedy byly (při jisté míře zobecnění) podporovány dva typy projektů:** První typ projektů se soustřeďuje na **iniciaci ekonomického rozvoje a řešení strukturálních problémů gruzínského venkova na mikro úrovni konkrétních komunit. Cílem druhého typu projektu je základní redukce chudoby na venkově.** Oba cíle jsou zcela legitimní a plně v souladu se strategickou Koncepcí ZRS ČR. Na rozdíl od části respondentů individuálních rozhovorů se ovšem hodnotitel domnívá, že výsledek evaluace prokazuje, že **nelze naplňovat oba cíle zároveň**. Pokud je **cílem stimulace ekonomického rozvoje** konkrétní lokality, cílovou skupinou takového přístupu nemohou být skutečně chudí členové této komunity. Investici, která bude schopna generovat ekonomický růst a vytvářet nové dodavatelsko-odběratelské řetězce, nezbytně musí nést členové komunity mající dostatečnou kapacitu pro její dlouhodobou udržitelnost. V případě úspěchu z této investice budou moci profitovat i osoby bezprostředně ohrožené chudobou, tuto skutečnost ovšem nejde zaručit a navíc se projeví až zprostředkovaně a v delším časovém horizontu. Je-li naopak **primárním cílem ZRS ČR boj s chudobou na venkově**, je efektivní dostupné zdroje distribuovat v menších grantech, které většímu počtu příjemců bezprostředně zajistí obživu. U tohoto typu projektů byly ovšem zaznamenány jen velmi omezené (případně vůbec žádné) efekty mimo příjemce samotné. Projekty tohoto typu a rozsahu jen velmi omezeně budují dodavatelsko-odběratelské vztahy a zapojují do podnikání další subjekty: jejich cílem není ekonomický růst, ale zajištění obživy.

Jak bylo uvedeno, oba přístupy jsou legitimní – nelze uvést, který z nich je „správnější“. Jde spíše o rozhodnutí politického (strategického) charakteru. Hodnotitel se ovšem domnívá, že je velice neefektivní omezené prostředky, které má ZRS ČR v daném sektoru v Gruzii k dispozici, rozměňovat při sledování těchto dvou značně odlišných cílů. Mezi projekty sledující tyto dva cíle totiž existují jen malé synergické vazby, jen ve velmi omezeném rozsahu se mohou nějakým způsobem doplňovat a násobit tak své efekty. Z tohoto důvodu se hodnotitel domnívá, že **by mělo dojít k ostřejšímu (specifičtějšímu) strategickému zacílení podpory ze ZRS ČR.**

#### 4.5.5 Dopad ZRS ČR v oblasti podpory kooperativnímu hospodaření na venkově

Velmi významný je **dopad projektů v oblasti šíření povědomí a budování dobré praxe o kooperativním hospodaření na gruzínském venkově.** Tento efekt byl pozorován všemi zástupci vedení jednotlivých komunit u úspěšně podpořených podniků. Mezi drobnými zemědělci je historicky zakořeněn velmi silný odpor vůči kooperativnímu hospodaření, řada z nich má pocit, že kooperativní hospodaření je ve skutečnosti pouze nástrojem silnějších subjektů pro ovládnutí jejich podnikání. Úspěšné kooperativy fungují ve svých komunitách jako pilotní projekty a generují příklady dobré praxe pro místní zemědělce. Kooperativy tak prošlapávají cestu dalším zemědělcům v jiných sektorech a nabízejí již vyzkoušená řešení (i slepé uličky). Důležitost tohoto efektu ještě posiluje skutečnost, že v řadě míst v západní Gruzii aktuálně dochází k zavádění nových komodit, o něž je na vnějších trzích zájem, často ale nepatří mezi tradiční produkty dané lokality (především lískové ořechy a

med). Reorientace zemědělské produkce v místních komunitách na nové komodity poskytuje příležitost tuto produkci od začátku na komunitní (i regionální) úrovni efektivně organizovat – tak, aby bylo dosaženo maximální marže (vyloučením zprostředkovatelů a přímým zapojením producentů do hodnotového řetězce), nebo ještě lépe, aby byla tato primární produkce v místě zpracována a do distribučního řetězce se tak komunita zapojovala již s produkty se zvýšenou přidanou hodnotou. Budoucí projekty zaměřené na podporu kooperativního hospodaření by proto měly věnovat velkou **pozornost efektivní diseminaci svých zkušeností a dobré praxe v místní komunitě, regionu i vůči institucím** (především centrálním institucím státu, ale také mezinárodním donorům).

## 4.6 Zohlednění průřezových principů

### 4.6.1 Návazná spolupráce

Oba realizátoři získali při realizaci svých projektů zkušenosti, které aplikovali v dalších návazných projektech v Gruzii. Hodnocené iniciativy tak skutečně měly charakter pilotních projektů, které oběma realizátorům umožnily testovat nové přístupy k problematice rozvoje venkova a venkovské ekonomiky v Gruzii. Charita ČR realizovala několik projektů, které na hodnocené projekty bezprostředně navazovaly a dále posilovaly budovanou infrastrukturu a mechanizaci. Především zkušenosti z projektu Charita-Khulo byly replikovány v rámci projektů podpořených ze ZRS ČR v jiném gruzínském regionu, Tužsku. Člověk v tísni dále rozpracovával know-how z projektu ČvT-kooperativ (a to také v rámci návazného projektu ZRS ČR) a v důsledku takto získaného know-how byl zapojen do realizace projektu ENPARD se zodpovědností za koordinaci rozvoje kooperativů v Imeretinském kraji. Na těchto návazných aktivitách se také ZRS ČR finančně podílela (poskytla prostředky pro spolufinancování projektu). Bezprostředním efektem projektu je tedy realizace vícestranného projektu.

Iniciativy ZRS ČR v sektoru zemědělství mají ovšem jen velmi omezený potenciál návazností komerčního charakteru. Čeští subdodavatelé mohou být zapojeni do dodávek mechanizace a dalších technologií (to ovšem v hodnocených projektech nebylo zaznamenáno – byly kupříkladu zakoupeny traktory slovinšské a polské výroby). Koneční příjemci jsou také velmi malí na to, aby bylo možné uvažovat o vytvoření distribučních kanálů jejich projektů do ČR, resp. vybudovat dodavatelsko-odběratelský vztah mezi konečným příjemcem a českým komerčním subjektem. Tento potenciál je ovšem do budoucna možné za určitých podmínek rozvinout. V případě, že se podpora ZRS ČR v sektoru zemědělství zaměří kupříkladu na vybudování odbytového (marketingového) kooperativu nebo kooperativu zaměřeného na organickou produkci regionálních produktů (obojí viz níže), existuje do budoucna potenciál takové dodavatelsko-odběratelské vztahy iniciovat a vybudovat.

### 4.6.2 Řádná správa věcí veřejných

Hodnotitel neshledal žádné výraznější výhrady vůči implementaci projektů ve vztahu k řádné správě věcí veřejných. Projekty realizované na úrovni komunit vykazují potenciál pozitivně přispívat k rozvoji praxe komunitních jednání a vedlejším efektem projektů je posilování participace občanů na komunitním životě a na iniciativách vedoucích k rozvoji dané lokality. Vedení diskuze na úrovni komunity ohledně politických rozhodnutí a jejího směřování sice pro gruzínské municipality není novinkou. Komunitní přístup k řízení obce je podmínkou pro udělování podpory z národních zdrojů pro venkovský rozvoj. Podpořené iniciativy ovšem prokazují potenciál rozvoje spolupráce na úrovni komunit „zdola“, a to především v tom smyslu, že úspěšně podpořené iniciativy staví do role příkladů dobré praxe, které jsou následně v rámci komunity diseminovány.

Proces výběru dílčích podnikatelských záměrů, které měly u části projektů získat investiční podporu, je ze strany cílových skupin vnímán jako transparentní.

### 4.6.3 Životní prostředí a klima

Iniciativy ZRS ČR (alespoň prozatím) nemají žádný významný pozitivní ani negativní efekt na životní prostředí a klima. U některých dílčích projektů byly zaznamenány některé zprostředkované efekty v oblasti životního prostředí, jako například snížení energetické náročnosti strojního vybavení, zvýšení populace včel v dané lokalitě, efektivnější užívání pesticidů při obdělávání zemědělské půdy (a tedy snížení objemu), nebo vyšší efektivita při zpracování ovoce (ovoce je zpracováváno místo toho, aby shnilo). Na druhou stranu jako mírně problematická se může z pohledu ochrany životního prostředí jevit skutečnost, že projekty přispěly k rozšíření



plochy obdělávané půdy v horských oblastech. Jako značně problematické je možné vnímat také plýtvání energiemi na udržování chodu infrastruktury, která není operativní.

#### 4.6.4 Lidská práva a rovnost mužů a žen

Podpora lidských práv a především potom podpora rovnosti mužů a žen není primárním cílem ZRS ČR v tomto sektoru a jakékoliv dopady jsou maximálně nahodilé a zprostředkované. Nebyly zaznamenány dopady projektu, které by měly specifický efekt na postavení žen v rodinách a v komunitě. Hodnotitel zaznamenal přiměřenou snahu realizátorů zohledňovat ve značně konzervativním socio-kulturním prostředí gruzínského venkova princip rovnosti mužů a žen (kupříkladu tím, že byly podporovány také podnikatelské záměry vedené ženami).

#### 4.6.5 Viditelnost ZRS ČR

Obecně je povědomí o zapojení ZRS ČR vyšší v menších komunitách. Za patrně nejefektivnější nástroj pro publicitu byly označeny konkrétní iniciativy příjemců podpory ve svých lokalitách, realizované s podporou ZRS ČR (tzv. „komunitní projekty“). Na pořízených technologiích a mechanizaci jsou ve většině loga umístěna i s odstupem několika let.

### 4.7 Sektorový pohled – zaměření ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii

#### 4.7.1 Systémová doporučení pro úpravu zaměření nebo pro zvýšení efektivity dalších rozvojových projektů v Gruzii nebo v jiných zemích či sektorech, která vyplývají z evaluace

##### Změna v přístupu ke kooperativnímu hospodaření

Na základě zjištění a závěrů z hodnocení relevance i řízených rozhovorů s představiteli centrálních institucí a dalších subjektů lze prohlásit pokračující podporu rozvoje kooperativního hospodaření v Gruzii za vhodný nástroj. Zároveň je ale nutné si uvědomit, že v Gruzii ve vztahu ke kooperativům došlo k výrazné změně. Zatímco ještě v roce 2011 bylo prosazování kooperativního hospodaření do značné míry pionýrskou aktivitou a významnou inovací (a v roce 2008 bylo dokonce de facto nežádoucí), o několik let později se podpora kooperativního hospodaření přesunula do centra zájmu politického vedení země i pozornosti velkých mezinárodních donorů. Z kooperativního hospodaření se stal převládající diskurz ve vztahu k rozvoji venkova a zemědělství. Mezinárodní společenství (především potom projekt ENAPRD implementovaný Delegací EU) i národní vláda spustili velké programy na podporu budování kooperativů, které řádově (i více řády) přesahují objem ZRS ČR v Gruzii. Výsledkem těchto aktivit jsou stovky nových kooperativů od roku 2014<sup>8</sup>.

##### Zaměření podpory ZRS ČR vzhledem k jejímu objemu – podpora pilotních projektů

V této souvislosti je logickou otázkou, zda tedy skutečně má smysl kooperativní hospodaření nadále podporovat, pokud má ZRS ČR kapacitu na příspěvek maximálně v jednotkách nových kooperativů. Hodnotitel se, na základě předchozích zjištění evaluace, domnívá, že ano – jde o vysoce relevantní aktivity a čeští realizátoři v této oblasti již disponují bohatou zkušeností a sítí kontaktů. Je ovšem nutné podporu správně zacílit. Přidanou hodnotou projektů ZRS ČR je možnost realizovat **PILOTNÍ PROJEKTY**. Jak vyplývá z hodnocení, i přes výraznou podporu vlády kooperativnímu hospodaření přetrvává vůči tomuto modelu značná podezřívavost a opatrnost ze strany zemědělců. Zároveň hodnocení jasně dokázalo, že dobře vybudovaný kooperativ, který se skutečně spoléhá na výhody kooperativního hospodaření, má schopnost měnit tento přístup ve své komunitě a dokonce generovat i další kooperativy. Právě na takové projekty by měla být podpora kooperativům v budoucnosti zacílena. Vybudování pilotního kooperativu musí předcházet velmi **podrobná identifikace**, která určí nejen místo (komunitu), kde existuje potenciál pro rozvoj kooperativního hospodaření, ale také sektor (komoditu). Musí totiž jít o sektor, který je **v lokálním kontextu relevantní** – pouze to zaručuje relativně rychlé „přelévání“ benefitů kooperativu mimo úzkou skupinu jeho členů (vtahuje ostatní členy komunity prostřednictvím rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů).

<sup>8</sup> Nezávislí experti, kteří byli v rámci hodnocení osloveni, ovšem tento úspěch značně relativizují. Dle jejich názoru je patrné, že velký podíl těchto kooperativů byl založen jen formálně – s ohledem na výhodnější zdanění kooperativů od roku 2014 i kvalifikaci pro podpůrný program vlády, který kooperativy vybavuje mechanizací.

Pilotní projekty musí být **komplexní** – musí být zaměřeny na všechny aspekty rozvoje podniku (tedy nikoliv pouze investice do technologie, ale také budování kapacit, rozvoj distribučních sítí, odborné poradenství, atd.). Je zřejmé, že takový kooperativ, který bude svému okolí sloužit jako příklad dobré praxe, je nutné inkubovat delší dobu – viz výše.

Má-li se stát cílem ZRS ČR (resp. jedním z cílů) produkce příkladů dobré praxe, tedy pilotních projektů, které budou moci následně být replikovány dalšími zemědělci v dané lokalitě a jejím okolí s podporou celoplošných programů, musí být velký důraz v projektu kladen na **diseminaci výsledků**. Proaktivní a iniciativní diseminace by měla být zaměřena nejen směrem k farmářům v místě a okolí, ale také k centrálním orgánům a mezinárodním donorům. Cílem diseminace (tj. cíleného šíření informací o tom, že v této lokalitě funguje kvalitní a dlouhodobě udržitelný kooperativ i zájemci o zakládání nových) je atrakce dalších zdrojů z celoplošných programů, které umožní zakládání dalších kooperativů podle vzoru pilotního projektu, a tedy multiplikaci dopadů projektu.

Jednou z možností, jak generovat při podpoře pilotních kooperativních projektů přidanou hodnotu (ospravedlňující „malý“ příspěvek v sektoru, který je vystaven intenzivní a řádově vyšší podpoře), je **testování inovací**. Pilotní projekty tedy mohou být zacíleny na testování nových komodit nebo alespoň odrůd, nových technologií, inovací ve způsobu hospodaření, nové sektory, atd. Velmi zajímavá by také byla podpora pilotních projektů zaměřených na ověření inovací v distribuci produktů do zavedeného distribučního řetězce, resp. budování nových, alternativních cest v přístupu zboží na správný segment trhu (např. ve smyslu distribuce „bedýnek“ s organickou produkcí pro zájemce v Tbilisi, známé z Evropy). Pokud se ovšem ZRS ČR vydá touto cestou, je nutné dopředu akceptovat vyšší míru neúspěchů, než při podpoře standardních kooperativů v zavedených sektorech – část těchto inovací se zcela nezbytně ukáže jako slepá ulička.

#### M4P přístup

Alternativní možností pro práci ZRS ČR na úrovni jednotlivých komunit („grassroot“ projekty) je pilotní aplikace přístupu M4P v konkrétní komunitě. Přístup „Making Market Work for the Poor“ je aktuálně vlivným přístupem k rozvojové spolupráci, který se v gruzínském kontextu pokoušejí, mimo jiné, aplikovat například Švýcarská rozvojová spolupráce (SDC) nebo Evropská unie (dle řízených rozhovorů s představiteli těchto donorů). Podstatou M4P je komplexnost přístupu v konkrétní komunitě, která má zajistit, aby tržní mechanismy umožňovaly tvorbu příjmů pro její členy. Jinými slovy, projekt se zaměřuje na konkrétní selhání a slabosti lokálního trhu, které neumožňují místním rozvoj a pokouší se na ně reagovat. Jde tedy o komplexnější a strategický přístup k rozvoji, který se nezaměřuje na bezprostřední podporu konkrétních příjemců – jejich rozvoj se pokouší iniciovat cílenou intervencí na lokálním trhu, která vytvoří příznivé tržní prostředí. Základem přístupu je velmi podrobná identifikace, resp. analýza dané lokality a na toto základě formulovaná strategie a akční plán. Strategický přístup identifikuje lokální potenciály i překážky pro jejich naplňování, akční plán potom identifikuje projekty, které mají být podpořeny – a které mohou být implementovány různými realizátory. Intervence se zaměřují na budování podniků, podporu kvality produkce, budování kapacit, trénink a odborné vzdělávání, posilování selhávajících institucí (resp. budování chybějících) a rozvoj jejich kapacit, atd.

Při relativně malém objemu finančních prostředků, které má ZRS ČR k dispozici, je aplikací M4P možné pokusit se o ověření nových přístupů k rozvojové spolupráci a ověření jejich efektivity (například intervence ve dvou komunitách, kdy v jedné bude poskytována „tradiční“ podpora uvedená výše a ve druhé bude aplikován tento inovativní přístup; výsledky a dopady budou následně komparovány).

#### Příležitost – organické zemědělství

Zajímavou příležitostí pro pilotní projekty ZRS ČR je podpora **rozvoje organického zemědělství**. Objem podpory, který ZRS ČR aktuálně v sektoru zemědělství v Gruzii investuje, není dostatečný pro realizaci systémových a dlouhodobých aktivit v této oblasti. Mohl by však **postačovat pro realizaci konkrétního pilotního projektu – tedy příkladu dobré praxe, které jsou prozatím v Gruzii značně nedostatečné** (dle zjištění hodnotitele prozatím žádný donor systematicky rozvoj organického zemědělství nepodporuje). Podmínkou realizace takových pilotních projektů jsou však **dopředu zaručené distribuční kanály pro produkci**. Interní trh v Gruzii prozatím, podobně jako ve většině jiných rozvíjejících se států (viz sektorová evaluace ZRS ČR v zemědělství v Moldavsku z roku 2014), není dostatečně silný na to, aby poskytl impulz pro rozvoj organické produkce ve větším rozsahu – s výjimkou Tbilisi a případně několika dalších větších měst zákazníci neocení zvýšení kvality (a zdravotní nezávadnost) organické (příp. integrované) produkce vyšší cenou, kterou

by byli ochotni zaplatit. Případný organický producent tedy musí budovat své vlastní distribuční kanály, kterými bude schopen obsluhovat malý a neorganizovaný segment trhu (např. internetový obchod, pravidelné dovážky do domu, dodávky do vybraných restaurací s organickým konceptem, atd.). Dlouhodobou udržitelnost tak zaručuje především export, tedy především stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy s většími organickými producenty v EU.

Na tomto místě je vhodné poznamenat, že rozvoj organické produkce hodnotitel, stejně jako část expertů, kteří se účastnili řízených rozhovorů, považuje v dlouhodobém horizontu za jednu z relevantních odpovědí na strukturální slabosti gruzínského zemědělství. Jak bylo uvedeno, strukturální charakteristiky tohoto sektoru zapříčiňují velmi nízkou produktivitu práce v zemědělství, a tedy **nekonkurenceschopné ceny**. Standardní odpovědí na tuto slabinu je zvyšování produktivity práce a výnosů (viz výše). Alternativní odpovědí však může být relativně málo nákladné zvýšení kvality produkce a její certifikace, která ospravedlňuje vyšší cenu. Jak již bylo řečeno, podmínkou funkčnosti tohoto kauzálního řetězce je relevantní odbyt, tedy existující poptávka po organické produkci, která je aktuálně slabá. Je tedy na producentovi, aby své cílové skupiny našel a vytvořil takový distribuční kanál, který by jim vyhovoval.

Pilotní projekty v této oblasti, pokud budou podpořeny, by měly **být co nejvíce komplexní** a aktivizovat celou komunitu. Projekty by se měly **zabývat také návaznými sektory**, jakou jsou rozvoj agroturistiky v oblasti, identifikace a podpora regionálních specifik, budování regionální značky, atd. Diverzifikace činností v oblasti organické produkce a především vytváření na ni navázaných produktů cestovního ruchu (který je v Gruzii velmi relevantním rozvojovým tématem) zvýší dlouhodobou udržitelnost projektů a zároveň se bude promítat do oblasti rozvoje venkova, která se v budoucnosti pravděpodobně posune do centra strategií regionálního rozvoje v Gruzii.

#### Podpora odbytových kooperativ

Další zajímavou příležitostí pro ZRS ČR, v níž by i „malé prostředky“ byly viditelné a přinesly přidanou hodnotu, je **podpora odbytových kooperativ**<sup>9</sup>. Drtivá většina aktuálně zakládaných kooperativ se zaměřuje na produkci a jejich působnost se omezuje na relativně malý geografický prostor (jednu municipalitu, maximálně s přesahem do jejího okolí). Strategie rozvoje zemědělství Gruzie ovšem předpokládá, že nad těmito kooperativy první úrovně, které se zaměřují skutečně především na produkci, budou stát kooperativy druhé úrovně, jejichž členy budou právě základní produkční kooperativy. Jde tedy o strukturu „kooperativu kooperativ“, zaměřenou na marketing a prodej produkce kooperativ, které sdružuje. Jde o nosnou myšlenku zemědělské politiky vlády Gruzie, která je velmi inovativní, ale prozatím chybí zkušenosti s praktickou realizací – struktury tohoto typu doposud existují pouze v jednom segmentu, a to v produkci lískových ořechů. Mohlo by být zajímavou výzvou právě pro „malé“ prostředky ZRS ČR pokusit se o vybudování takové struktury v konkrétním sektoru a regionu a akumulovat tak zkušenosti a dobrou praxi. Je velmi pravděpodobné, že pilotní aktivita tohoto charakteru by měla velkou podporu centrální vlády Gruzie s potenciálem multiplikace zdrojů.

#### Další možnosti podpory ZRS ČR v Gruzii

Doposud byla diskutována možná zaměření ZRS ČR v Gruzii v sektoru zemědělství, která by mohla být implementována na úrovni komunit, tedy tzv. „**grassroots**“ **projekty** (maximálně šlo o zaměření na pomezí mezi grassroots a budováním institucí). Hodnotitelem byly také v průběhu řízených rozhovorů se zástupci státní správy i akademické a neziskové sféry ověřovány další možnosti pro angažování ZRS ČR v jiných typech projektů. Především v případě ambice realizovat **projekty zaměřené na rozvoj institucí je však zásadním limitem velmi nízký objem podpory**. V případě projektů do institucionálního rozvoje a kapacit institucí je pro malé prostředky, které má ZRS ČR v Gruzii v sektoru aktuálně k dispozici (hovoříme o ročním rozpočtu maximálně cca 300 – 500 tisíc €) velmi málo místa. Jako vhodný cíl pro rozvoj institucí je obecně možné uvést například sektor fytosanitárních kontrol. Nedostatečná kapacita tohoto sektoru je nezanedbatelnou bariérou pro rozvoj zemědělství, její dopad navíc ještě poroste s procesem aproximace evropské legislativy, zahájené v souvislosti s přijetím DCFTA. Zároveň je nutné uvést, že v případě projektu tohoto typu (tedy posilování kapacity fytosanitárních kontrol, případně příbuzných oborů) je nutné investovat podstatně vyšší objemy prostředků v řádu milionu € a výše.

<sup>9</sup> Na tuto příležitost pro „menší prostředky“ upozorňují především zástupci státní správy a Ministerstva zemědělství.



Omezené prostředky ZRS ČR proto, co se týče budování institucí, mohou maximálně podpořit projekty na výměnu dobré praxe, vzdělávání nebo studijní návštěvy. Poptávka po projektech tohoto typu, pokud nejsou doplněny o investici do vybavení, je ovšem relativně malá.

V tomto sektoru se navíc velmi aktivně angažují jiní, podstatně větší, donoři – zejména EU a Světová banka.

**Oblast zemědělského vzdělávání** je relativně dobře pokryta jinými donory, především co se týče středoškolského vzdělávání a odborného vzdělávání pro dospělé. Existuje prostor pro projekty zaměřené na zvyšování kvality univerzitního vzdělávání v zemědělské oblasti, založené na spolupráci konkrétních univerzit, stáží, zvyšování kvality studijních materiálů, aktualizaci obsahu vzdělávání, atd. Česká strana navíc v této oblasti disponuje zkušeností z Moldavska. Šlo by ovšem o velmi malé projekty s relativně omezeným dopadem – kapacita ZRS ČR není opět dostatečná pro iniciaci významné reformy univerzitního vzdělávání v oblasti zemědělství – spíše může nabídnout asistenci při řešení dílčích problémů.

Naopak velmi zajímavým sektorem, v němž by bylo možné poskytnout prostřednictvím ZRS ČR asistenci na úrovni **budování institucí a formulace politik je nová národní priorita rozvoje venkova** (již zmíněna výše). Jde o oblast politiky, které bude gruzínská vláda v budoucnosti věnovat velkou pozornost. Jednou z komponent nového přístupu k rozvoji venkova je aplikace metody **CLLD** v lokálním kontextu (tj. metody komunitně vedeného místního rozvoje, kterou jsou ve státech EU distribuovány významné prostředky na rozvoj venkova; i v EU přitom od nového programového období zaznamenáváme zvýšení důrazu na tuto metodu – dříve známou jako metodu LEADER). Tato nová priorita poskytuje velkou příležitost pro zahraniční expertizu na institucionální úrovni (národní strategie, manuály, šablony, atd.), ale také na úrovni nových pilotních projektů. Jednou z priorit ZRS ČR v daném sektoru v Gruzii by tedy mohla být expertní asistence a přenos dobrých zkušeností na centrální úrovni i vybudování struktur CLLD a nastartování tohoto procesu na úrovni konkrétní lokality. Význam této oblasti ještě umocňuje skutečnost, že také v návazném projektu EU na podporu zemědělství a venkovského rozvoje v Gruzii („ENPARD II“), jehož implementace je aktuálně (2016) zahajována, je problematika venkovského rozvoje a aplikace CLLD výrazně akcentována, a to na úkor podpory konkrétních zemědělských subjektů.

#### 4.7.2 Využitelnost výstupů projektů (metody, přístupy, výstupy, apod.) pro realizaci dalších obdobných projektů ZRS.

Velmi důležitým dopadem hodnocených projektů ZRS ČR je skutečnost, že díky nim realizátoři získali neocenitelnou zkušenost a dobrou praxi především v oblasti budování kooperativů a podpory kooperativního hospodaření obecně. Tato skutečnost se nakonec projevila, mimo jiné, i tím, že se organizace Člověk v tísni stala partnerem (realizátorem) projektu ENPARD zodpovědným za budování kooperativů v Imeretinském kraji.

V tomto kontextu je nutné vnímat také řadu výtek, které byly v tomto textu vůči způsobu realizace projektu vneseny, a to především při hodnocení udržitelnosti. Hodnocení se vztahovalo k první generaci projektů, kdy realizátoři teprve získávali zkušenosti a praxi. Řadu z těchto výtek je dnes nutné, především z pohledu budování kooperativů, považovat za velmi málo relevantní – došlo k nárůstu kvality organizace a řízení těchto projektů a k eliminaci řady nepříznivých faktorů (například se zvýšil důraz na hodnocení proveditelnosti podnikatelského plánu, každý z nich je hodnocen minimálně 4 odborníky v různých oblastech, včetně odborníka na věcný obsah plánovaného podnikání, realizátor eliminoval podporu podnikatelských záměrů v oblastech, v nichž předkladatelé záměru nemají žádné předchozí zkušenosti, zásadně se zvýšil důraz na budování kapacit, a to včetně kapacit pro odbyt a marketing, atd.). Hodnocené projekty tedy mají charakter „iniciačních“ projektů, které položily základ pro rozvoj expertízy především v oblasti podpory kooperativního hospodaření.

Tato kolektivní zkušenost a expertíza je důležitou přidanou hodnotou projektů ZRS ČR v oblasti podpory kooperativního hospodaření. Při realizaci nových projektů tak jejich nositelé již nemusí postupovat metodou pokus-omyl, ale mohou využít metod, přístupů a zkušeností, které byly v průběhu minulých 4 – 5 let akumulovány.

## 5 Shrnutí závěrů

### Relevance

1. Typickými obtížemi, co se týče komplexnosti intervenčních logik, jsou: chybějící přístup na trh (projekty se zaměřují jen na produkci, nikoliv na prodej), chybějící oborové vzdělávání a chybějící poradenství („inkubace“ podnikatelských subjektů).
2. U části projektu je také významným deficitem nedostatečné propojení zpracovatelské kapacity s dodavateli vstupů.
3. Projekty jsou většinou v souladu s potřebami definovanými národní strategií, nezávislími badateli i cílovými skupinami. Mírnou výjimkou je projekt ČvT-kapacity, u něž je obtížnější prokázat relevanci ve vztahu k aktuálně platné strategii.
4. Ve vztahu k DCFTA jsou ovšem relevantní pouze ty projekty, které úspěšně konsolidují zemědělské aktivity v daných komunitách a zvyšují kvalitu technologie zpracování primární produkce.
5. Velkým (v konkrétních případech až fatálním) omezením pro relevanci, ale také efektivnost a udržitelnost výsledků projektů, je krátký čas jejich realizace.
6. Hodnocené projekty ZRS ČR měly formu pilotních projektů, které testovaly nové přístupy k rozvoji venkova v Gruzii. Pilotními přitom nebyly pouze ve vztahu k ZRS ČR, ale do značné míry také vůči aktivitám jiných donorů.
7. Významným dopadem realizace projektů proto bylo vybudování institucí a kapacit, které následně sloužily jako „záchytné body“ pro další aktivity ZRS ČR v regionu a dokonce i pro aktivity jiných donorů – projekty tedy měly významný multiplikační efekt, když bezprostředně iniciovaly další rozvojové aktivity, které navíc často výrazně přesahovaly jejich vlastní objem a dopad.

Závěry sektorové evaluace k relevanci	
Relevance ZRS ČR ve vztahu k potřebám sektoru	Relevance je hodnocena jako <b>vysoká</b>
Relevance ve vztahu ke strategickým dokumentům	Relevance ZRS ČR je obecně hodnocena jako <b>vysoká</b> , v konkrétních případech ovšem byla nižší – především pokud jde o podporu individuálních zemědělců / podnikatelů
Relevance ve vztahu k očekávaným ekonomickým trendům v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA	Relevance je hodnocena jako <b>spíše nízká</b> . Relevance některých konkrétních iniciativ je sice vysoká, ZRS ČR ovšem prozatím na podporu takových iniciativ není bezprostředně zacílena a vyšší relevance vyplývá spíše z iniciativ realizátorů.
Relevance ve vztahu k aktivitám dalších donorů a návazným aktivitám ČRA	Relevance je hodnocena jako <b>spíše vysoká</b> , k provazování projektů prozatím dochází spíše výjimečně, iniciativy ZRS ČR ovšem často slouží jako pilotní pro další projekty obdobného charakteru a vytvářejí institucionální zázemí pro působení dalších donorů.
Relevance z pohledu synergického efektu iniciativ	Relevance je z tohoto pohledu hodnocena jako <b>spíše nízká</b>
Relevance intervenčních logik hodnocených iniciativ ZRS ČR v daném sektoru	Hodnocení relevance z tohoto pohledu je velmi individuální. U jednotlivých projektů bylo hodnocení nejčastěji formulováno jako spíše nízká – spíše vysoká.
<b>Celkově je relevance podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii hodnocena jako <u>spíše vysoká až vysoká</u><sup>10</sup></b>	

<sup>10</sup> Metodika evaluace nestanovuje váhu jednotlivých sub-kritérií při formulaci konečných závěrů hodnocení. Hodnotitel proto při této formulaci klade největší důraz na relevanci vůči potřebám cílových skupin a strategickým dokumentům cílové země. Celkové hodnocení je proto spíše vysoké až vysoké.

### Efektivnost

8. Implementace většiny projektů dle projektové dokumentace probíhala bez problémů a nastavené indikátory byly nejen dosahovány, ale také překračovány, přičemž nastavení indikátorů bylo často spíše konzervativní.
9. Cíle podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii jsou naplňovány obtížně a to z důvodu externích příčin (např. výkupní ceny komodit, klimatické podmínky) i interních příčin (často na úrovni neadekvátních lidských zdrojů ve vedení projektů).
10. Některé podpořené projekty byly zaměřeny/nastaveny od začátku nevhodným způsobem, což poukazuje na nutnost zlepšení kontrolních/hodnotících mechanismů výběru projektů.
11. Cíle na úrovni sekundárních příjemců byly spíše obtížně naplňovány, a to zejména díky nedostatečnému důrazu na aktivity vedoucí k naplňování definovaných cílů a adekvátní analýze socio-kulturního kontextu při identifikaci projektu.

Závěry sektorové evaluace k efektivnosti	
Efektivnost ZRS ČR ve vztahu k plánovaným výstupům	Efektivnost je hodnocena jako <b>vysoká</b>
Efektivnost ZRS ČR ve vztahu k plánovaným cílům	Efektivnost je z tohoto pohledu hodnocena jako <b>spíše nízká</b> , v některých konkrétních případech ji lze ale považovat za <b>spíše vysokou</b> – hodnocení na úrovni jednotlivých projektů a iniciativ se odlišuje.
Efektivnost ZRS ČR dosahovat své cíle mimo okruh bezprostředních příjemců	Efektivnost je hodnocena jako <b>spíše nízká</b>
<p><b>Celkově je efektivnost podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii hodnocena jako <u>spíše nízká</u>.</b> V konkrétních případech je efektivnost podpory vyšší, z hodnocení ale vyplývá, že systém poskytování podpory jako celek neměl kapacitu bez potíží dosahovat plánovaných cílů z důvodu nedostatečné kontroly externích vlivů i slabě nastavených kontrolních mechanismů. <b>Hodnocení se ovšem vztahuje pouze k první „generaci“ projektů, které měly do značné míry pilotní charakter.</b></p>	

### Efektivita

12. Dílčí problémy s efektivitou projektu byly způsobeny předimenzováním kapacity zařízení při chybějících vstupech produkce.
13. Významné problémy ve smyslu efektivity byly rovněž způsobeny nedostatečnou iniciativou / motivací části zástupců konečných příjemců.
14. Efektivita nákupů strojního vybavení, mechanizace a dalších vstupů není proveditelná z důvodu chybějících dat (kumulativní rozpočtové položky, nízká míra detailu ohledně investičních nákladů v řádu až statisíců Kč v monitorovacích zprávách).

Závěry sektorové evaluace k efektivitě
<p><b>Celkově je efektivita podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii hodnocena jako <u>spíše vysoká</u>.</b> Evaluátor v dílčích projektech, až na výjimky zmíněné v hodnocení jednotlivých projektů, nezaznamenal ve vztahu k efektivitě problémy systémového charakteru. Zároveň je však nutné doplnit, že část kritéria efektivity na základě získaných podkladů <b>nelze vyhodnotit</b> – podrobné rozpočty projektů nejsou u investičních výdajů, jejichž efektivita by měla být vyhodnocena, zpracovány na úroveň jednotlivých položek, informaci o cenách, za které byly jednotlivé kusy vybavení zakoupeny, neobsahují ani další předané dokumenty.</p>

### Dopady

15. Projekty ZRS ČR mají pozitivní dopady na úrovni cílových skupin (často zvýšením příjmů a kvality života příjemců a rodin příjemců).
16. Projekty mají pozitivní vliv na zvyšování produktivity práce, výnosů ze zemědělské činnosti a posilují zpracovatelské kapacity.
17. Řada projektů byla zaměřena na modernizaci zemědělské techniky s pozitivními dopady na produktivitu práce a zvyšování výnosů.

18. V důsledku realizace projektů dochází ke zvyšování kvality produkce, tato se však zatím neprojevuje ve zvýšení cen produkováných komodit.
19. Některé projekty zaznamenaly pozitivní dopady na místní komunity v podobě nových pracovních míst a stimulace lokální ekonomiky vytvářením zpracovatelských řetězců, do nichž jsou místní obyvatelé zapojeni jako dodavatelé vstupů.
20. Schopnost stimulovat lokální ekonomiku v konkrétním sektoru je podstatně vyšší u podniků založených na bázi kooperace několika místních subjektů, než v případě podpory individuálních podniků.
21. V rámci ZRS ČR v zemědělském sektoru v Gruzii byly podporovány dva typy projektů. První typ projektů se soustřeďuje na iniciaci ekonomického rozvoje a řešení strukturálních problémů gruzínského venkova na mikro úrovni konkrétních komunit. Cílem druhého typu projektu je základní redukce chudoby na venkově.
22. Tyto dva typy projektů mají slabé synergické vazby a nemohou tak efektivně doplňovat a násobit své efekty. Z tohoto důvodu se hodnotitel domnívá, že by mělo dojít k ostřejšímu (specifičtějšímu) strategickému zacílení podpory ze ZRS ČR.
23. Projekty mají významný pozitivní dopad v oblasti šíření povědomí a budování dobré praxe o kooperativním hospodaření na gruzínském venkově. Budoucí projekty zaměřené na podporu kooperativního hospodaření by proto měly věnovat velkou pozornost efektivní diseminaci svých zkušeností a dobré praxe v místní komunitě, regionu i vůči institucím (především centrální instituce státu, ale také mezinárodní donoři).

Závěry sektorové evaluace k dopadům	
Dopady iniciativ ZRS ČR na kvalitu života cílových skupin	Dopady jsou hodnoceny jako <b>spíše vysoké až vysoké</b> , ovšem v závislosti na jednotlivých iniciativách. V ojedinělých případech byly zaznamenány dokonce negativní dopady, u větší části podpořených podniků jsou naopak pozorovány velmi vysoké dopady na kvalitu života cílových skupin.
Dopady mimo bezprostřední příjemce	Dopady jsou hodnoceny jako <b>spíše vysoké</b> , ovšem především v závislosti na typu podpořeného podniku. Dopady úspěšně rozvinutých kooperativních podniků na jejich okolí jsou vysoké, naopak, dopady i úspěšně rozvinutých individuálních podniků na jejich okolí jsou spíše nízké.
Dopady ZRS ČR v oblasti podpory kooperativnímu hospodaření na venkově	Dopady jsou z tohoto pohledu hodnoceny jako <b>vysoké</b> , ovšem za předpokladu úspěšně rozvinutého příkladu dobré praxe.
Relevance ve vztahu k aktivitám dalších donorů a návazným aktivitám ČRA	Relevance je hodnocena jako <b>spíše vysoká</b> , k provazování projektů prozatím sice dochází spíše výjimečně, iniciativy ZRS ČR ovšem často slouží jako pilotní pro další projekty obdobného charakteru a vytvářejí institucionální zázemí pro působení dalších donorů.
<b>Celkově jsou dopady podpory ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii hodnoceny jako <u>spíše vysoké</u></b>	

#### Udržitelnost

24. Základní podmínkou pro udržení výsledků projektu je především dobře nastavený a dlouhodobě udržitelný podnikatelský plán a jeho dodržování.
25. Nedodržování podnikatelského plánu se týká především akumulace kapitálu na údržbu investice a budoucí reinvestice.
26. Předání nového vybavení do vlastnictví příliš brzy po zahájení projektu se ukazuje jako neefektivní. Podmíněné předání vybavení má motivační vliv pro naplňování podnikatelského plánu.

27. Stav nízké čínorodosti a iniciativy příjemců ve prospěch rozvoje jejich podniku je do jisté míry „produktem“ externí podpory rozvoje podnikání. Příjemci nezdědka očekávají, že v případě, že bude nutné dále investovat, opět naleznou externí zdroj financí.
28. Evaluace prokázala příčinnou souvislost mezi výší spolufinancování a udržitelností. Projekt, který investici do konkrétního podniku financuje ze 100 %, přímo vytváří pasivitu a nízkou míru čínorodosti příjemců.
29. Významnou překážkou udržitelnosti výsledků projektů je velmi krátká doba realizace projektu a tedy nedostačující doba inkubace projektu.
30. Podniky se zavedeným kooperativním hospodařením jsou udržitelnější, než projekty individuální. Důvody jsou následující: členům kooperativu záleží více na tom, aby se podnik rozvíjel, a jsou tomuto cíli ochotni i obětovat část zisků či osobního komfortu. Členové kooperativu mají větší schopnost aktivizovat širší komunitu a kooperativy vytvářejí prostor pro specializaci.
31. Klíčovou podmínkou pro dlouhodobou udržitelnost je rozvoj kapacit v oblasti marketingu a prodeje na správném místě distribučního řetězce.
32. Jako výrazně udržitelnější se ukázaly být podniky (a to jak individuální, tak kolektivní), které v důsledku podpory byly schopny diverzifikovat svou produkci.

#### Závěry sektorové evaluace k udržitelnosti

**Celkově je udržitelnost iniciativ ZRS ČR v sektoru hodnocena jako spíše nízká, a to především z důvodu velmi krátké doby realizace projektů a nedostatečně kontrolovanému vlivu externích faktorů na udržitelnost. V **konkrétních případech** je sice udržitelnost **vysoká**, ZRS ČR ovšem takový výsledek nemůže systematicky podpořit – vysoká udržitelnost části iniciativ je do značné míry spíše otázkou náhody.**

#### Sektorový pohled

33. Řadu výtek vůči realizovaným projektům první generace týkající se efektivnosti a udržitelnosti je nutné vidět v kontextu jejich pilotního charakteru. Řada z těchto výtek již v současnosti (u projektů další generace) není zcela relevantní – realizátoři se sami z chyb projektů první generace poučili a implementaci návazných projektů upravili odpovídajícím způsobem.
34. Podpora kooperativního hospodaření se v posledních letech přesunula do centra zájmu politického vedení země i pozornosti velkých mezinárodních donorů. Z kooperativního hospodaření se stal převládající diskurz ve vztahu k rozvoji venkova a zemědělství. V tomto smyslu je proto relevantní řešit otázku, zda je podpora zakládání kooperativů ještě stále vhodným prostorem pro „malé“ prostředky ZRS ČR.

## 6 Doporučení

### 6.1 Doporučení procesního a systémového charakteru

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
Prodloužit dobu realizace projektů zaměřených na rozvoj podnikání na venkově, obzvláště pokud je cílem rozvoj kooperativního hospodaření, na nejméně 3 roky, lépe však až 5 let a posílit důraz na aktivity zaměřené na rozvoj kapacit podniků (vzdělávání, individuální poradenství a coaching, nezávislé audity, atd.).	ČRA / MZV	1
Přesněji strategicky zacílit podporu ZRS ČR sektoru zemědělství v Gruzii. Jednoznačně určit, zda je cílem podpory spíše stimulace ekonomického rozvoje periferních lokalit, nebo boj proti chudobě na venkově. Nadále ovšem klást důraz na synergie těchto cílů.	ČRA / MZV	1
Posílit důraz na identifikaci projektu především v případě, že projekt má být implementován v novém prostředí. V rámci identifikace podrobně analyzovat socio-kulturní kontext v lokalitách, kde má být podpora implementována. Zároveň posílit důraz na podrobnou analýzu lokálního prostředí a kontextu v grantových žádostech realizátorů projektu.	ČRA / realizátor	1
Vyžadovat formulaci kvantifikovatelných a ověřitelných indikátorů na úrovni cílů,	ČRA	2



včetně jejich hodnot.		
Vyžadovat v ročních zprávách / závěrečné zprávě podrobnou informaci o přímé podpoře cílových skupin ve formě položkového seznamu zakoupeného vybavení, uvedení cen jednotlivých kusů vybavení a jejich stručného komentáře. Případně také požadovat položkové seznamy ve finančních zprávách o čerpání rozpočtu projektu (namísto aktuální praxe kumulativních položek).	ČRA	2
Stanovit dokumentaci k realizovaným výběrovým řízením v projektech ZRS ČR jako povinnou součást ročních zpráv nebo závěrečné zprávy projektu.	ČRA / realizátor	2
V případě realizace projektů zaměřených na rozvoj podniků od podpořených podniků (koneční příjemci) pravidelně (ideálně v ročních intervalech) sbírat základní ekonomická data (hrubé příjmy, objem produkce, zisk, atd.). Pokud jsou podpořeny již existující podniky, sbírat tato data také za rok předcházející udělení podpory. Tabulka s přehledem těchto ekonomických dat přílohou ročních zpráv.	ČRA	2

**Prodloužení doby realizace projektů:** Evaluace jednoznačně ukazuje, že dlouhodobě udržitelné a dobře fungující nové podniky nezbytně vyžadují období inkubace. Musí tedy obdržet konzultační podporu a podporu v budování lidských zdrojů, a to nejen před založením podniku, ale především v prvních letech jeho fungování. Tento požadavek je ještě silnější, pokud mají být zakládány kooperativy. Cílové skupiny obvykle nemají se zakládáním podniků a rozvojem podnikání (především potom kooperativního charakteru) žádnou zkušenost. Je tedy nutné věnovat dostatečnou pozornost nastavení všech procesů, budování kapacit (lidských, institucionálních), samotnému startu podnikání a vzniku určitého „modu vivendi“, který je udržitelný. Také investice je nutné rozložit v čase s tím, jak se bude zvyšovat kapacita výroby a potenciálně diverzifikovat produkce. Při absenci externí podpory hrozí, že podniky budou nezbytně postupovat metodou pokus-omyl a jejich přežití a rozvoj tak bude spíše jen otázkou náhody. Evaluace také jednoznačně prokázala, že u příliš brzké investice do nedostatečně stabilizovaného subjektu existuje vysoké riziko neúspěchu („konzumace“ investice bez dalšího rozvoje). Projekty tedy musí mít dostatečný čas nejprve zakládané instituce stabilizovat a teprve potom postupně rozvíjet prostřednictvím investic.

**Strategické zacílení:** Doposud byly podporovány v zásadě dva typy projektů: První typ projektů se soustřeďuje na iniciaci ekonomického rozvoje a řešení strukturálních problémů gruzínského venkova na mikro úrovni konkrétních komunit. Cílem druhého typu projektu je základní redukce chudoby na venkově. Oba cíle jsou zcela legitimní a plně v souladu se strategickou Konceptí ZRS ČR, nicméně sledování obou cílů zároveň rozměňuje již tak velmi omezené prostředky ZRS ČR. Mezi projekty obou typů jsou totiž pozorovány jen velmi slabé synergické vazby. Hodnotitel proto doporučuje koncentraci podpory na jeden strategický cíl.

**Důraz na identifikaci projektů:** Nedostatečná identifikace zcela jednoznačně vedla k iniciativám, které nebyly dostatečně relevantní (z pohledu potřeb cílových skupin a především potom co se týče jejich interní koherence) a zapříčinila neúspěch ve vztahu ke všem hodnotícím kritériím. V menším měřítku potom nedostatečná znalost lokálního socio-ekonomického a kulturního kontextu a struktury produkce (míněno na úrovni jednotlivých komunit) generuje negativní efekty na úrovni komunit a potenciálně zkresluje místní trh v neprospěch osob, které nebyly příjemci podpory.

**Kvantifikace cílů:** Z důvodu chybějící objektivní a ověřitelné kvantifikace cílů u části projektu nebylo možné plnohodnotně analyzovat efektivnost projektů. Efektivnost bylo u takových projektů možné vyhodnotit pouze kvalitativně.

**Položkové seznamy zakoupeného vybavení pro cílové skupiny:** Absence podrobnější informace o zakoupeném vybavení v rámci přímé podpory cílových skupin v ročních zprávách či závěrečné zprávě projektu a zároveň příliš vysoká agregace dat uvedených ve vyúčtování (kumulace položek do jednoho nákladu) znemožňuje plné vyhodnocení efektivity.

**Dokumentace k výběrovým řízením:** Dostupná dokumentace k realizaci výběrových řízení na nákup vybavení výrazně posílí hodnocení kritéria efektivity i průřezových kritérií (řádná správa). S ohledem na vysokou fluktuaci osob u realizátorů nelze při evaluaci těchto kritérií spoléhat na institucionální paměť organizace.

**Sběr ekonomických dat od konečných příjemců:** Neexistence této datové základny omezuje validitu hodnocení efektivnosti a udržitelnosti podpořených konečných příjemců. Rekonstrukce těchto datových řad se v drtivé

většinu spoléhá na paměť příjemce, není objektivně ověřitelná a představuje pouze odhady uvedených trendů.

## 6.2 Doporučení k projektové tématice

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
U projektů zaměřených na podporu podnikání zvýšit důraz na aktivity vedoucí k diverzifikaci produkce.	ČRA / realizátor	2
Zvýšit důraz na hodnocení kontrolních, hodnotících a selekčních procesů u projektů předkládaných realizátory v případě jejich zaměření na rozvoj zemědělských i nezemědělských podniků na venkově.	ČRA	1
Podmínit udělení podpory na založení / rozvoj podniků prokazatelnou předchozí zkušeností konečného příjemce v dané oblasti.	ČRA / realizátor	1
V případě nákupu investice z prostředků projektu podmínit její předání do vlastnictví konečného příjemce důsledným plněním podnikatelských plánů (nastavených růstově) a prokázanou životaschopností podniku v přiměřeném časovém období. V této souvislosti zavést přechodné období, kdy konečný příjemce bude moci investice využívat, ale nebude je vlastnit.	ČRA / realizátor	1
Požadovat finanční spoluúčast konečného příjemce na investici – nefinancovat investici z prostředků ZRS ČR ze 100 %.	ČRA	1
Zvýšit důraz na budování kapacit v oblasti marketingu, prodeje produkce a správného zapojování do distribučního řetězce a obecně posílit aktivity projektů zaměřené na umístování produkce na trh.	ČRA / realizátor	2

**Důraz na diverzifikaci produkce:** Evaluace jednoznačně prokázala příčinnou vazbu mezi diverzifikací produkce (vč. diverzifikace distribučních kanálů) a dlouhodobou udržitelností podpořených podniků. Projekty zaměřené na produkci/prodej/distribuci jedné komodity mají výrazně vyšší riziko neúspěchu, a to zejména z externích příčin (klimatické podmínky, přírodní katastrofy, změny na trhu apod.).

**Důraz na kontrolní, hodnotící a selekční procesy:** U části projektů bylo zaznamenáno, že podpora byla udělována také podnikatelským plánům, které již ze své podstaty nebyly udržitelné (a to jak z důvod věcného obsahu podnikání, tak i z ekonomických důvodů). Tyto dílčí projekty nebyly udrženy, prostředky na jejich podporu tedy byly vynaloženy neefektivně. Podrobnější posuzování podnikatelských záměrů co se týče jejich věcného obsahu, ekonomiky i dalších aspektů umožní eliminovat nekvalitní projektové záměry.

**Předchozí zkušenost podmínkou udělení podpory:** Hodnocení ukázalo, že žádný z podnikatelských záměrů, které byly předloženy osobami bez předchozí zkušenosti v oboru (tedy osobami, které hodlaly zahájit podnikání ve zcela novém oboru), nebyl udržen. Nezkušenost představitelů těchto podniků v daném oboru přitom na neúspěchu podniku nesla vždy významný podíl.

**Přechodné období pro předání investice do vlastnictví konečného příjemce:** Doporučení cílí na zjištění nedostatečné motivovanosti konečných příjemců naplňovat schválené podnikatelské plány a vyvíjet vlastní iniciativu k dalšímu rozvoji podniku, které představují důležitá omezení efektivnosti a udržitelnosti ZRS ČR. Opatření realizátorům umožní vyvinout vyšší tlak na konečné příjemce (hrozba odebrání investice).

**Finanční spoluúčast konečných příjemců:** Za jednu z nezávadnějších překážek pro efektivnost i udržitelnost iniciativ ZRS ČR byla označena nedostatečná iniciativa konečných příjemců v rozvoji podniku a jejich „závislost“ na externích impulzech (především potom externích zdrojích investic). Zvýšení jejich spoluúčasti na investici (a tedy riziko, že prodělají vlastní finanční prostředky) má potenciál příjemce více motivovat k hledání vnitřních zdrojů rozvoje podniku namísto vyčkávaní na vnější impulzy.

**Důraz na marketing a umístování na trh:** Jednou ze zásadních překážek udržitelnosti projektů je skutečnost, že projekty se zaměřují pouze na produkční část, ale nikoliv na odbyt. Koneční příjemci tak jsou schopni vyrobit kvalitní a konkurenceschopný produkt, neumí jej ale prodat na správném místě distribučního řetězce. To výrazně oslabuje dopady projektu na hospodaření podpořených subjektů, v horším případě potom nedostatečná kapacita příjemců prodat svou produkci způsobí krach v jiných ohledech dobře nastaveného podniku.



### 6.3 Doporučení k pokračování ZRS ČR v daném sektoru a zemi

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
Zachovat důraz na podporu kooperativního hospodaření s důrazem na pilotní projekty testující inovace, ať již v oblasti diverzifikace produkce (nové komodity, odrůdy, způsoby hospodaření), tak umístování produkce do distribučního řetězce.	ČRA / MZV	1
Jako jeden z možných směrů pilotních projektů otestovat podporu rozvoje organického zemědělství s podmínkou existujících distribučních kanálů (především stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy s většími organickými producenty v EU vzhledem k prozatím nízké domácí poptávce po tomto typu produkce).		2
Zvážit podporu pilotních projektů zaměřených na rozvoj odbytových kooperativů (marketing a prodej produkce).		2
V případě, že ČRA zamýšlí rozšířit působnost ZRS ČR v sektoru také mimo oblast kooperativů a projektů realizovaných na úrovni „grassroots“ zvážit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizaci pilotních projektů aplikací přístupu M4P ( Making Market Work for the Poor);</li> <li>- podporu zvyšování kvality univerzitního vzdělání v oblasti zemědělské produkce formou spolupráce univerzit, stáží, zvyšování kvality studijních materiálů apod.);</li> <li>- podporu rozvoji metody komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) v Gruzii formou expertní asistence a přenosu dobrých zkušeností na centrální úrovni i vybudování struktur CLLD a nastartování tohoto procesu na úrovni konkrétních lokalit.</li> </ul>		3

**Důraz na budování pilotních kooperativů:** Zjištění evaluace prokazují, že rozvoj kooperativního hospodaření je velmi relevantní iniciativou z pohledu potřeb cílových skupin i strategických dokumentů. ZRS ČR i realizátoři projektů navíc v této oblasti disponují neocenitelným know-how. S ohledem na pozornost, která je tomuto sektoru aktuálně věnována ze strany dalších donorů i centrální vlády Gruzie je ovšem vhodné, aby se iniciativy ZRS ČR zaměřily především na testování nových iniciativ a následnou diseminaci dobré praxe. S ohledem na budoucí očekávaný vývoj v sektoru (zejména DCFTA) je potom nezbytně nutné, aby se budoucí projekty zaměřily na produkci s vyšší přidanou hodnotou, komodity, které představují konkurenční výhodu a především na jejich odbyt.

**Organické zemědělství:** Rozvoj organické produkce hodnotitel i část oslovených expertů považují v dlouhodobém horizontu za jednu z relevantních odpovědí na strukturální slabosti gruzínského zemědělství. Podmínkou funkčnosti je však relevantní odbyt, tedy existující poptávka po organické produkci, která je aktuálně slabá. Je na producentovi, aby své cílové skupiny našel a vytvořil takový distribuční kanál, který jim vyhovuje. V Gruzii v tomto směru prozatím chybí dostatečné know-how a příklady dobré praxe, jde tedy o sektor vhodný pro pilotní projekty.

**Odbytové kooperativy:** Drtivá většina aktuálně zakládaných kooperativů se zaměřuje na produkci a jejich působnost se omezuje na relativně malý geografický prostor. Strategie rozvoje zemědělství Gruzie ovšem předpokládá, že nad těmito kooperativy první úrovně, budou stát kooperativy druhé úrovně, jejichž členy budou právě základní produkční kooperativy. Jde tedy o strukturu „kooperativu kooperativů“, zaměřenou na marketing a prodej produkce kooperativů, které sdružuje. Jednou z klíčových příčin nedostatků v udržitelnosti projektů je, dle závěrů evaluace, právě problematika nedostatečně rozvinutého odbytu.

**Další možné směry ZRS ČR v sektoru:** Prostřednictvím řízených rozhovorů s představiteli státní správy, NNO a asociací, jiných donorů i akademických institucí byly identifikovány další možné cíle pro účelné využití „malých prostředků“ ZRS ČR v sektoru zemědělství. Tyto nové cíle pro ZRS ČR je možné zvážit v případě, že se ČRA / MZV rozhodne rozšiřovat působnost ZRS ČR v Gruzii také mimo oblast komunitních projektů zaměřených na kooperativní hospodaření.

## 7 Přílohy

1. Hodnocení projektu Charita - efektivita
2. Hodnocení projektu Charita - Khulo
3. Hodnocení projektu ČvT - kapacity
4. Hodnocení projektu ČvT - kooperativ
5. Seznam zkratk
6. Seznam prostudovaných zdrojů a dokumentů a odborné literatury
7. Přehled realizovaných rozhovorů
8. Rámcové dotazy individuálních rozhovorů
9. Zpracované dotazníky
10. Výsledky dotazníkových šetření
11. Shrnutí v anglickém jazyce
12. Zadávací podmínky
13. Tabulka vypořádání zásadním připomínek referenční skupiny, gestora a realizátorů
14. Podrobná metodologie řešení evaluace
15. Shrnutí zjištění z evaluace projektů pro sektorové hodnocení.
16. Shrnutí dodatečných telefonických rozhovorů
17. Checklist povinných náležitostí evaluační zprávy
18. Fotodokumentace

**Příloha č. 1:   Hodnocení projektu Charita -  
efektivita**

Partnerská země (země realizace): Gruzie	Projektové lokality: Akhaltsikhe, Guria
Název projektu v českém a anglickém jazyce: „Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců a produktivity technologií zpracovatelů potravinářských komodit v Gruzii“ „Enhancing the qualifications of employees and the productivity of technologies of processing industry of the food commodities in Georgia“	Sektorové zaměření: Zemědělství
Gestor: Ministerstvo zahraničních věcí ČR	Realizátor: Charita ČR
Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu: 10 / 2008	Měsíc/rok ukončení projektu: 12 / 2010
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 3 995 300,- Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: 4 220 300,- Kč
Další donoři podílející se na projektu:	
Autoři evaluační zprávy: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Datum, podpis(y): 15. 2. 2016	

## Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod .....	3
1.1 Záměr a cíle projektu.....	3
1.2 Stručný přehled projektu.....	3
2 Evaluační zjištění .....	6
2.1 Relevance .....	6
2.2 Efektivnost.....	10
2.3 Efektivita.....	14
2.4 Udržitelnost .....	16
2.5 Dopady .....	22
2.6 Další evaluační kritéria .....	25
3 Závěry .....	25
3.1 Relevance .....	25
3.2 Efektivnost.....	26
3.3 Efektivita.....	26
3.4 Udržitelnost .....	26
3.5 Dopady .....	27
3.6 Další evaluační kritéria .....	27



## 1 Úvod

### 1.1 Záměr a cíle projektu

Jde o jediný projekt, který byl realizován v období 2008 – 2010, tedy o cca 3 roky dříve, než zbylé projekty. Rozvojovým záměrem projektu je „rozvoj ekonomiky rurálních oblastí v Gruzii“, který je operacionalizován jako „zvýšené objemy zemědělské produkce a zvýšená dostupnost trhu pro drobné producenty“. Výchozím bodem tohoto záměru je, podobně jako u ostatních projektů, identifikace základního strukturálního problému gruzínského zemědělství v oblasti vysoké roztržitosti vlastnictví zemědělské půdy a výrobních zdrojů obecně. Důsledkem toho je velmi vysoká neefektivita zemědělské produkce, která je dále umocňována velmi nízkou úrovní technologií a mechanizace v zemědělství, především potom v oblasti zpracování primární produkce a zastaralými technologiemi a postupy zemědělské výroby.

Projekt na takto popsaný výchozí stav reaguje iniciativou, zaměřenou na podporu kooperativního hospodaření. V souladu s formulací svého záměru projekt usiluje o zvýšení efektivity produkce a zvýšení dostupnosti trhů prostřednictvím posílení dostupnosti posklizňových technologií.

Projekt formuluje následující cíle:

1. Zjištění dobré praxe kooperativního jednání drobných rolníků v Gruzii a příprava realizace obdobných projektů ve vybraných regionech
2. Zvýšení efektivity produkce mléka/brambor/jádrovin
3. Zlepšení dostupnosti trhu pro drobné producenty mléka/brambor/jádrovin

Přímými cílovými skupinami jsou především farmáři a podnikatelé, kteří byli přímými příjemci podpory. Jako konečné příjemce potom projekt stanovuje lokální zemědělce (nebo jejich skupiny), kteří by měli využívat služeb podpořené infrastruktury.

**Projekt byl již evaluován v roce 2012. Tato evaluace se zaměřila především na relevanci, efektivnost a efektivitu projektu. Její součástí byla také analýza intervenční logiky projektu, její koherence a relevance. Aktuální evaluace se proto zaměřuje především na problematiku udržitelnosti a dlouhodobých dopadů projektu. Z tohoto důvodu nejsou, v souladu se zadáním, v hodnocení zodpovězeny některé evaluační otázky.**

### 1.2 Stručný přehled projektu

Záměru projektu má být dosaženo prostřednictvím akumulace dobré praxe kooperativního jednání mezi zemědělci v Gruzii a přípravy realizace projektů obdobného charakteru, zvýšení efektivity produkce mléka / brambor / jádrovin a zajištění dostupnosti trhu pro producenty těchto komodit. Základní logikou tohoto projektu tedy měl být vznik iniciativ kooperativního hospodaření, který by efektivně řešil klíčové překážky rozvoje rurálních oblastí, jimiž jsou především velmi fragmentovaná držba půdy a z ní plynoucí neefektivní hospodaření. Drobným rolníkům, kteří samostatně na své půdě hospodaří, chybí mechanizace a skladovací kapacity. Ceny vstupů produkce jsou pro jednotlivé farmáře příliš vysoké. Podpora spolupráce mezi farmáři, která by vyústila ve vznik kooperativů / družstev, měla tyto deficity překonávat. Skupiny farmářů si budou moci spíše pořídit modernější mechanizaci, a tedy efektivněji obdělávat svou půdu. Dále budou moci vybudovat (rekonstruovat)

skladovací kapacity a případně i instalovat omezenější posklizňové technologie, které jim umožní eliminovat jednu z největších překážek rozvoje drobných farmářů a venkovské ekonomiky obecně, a sice závislost na sezónním cyklu. Neexistující skladovací a zpracovatelské kapacity způsobují, že zemědělci jsou závislí na prodeji prvovýroby v co nejkratším čase po sklizni, tedy v období nadprodukce, kdy jsou ceny za tyto výstupy zemědělské produkce nejnižší. Podporou spolupráce mělo být dosaženo posílení pozice zemědělců ve vztahu k odběratelům – kooperativ by vybudoval společné skladovací kapacity, které by eliminovaly tlak na okamžitý prodej produkce výkupcím. Zemědělci by mohli s prodejem vyčkat na příznivější situaci na trhu, případně své prvovýrobě přidávat hodnotu, a tím dále zvýšit výkupní ceny. V neposlední řadě mělo spoluprací dojít k úsporám z množství – zemědělci mohou získat příznivější cenu na vstupy své produkce (např. hnojiva, sadba, atd.), a zároveň svou produkci prodávat ve větších objemech, a tím opět za vyšší cenu.

Logikou projektu byl následující postup: V prvním kroku měla být akumulována dobrá praxe ohledně budování kooperativů a kooperativních způsobů hospodaření na zemědělské půdě v Gruzii obecně. Tyto aktivity měly sloužit nejen k lepšímu zacílení následujících aktivit, ale také jako vstupy pro přesvědčování farmářů o výhodách kooperativních modelů hospodaření. V druhém kroku by docházelo ke zvyšování efektivity produkce konkrétních komodit u vybraných zemědělců prostřednictvím budování kapacit i materiální podpory. Třetím krokem projektu mělo být budování samotných kooperativů.

Je nutné předeslat, že projekt *de facto* ukončuje své aktivity na úrovni produkce – tedy vybudování kooperativů, které umožní zapojeným zemědělcům efektivněji pěstovat dané zemědělské produkty. Z dřívější praxe evaluátora přitom jednoznačně vyplývá, že příčinná souvislost mezi vybudováním kooperativu samotného (i v případě, že intervence zahrnuje materiální podporu) a zvýšením konkurenceschopnosti zapojených zemědělců není takto přímočará. Zcela zásadním faktorem totiž je schopnost kooperativu efektivněji svou produkci umisťovat na trh. Aktivity zaměřené na marketing a umisťování produkce na trh ale projekt nezahrnoval.

Základní informací pro implementaci takto navrženého projektu je skutečnost, že projekt vznikl velmi narychlo, bez náležité identifikace a analýzy cílových skupin. V roce 2008 byla uvolněna mimořádná pomoc pro Gruzii (jako reakce na válku o Severní Osetii), která musela být velmi rychle využita. Základní charakteristikou projektu proto je vysoká míra improvizace. Projektová dokumentace je dosti obecná a konkrétní obsah projektu byl do značné míry tvořen až „za pochodu“. Samotná implementace se proto od plánu výrazně odlišuje. Implementaci projektu je možné rozdělit na pět dílčích projektů realizovaných ve dvou lokalitách:

- Asociace zpracovatelů mléka v Akhaltsikhe (forma NNO), která měla pro producenty mléka (pasteve) z okolí vyrábět mléčné produkty (sýr), které by svou kvalitou odpovídaly očekávaným změnám v legislativě souvisejícím s bezpečností potravin. Předpokladem tedy bylo, že okolní pasteveci budou vybudovanou kapacitu využívat namísto tradičního zpracování sýra, což povede ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti (takto zpracovávané mléčné výrobky bude možné efektivněji umisťovat na trh) a eliminuje hrozbu likvidace způsobu obživy těchto producentů v důsledku legislativních změn souvisejících s bezpečností potravin.
- Asociace zpracovatelů ovoce v Ude (Akhaltsikhe; forma NNO) – sdružující lokální producenty ovoce. Místní produkce ovoce byla členy asociace zpracovávána ve formě marmelád.
- Agroprodukt – zemědělské družstvo v Ozurgeti (region Guria). Toto družstvo existovalo již před realizací projektu, cílem podpory bylo posílit kapacitu družstva, především ve skladování ovoce.
- Unie zpracovatelů sušeného ovoce v Kvenobani (region Guria) – jde o neformální společenství lokálních producentů, smyslem podpory je zvýšit kapacitu posklizňového zpracování ovoce (sušení) a umožnit produkci s vyšší přidanou hodnotou. Šlo o neformální společenství, institucionálně tak byly investice zajištěny Agroproduktem z Ozurgeti.

- Zemědělské servisní centrum v Akhaltsikhe (ARSC) – dodatečně přidáno do rámce projektu, smyslem podpory je vybudovat zemědělské servisní centrum a vybavit jej potřebnou mechanizací. ARSC má formu NNO.

Šlo tedy ve skutečnosti o fragmentovaný projekt, skládající se z pěti dílčích, do značné míry izolovaných, projektů. Vyhodnocování projektu dále stěžuje skutečnost, že těchto pět dílčích institucí získalo další podporu na budování infrastruktury z návazných projektů ZRS ČR i z projektů dalších donorů. Při analýze dopadů proto velmi pravděpodobně nebude možné izolovat dopad evaluované podpory od dopadu dalších projektů, které s investicemi tohoto projektu *de facto* tvoří jeden celek.

V tabulce níže, převzaté z evaluace z roku 2012, jsou jednotlivé dílčí projekty podrobněji představeny:

Název subjektu	Asociace zpracovatelů mléka	Asociace zpracovatelů ovoce	ARSC + ABC	Agroprodukt	Unie zpracovatelů sušeného ovoce
<b>Lokalita</b>	Samtskhe-Javakheti – Akhaltsikhe	Samtskhe-Javakheti – Ude	Samtskhe-Javakheti – Akhaltsikhe	Guria – Ozurgeti	Guria – Kvenobani
<b>Typ instituce a hlavní účel</b>	nezisková organizace	nezisková organizace	nezisková organizace	družstvo	neformální společenství fungující na organizačně-kooperativní bázi
<b>Hlavní účel</b>	místní produkce, zpracování mléka a distribuce mléčných výrobků	místní produkce, zpracování ovoce a distribuce marmelád	pronájem vybavení členům i nečlenům, poskytování osiva a konzultací	produkce, zpracování a distribuce čerstvého a sušeného ovoce (i v BIO kvalitě)	produkce, zpracování a distribuce sušeného ovoce
<b>Hlavní produkty nebo služby</b>	mléko a sýr	marmelády	pronájem traktoru a související techniky, distribuce bramborové sadby, konzultace týkající se osiva, agrotechniky a použití agrochemikálií	citrusy, borůvky, tomel (churma), kiwi	Tomel (churma), čaj, borůvky
<b>V současnosti aktivní (aktualizováno 2015)</b>	Ne (od roku 2015 není operativní)	ne	ano	ne (v letech 2014 a 2015 není operativní)	ano
<b>Vybavení financované z prostředků ZRS ČR</b>	vybavení pro zpracování mléka a výrobu sýra – ostatní vybavení spolufinancované organizací UMCOR	vybavení pro výrobu marmelád	traktor Farmtrac, administrativní budova, která je oficiálně registrována na centrum ABC, další vybavení spolufinancované z jiných projektů ZRS ČR, Mercy Corps, Japan Embassy a jiných donorů	sušička, betonové základy a podlahy chladírny, balicí zařízení, zařízení na zpracování velkého ovoce, administrativní budova	Organizace využívá sušičku, kterou oficiálně vlastní Agroprodukt.

## 2 Evaluační zjištění

### 2.1 Relevance<sup>1</sup>

#### 2.1.1 EQ 1.1 Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů? (kritérium relevance a doplňkové kritéria efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)

Na úvod hodnocení je nutné předeslat, že šlo o projekt připravovaný ve značné časové tísní (způsobené externími podmínkami, nikoliv samotným realizátorem). Realizátor proto neměl dostatek času pro náležitou identifikaci a analýzu cílových skupin, což se na kvalitě projektů samotných (tedy jejich intervenčních logik) velmi projevilo. Intervenční logika projektu samotného je velmi obecná a na úrovni jednotlivých dílčích projektů téměř neaplikovatelná. Hodnotitel proto musel abstrahovat kauzální řetězce, spojené s jednotlivými dílčími projekty, především na základě vlastního výzkumu – tj. analýzy očekávání příjemců / partnerů / realizátora od těchto dílčích intervencí a jejich předpokladů, jak tyto intervence povedou k dosažení celkového cíle i dílčích cílů projektu. Tato rekonstrukce je navíc ztížena tím, že v instituci realizátora neexistuje na žádné úrovni personální kontinuita ve vztahu k projektu. V organizaci nepracuje nikdo, kdo by se na realizaci projektu jakkoliv podílel a byl schopen podat kvalifikovanou informaci o tom, jaká byla očekávání a jakou logiku změny implicitně předpokládaly jednotlivé dílčí projekty.

V konečném důsledku tak byla implementace projektu poznamenána vysokou mírou improvizace a hledání náhradních řešení, která by se ještě kvalifikovala do logického rámce projektu.

Je rovněž vhodné uvést, že řešení tohoto typu – tedy implementace projektu s velmi obecnou intervenční logikou a bez dostatečné znalosti socioekonomického i kulturního kontextu příjemců, jejich individuálních potřeb, strukturálních problémů, atd. – již poté nebylo nikdy aplikováno. Šlo o ad-hoc řešení v časové tísní, jehož výsledky logicky nejsou příliš dobré. Projekt tedy zprostředkovaně empiricky prokázal reálnou nutnost (a přínos) podrobné identifikace a analýzy cílových skupin před návrhem intervenční logiky projektu. Právě toto zjištění bylo jednou z nejdůležitějších lekcí projektu. Hodnocení je proto nutné pojímat v tomto kontextu – vyjadřuje se k projektu, jehož implementace byla od počátku problematická a již nebyla v této podobě opakována. Navíc šlo o první intervenci ZRS ČR v Gruzii většího rozsahu. I z této perspektivy je tedy projekt nutné pojímat jako „studijní“, který nenavazoval na žádnou předchozí zkušenost, a tak zcela nutně v některých případech postupoval metodou pokus – omyl.

Přezkoumáním kauzálních řetězců jednotlivých projektů byly zjištěny některé nedostatky, které měly významný dopad na další hodnocená kritéria, tedy na efektivnost projektu i jeho dopady a udržitelnost. Intervenční logika části dílčích projektů není zcela správná. Část dílčích projektů nebyla dostatečně komplexní. Cíle projektu byly navíc nastaveny velmi ambiciózně – a v této podobě tedy byly velmi málo relevantní pro poskytovaný objem podpory i krátký čas implementace.

#### 1) Asociace zpracovatelů mléka v Akhaltsikhe

Hlavním problémem intervenční logiky tohoto dílčího projektu (která byla, na rozdíl od některých dalších, v projektové dokumentaci explicitně formulovaná) je to, že byla založena na v té době ještě nepotvrzeném předpokladu o brzké změně legislativy v neprospěch domácí produkce čerstvého sýra.

---

<sup>1</sup> Evaluační otázka 1.4, odpovídající kritériu relevance, není zodpovídána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Evaluační otázka 1.8, která se vztahuje ke kritériu relevance (podíl partnerů na přípravě a realizaci projektů) není, dle zadávací dokumentace, u tohoto projektu analyzována.

Realizátor (Charita ČR) vychází z tohoto externího předpokladu (který, mimochodem, nebyl dodnes naplněn) a dovozuje z něj potřebu vybudování kapacity pro zpracování mléka. Bez této zpracovatelské kapacity farmáři, dle logiky projektu, přijdou o značnou část svých příjmů, poněvadž nebudou schopni na trh umístit objemy čerstvého mléka, které nyní zpracovávají na sýr. Iniciativa tedy měla vytvořit odbytové místo pro čerstvé mléko, které bude vyrábět produkty s přidanou hodnotou (farmářům navíc poskytne vyšší zisk, než mají z aktuální produkce čerstvého sýra).

Hlavní iniciativa projektu nebyla zaměřena správným způsobem, a sice do (v této fázi vývoje odvětví) nerelevantní části komoditního řetězce. Problém v intervenční logice přitom nevznikl tím, že by budování zpracovatelských kapacit pro mléko bylo nerelevantní samo o sobě, ale nedostatečným zohledněním síly tradic a tradičního způsobu produkce mléčných výrobků v Gruzii. Projekt předpokládal, že externí vliv (změna legislativy) současně s racionálním ekonomickým kalkulem (je ekonomicky racionálnější mléko prodat zpracovateli, než samostatně vyrábět sýr a ten poté prodávat) budou dostatečnou motivací pro místní producenty, aby se zapojili do tohoto nového komoditního řetězce. Byl proto podpořen producent mléčných výrobků – zvětšení jeho kapacity. Ovšem bez vytvoření návaznosti na dodavatele suroviny, tj. mléka (předpokládalo se, že tito přijdou automaticky), vznikla výrazná systémová chyba: V projektu zcela chyběla iniciativa vytvoření vazeb zemědělský výrobce – zpracovatel. Jednotliví subsistenční zemědělství výrobci neměli dlouhodobý zájem na dodávání své suroviny (mléka) de facto konkurenčnímu podniku.

Dalším systémovým problémem dílčího projektu byl rozvoj produkčních aktivit bez simultánního rozvíjení marketingových aktivit a podpory prodeje.

## 2) Asociace zpracovatelů ovoce UDE

Intervenční logika je u tohoto dílčího projektu jednoznačná a přímočará. Investicí mělo být dosaženo produkce zboží s vyšší přidanou hodnotou, jejíž vstupy by dodávali členové místní komunity. Jistým problémem je skutečnost, že iniciativa končí „na půli cesty“ - je zaměřena pouze na produkční stránku a jen velmi okrajově řeší problematiku odbytu produkce. Tento deficit výrazně poznamenal efektivnost i udržitelnost dílčího projektu.

## 3) Centrum ARSC

Dílčí projekt je v souladu s potřebami cílových skupin a reaguje na ně relevantním způsobem. Iniciativa ale neodpovídala původnímu logickému rámci projektu, jedná se o dodatečnou intervenci. Aktivity v rámci kauzálního řetězce tohoto projektu opět nezaručovaly naplnění cíle zvýšení dostupnosti trhu pro dané producenty. Nicméně vybudováním velkokapacitního skladu (které bylo realizováno z podpory jiného donora, projekt ovšem byl prvotním impulzem této investice) bylo tohoto cíle dosaženo.

## 4) Guria Agroprodukt

V tomto případě nejsou prokazatelně slučitelné zájmy cílového subjektu s cíli projektu. Je zřejmé, že vybudování skladu pro ovoce je v souladu s cíli místních komunit, ale vybraný subjekt – Agroprodukt není objektivně dostatečně zainteresovaným iniciativním příjemcem intervence. Investice do skladovacích kapacit sama o sobě má smysl a je rozhodně z pohledu potřeb cílových skupin relevantní. Pokud je projekt tohoto typu implementován správně, přináší cílové skupině garanci odbytu jejich produkce, a tedy stabilitu a potenciál pro další rozvoj (například směrem k zpracování primární produkce). Problémem intervenční logiky tohoto dílčího projektu ale spočívá především ve velmi slabém propojení mezi producenty primární produkce a provozovatelem skladovací kapacity. Projekt ve svém důsledku reálně podpořil prostředníka mezi producenty a velkoobdobateli, nikoliv samotnou cílovou skupinu. Absence těchto zprostředkovatelů přitom není primárním problémem gruzínského zemědělství. Tito zprostředkovatelé disponují kapacitou pro výkup primární produkce (chladírenská auta navštěvují vesnice a vykupují čerstvé komodity). Problémem ale je, že tento druh výkupů je velmi nestabilní a navíc produkci vykupuje za nízké ceny (rozdíl mezi výkupní a



velkoobchodní cenou za čerstvou produkci představuje marži zprostředkovatele – k cílovým skupinám se tyto prostředky nedostanou). Intervenční logika dílčího projektu, resp. její reálná podoba, přitom o mnoho více, než tento známý distribuční kanál, nenabízí. Jediným rozdílem oproti jiným výkupcům je skutečnost, že zemědělci zpravidla již na začátku sklizně vědí, jaký podíl jejich produkce Agroprodukt odkoupí. To samotné ale stabilitu nepřináší. Důkazem toho je, že v posledních dvou letech Agroprodukt nevykoupil vůbec žádnou produkci, poněvadž nezískal žádné zakázky.

#### 5) Neformální kooperativ Kvenobani

Intervence je v tomto případě v souladu s potřebami cílové skupiny. Intervenční je relativně přímočará a nevykazuje výrazné deficity. Nicméně aktivity pro přetrvávající relevanci projektu do budoucna nejsou dostatečné. Projekt postrádá aktivity na rozvoj distribučních kanálů a marketingu. Vhodné by bylo rovněž rozšířit projekt o komparační analýzu produkce substitučních plodin v těchto podmínkách s reakcí na předpoklady budoucích požadavků trhu začleněného do DCFTA.

### 2.1.2 EQ 1.6 Jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA?

Cíle projektu jsou v souladu s Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Cíle evaluovaného projektu jsou v souladu se sektorovými prioritami a průřezovými principy zahraniční rozvojové spolupráce ČR, vycházejících z komparativních výhod ČR a z obecných priorit mezinárodního společenství zejména Rozvojovými cíli tisíciletí (MDGs, angl. United Nations Millennium Development Goals). Projekt je tedy v souladu s prioritami zadavatele.

Záměr projektu reflektuje také cíle Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, zejména strategický směr 3.1: „**Zvýšení konkurenceschopnosti podnikání na venkově**“:

- 3.1.1 Zlepšení kvality odborného vzdělávání zemědělců, Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.
- 3.1.6 Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.

Strategický směr 3. 4: „**Rozvoj regionů a sektorů - rozvoj hodnotového řetězce**“:

- 3.4.7 Posílení posklizňových služeb, zařízení a provozu.
- 3.4.9 Lepší přístup k zemědělské technice.

Cíle celého evaluovaného projektu jsou sice v souladu se strategií ZRS ČR a Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, nicméně formulované cíle projektu jsou velice široké. Z toho důvodu je od začátku zřejmé, že je nelze naplnit, zejména z následujících důvodů:

- Daný rozpočet není dostatečný pro naplnění takto ambiciózních cílů.
- Čas trvání projektu není dostatečný pro naplnění cílů.
- Samotné aktivity projektu nereflektují reálné podmínky cílových subjektů.
- Výstupy projektu nejsou v souladu s jeho cíli.

Relevanci projektu z pohledu strategických dokumentů a v nich formulovaných potřeb je nutné analyzovat opět na úrovni jednotlivých dílčích projektů:

V realitě byl založením **Asociace zpracovatelů mléka v Akhaltsikhe** naplněn strategický cíl 3.4.9 „Lepší přístup k zemědělské technice“ a 3.4.7 „Posílení posklizňových služeb, zařízení a provozu“. Relevance tohoto dílčího projektu je z tohoto pohledu hodnocena jako spíše vysoká. Cílovému subjektu byla poskytnuta kvalitní technika na zpracování mléka a výroby mléčných výrobků. Ve skutečnosti byl ale vytvořen pouze podnikatelský subjekt, který postrádal oboustranné vertikální vazby v daném komoditním řetězci. Tyto vertikální vazby jsou zejména v komoditním řetězci mléka zcela nezbytné.

**Asociace zpracovatelů ovoce UDE**, naplňuje cíl Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020 v bodě 3.1.6 „Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství“. Rovněž naplňuje cíl 3.4.7 „Posílení posklizňových služeb, zařízení a provozu“ Relevance tohoto projektu je z tohoto pohledu hodnocena jako spíše vysoká. Založená asociace na počátku projektu napomohla ke zlepšení výsledků z hlediska organizace a produkce. Toho bylo dosaženo zejména díky lepšímu propojení lokálních producentů, což umožnilo snížení nákladů na provoz a distribuci. Úspěšná byla také výroba produktu s vyšší přidanou hodnotou – marmelády.

**Centrum ARSC** naplňuje cíle Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020. Relevanci tohoto projektu lze z tohoto pohledu hodnotit jako vysokou. Konkurenceschopnost byla naplněna splněním požadavku založení životaschopného, rozvíjejícího se kooperativu. Zemědělci splnili úspěšný model sdílení zemědělské techniky a sdílení služeb. Podařilo se zvýšit hektarové výnosy, a tím i celkový objem produkce. Relevance z pohledu Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020 zde byla narušena pouze z hlediska využití zemědělské techniky (traktoru) pro pozemky o průměrné výměře 0,5 ha. V tomto případě není snadné přesně určit úspěšnost intervence, z důvodu střetu podpor od dalších donorů.

**Guria Agroprodukt** naplňuje cíl 3.4.7 Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020: „Posílení posklizňových služeb, zařízení a provozu“. Projekt deklaruje také soulad s cílem 3.1.6 „Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství“, jeho reálné naplňování je ale spíše fikcí. Relevance tohoto projektu je ale i přesto z tohoto pohledu hodnocena jako vysoká. Rozvoj dostupnosti skladovací kapacity pro zemědělskou produkci je Strategií explicitně zmiňována jako jeden z důležitých úkolů pro následující období. Pro tuto společnost byla zakoupena chladicí technika a postaven sklad pro skladování ovoce. Sklad je však v současnosti využíván pouze dva měsíce v roce externím subjektem. V tomto případě je nakoupené zařízení zcela nevyužité a členové společnosti jsou značně pasivní, nejsou nijak motivováni k aktivnímu přístupu a tvorbě zisku.

**Neformální kooperativ Kvenobani** naplňuje cíle Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020. Relevance tohoto projektu je z tohoto pohledu hodnocena jako spíše vysoká. Toto sdružení je ve skutečnosti součástí Agroproduktu tzn., že nemá vlastní subjektivitu, sdružuje cca 20 rodin. Především členové tohoto sdružení zajišťují vstupy pro produkci tj. ovoce. Ovoce je zpracováno sušením a dále prodáváno konečným spotřebitelům nebo do maloobchodu. Tím je inkasována vyšší přidaná hodnota přímo členy kooperativu, jež činí jejich značnou část ročních příjmů. Negativním aspektem tohoto modelu je velmi malý rozsah aktivit a celkové produkce. Rovněž zde nejsou vytvořeny podmínky pro budoucí rozvoj nových aktivit, navýšení objemu výroby, zvyšování kvality, či hledání nových cest na trh.

### 2.1.3 EQ 1.2 Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA?

Strategickým cílem EU je hospodářská integrace Gruzie v rámci DCFA (angl. Deep and Comprehensive Free Trade Area). Gruzie je od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2016 příjemcem v rámci režimu GSP+ (angl. *Generalised Scheme of Preferences*). Cílem této iniciativy je umožnit podnikům, aby se přizpůsobily novému režimu preferenčního obchodu poskytované DCFTA. DCFTA umožní Gruzii užší hospodářskou integraci do EU, na základě reformy v oblasti obchodu a oblastech souvisejících s obchodem. Tato reforma založená na základech Světové obchodní organizace, směřuje k odstranění dovozních cel na zboží a zajistí široký vzájemný přístup k obchodu se službami.

Z těchto potřeb vychází jednotný rámec podpor (Podpora EU v Gruzii pro období 2014 – 2017), (angl. Single Support Framework for EU support to Georgia 2014 – 2017) do něhož je rovněž začleněna oblast zemědělství a rozvoje venkova. Mezi specifické cíle, kterých se projekt do určité míry tematicky obecně dotýká, patří konkrétně:

- „Zlepšení efektivity a konkurenceschopnosti zemědělského sektoru environmentálně udržitelným způsobem“,
- „Zlepšení pracovních a životních podmínek ve venkovských oblastech prostřednictvím diverzifikace hospodaření na venkově“,
- „Zvyšování objemu a hodnoty výstupů v odvětví zemědělství“,
- „Zlepšení přístupu ke znalostem zemědělských technologií pro drobné zemědělce“,
- „Snižování chudoby ve venkovských oblastech“,
- „Koherentní politika rozvoje venkova v souladu s normami EU“,
- „Zlepšení řízení přírodních zdrojů ve venkovských oblastech a v zemědělsko-potravinářském odvětví, včetně udržitelných postupů obrábění půdy, produkčních technologií a produktů šetrných k životnímu prostředí.“

Dopady DCFTA na sektor produkce a zpracování mléka, brambor, jaderovin a ovoce budou výrazné. Komparativní výhody gruzínské zemědělské a potravinářské produkce nejsou v současnosti využity. Komodity schopné obstát v mezinárodní konkurenci se vztahují většinou na úzký okruh surovin a produktů s nízkou přidanou hodnotou.

Potenciál a úspěch gruzínskému sektoru zemědělství a potravinářství spočívá v dalším rozvoji agrobiznisu s cílem vybudovat podmínky pro tvorbu vyšší přidané hodnoty produktů splňujících parametry v rámci DCFTA. Dlouhodobě není ekonomicky ani společensky výhodné nadále pokračovat ve vývozu surovin zemědělského původu. Současná podoba celé struktury zemědělských a potravinářských podniků není ve stavu obstát na mezinárodním trhu beze změn. Iniciativy podporované národní strategií pro rozvoj zemědělství v Gruzii, ale zejména ze strany mezinárodních donorů, by měly daleko silněji podporovat právě takovou přeměnu celého sektoru, která jeho konkurenceschopnost zajistí.

Po vstupu Gruzie do DCFTA lze očekávat nárůst dovozů zejména finalizovaných výrobků na gruzínský trh ze zemí, jejichž výrobci jsou již plně integrováni v tomto systému, tj. nabízející produkt plně vyhovující evropským normám a za minimální cenu. Důležité proto je, aby intervence byly zaměřeny zejména na vytvoření fungující soustavy v rámci zemědělství a potravinářství, jež bude kompatibilní a schopná zapojit se do mezinárodní sítě agrobiznisu.

Výstupy evaluovaných projektů ve většině aspektů zcela nevyhovují kritériím relevance z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA. V některých případech tyto výstupy nebylo vůbec možné hodnotit, neboť projekty již nefungují. Evaluované projekty vykazují značné problémy z hlediska udržitelnosti v současných podmínkách. Vykazují spíše krátkodobý charakter vlastních výstupů, bez zajištění podpůrných mechanismů pro budoucí relevanci a motivaci cílových subjektů. Není uplatněn prvek zodpovědnosti (spolupodílení se) cílových subjektů vlastními prostředky na poskytované mechanizaci, technice, aj. V projektech nejsou zahrnuty dodatečné nástroje pro hodnocení alternativních strategií vyplývajících z interních a externích rizik.

## 2.2 Efektivnost

### 2.2.1 EQ 1.3: Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?

Operacionalizace formulovaných cílů je zpracovaná v tabulce níže. K žádnému z cílů nebyla stanovena jeho kvantifikace. Jejich naplňování je tak možné vyhodnotit pouze kvalitativně. Operacionalizace jsou udávány dle jejich revize evaluací z roku 2012. Evaluace žádným způsobem nerevidovala samotné formulace cílů.

Cíl	Objektivně ověřitelný ukazatel
1. Zjištění dobré praxe kooperativního jednání drobných rolníků v Gruzii a příprava realizace obdobných projektů ve vybraných regionech	Reference mezinárodních donorů působících v Gruzii Aplikace výstupů mimo rámec projektu Tištěný manuál používaný mimo projekt
2. Zvýšení efektivity produkce mléka/brambor/jádrovin	Zvýšený objem a kvalita produkce cílových skupin
3. Zlepšení dostupnosti trhu pro drobné producenty mléka/brambor/jádrovin	Prodej produkce členů družstev za výhodnějších podmínek Zvýšení počtu pravidelných zákazníků družstev

Vyhodnocení projektu na úrovni dosahování jeho výstupů a do značné míry také cílů se velmi podrobně věnovala evaluace z roku 2012. Aktuální evaluace proto předkládá doplňující informace a zjištění analyzovaná s delším časovým odstupem.

Cíle formulované pro tento projekt byly velmi obecné a také nesmírně ambiciózní ve vztahu k dostupným finančním prostředkům. Až na dílčí výjimky tedy je nutné uvést, že formulované cíle nebyly projektem naplněny. Jak navíc uvádí již předchozí evaluační zpráva z roku 2012, projekt velmi obtížně naplňuje své cílové hodnoty dokonce i na úrovni výstupů, tedy aktivit, které měly být realizovány.

Efektivnost jednotlivých dílčích projektů je nutné posuzovat ve vztahu k výše formulovaným cílům. Jejich cílem mělo být posílení kooperativního jednání, zvýšení efektivity produkce (ve vztahu k objemu a kvalitě) a zlepšení přístupu na trh (výhodnější podmínky při prodeji).

#### **Asociace zpracovatelů mléka Akhaltsikhe**

Původní myšlenka tohoto sub-projektu spočívala v založení kooperativu (resp. struktury podobné kooperativu) s účastí producentů mléka, která odpovídala základním cílům projektu. Reálně ovšem došlo k založení standardního podnikatelského subjektu – zpracovatele mléka, který měl vykupovat mléčnou produkci od farmářů v okolí Akhaltsikhe a následně ji zpracovávat (výroba sýru) a umísťovat na trh.

Založení tohoto podniku nelze redukovat na příspěvek ZRS ČR, poněvadž na tento bylo navázáno několik dalších investic od jiných donorů. Z příspěvku ZRS ČR byla vybudována základní kapacita podniku v objemu cca 500 l mléka / den. Po investicích dalších donorů byla kapacita producenta výrazně navýšena až na hodnotu 4000 l mléka / den. Výsledkem intervence dalších donorů navíc bylo zakoupení vlastní budovy, v níž je podnik umístěn. Investice ZRS ČR tedy měla v tomto smyslu iniciační charakter, který přitáhl další investice výrazně vyššího rozsahu.

V důsledku těchto investic neměl podnik samotný žádné investiční náklady související s vybudováním nebo provozem zařízení. Součástí jeho provozních nákladů navíc nejsou náklady na splátky investičních úvěrů nebo na nájem, jedinými provozními náklady tak jsou náklady na energie a platy.

I přesto ovšem nebylo zařízení nikdy schopno samostatného fungování. Zpracovatelská linka na výrobu sýra byla de facto v provozu pouze v případě, že tento provoz byl součástí projektu některého z donorů (a donor se na provozu podílel), nikoliv ovšem samostatně. Od roku 2015 zpracovatel zcela zastavil výkup mléka a zpracovatelská linka není od té doby vůbec v provozu.

Jak bylo uvedeno, hlavním důvodem zastavení provozu byla skutečnost, že provozovatel zařízení nebyl schopen dosáhnout ziskovosti. Náklady na provoz – přestože v důsledku zapojení donorů nezahrnují tak zásadní položky, jako jsou splátky úvěru nebo nájem – jsou vyšší, než zisk linky. Její provoz po dobu, kdy linka fungovala, musel být krytý provozní půjčkou (tedy v případě, že nebyl podporován projektem některého z donorů).

Dílčí projekt tak, alespoň prozatím, nenaplnil žádný z cílů projektu. Již od jeho počátku bylo upuštěno od podpory kolektivního hospodaření producentů mléka (což je, dle analýzy hodnotitele, jedním z klíčových důvodů neúspěchu projektu) a neměl žádný efekt, co se týče efektivity produkce mléka cílových skupin. Projekt měl a stále má potenciál naplňovat cíl zlepšení dostupnosti trhu pro mléčné producenty (přidává hodnotu jejich primárním produktům a umožňuje tak jejich prodej za výhodnějších podmínek). Základním problémem ale je, že projektu se nepodařilo drobné producenty přesvědčit o relevanci a výhodnosti takového řešení pro jejich hospodaření.

### **Asociace zpracovatelů ovoce v Ude**

Dílčí projekt z počátku svého fungování velmi úspěšně naplňoval stanovené cíle. Založená asociace sice neměla zcela charakter kooperativu (členy asociace byli pouze rodinní příslušníci), nicméně získala schopnost efektivně kolektivně organizovat produkci ovoce ve své lokalitě. Projekt jednoznačně zvýšil efektivitu produkce ovoce členů komunity a umožnil jim prodej těchto produktů za výhodnějších podmínek.

Podstatou projektu byla produkce marmelád z ovoce vypěstovaného v dané komunitě. V období vrcholné produkce (2011, 2012) asociace takto zpracovávala až dvě tuny ovoce ročně, přičemž 90 % těchto vstupů nakupovala u členů komunity (u sousedů). Ti tedy nemuseli spoléhat na (nejistý) prodej ovoce na tržišti v Akhaltsikhe – projekt jim zajistil garantovaný odbyt. Navíc také eliminoval náklady na dopravu ovoce do města a jeho prodej na tržišti.

Po roce 2012 však byl provoz asociace zastaven – asociace ukončila výrobu marmelády, a tím tedy také výkup ovoce od drobných pěstitelů. Ti se opět musí spoléhat na nestabilní a velmi neefektivní prodej primárních produktů na tržišti, nezanedbatelná část jejich produkce shnije. Důvodem neúspěchu projektu přitom nebyla nedostatečná ekonomická efektivita producentů, ale jejich neschopnost uvést své produkty na trh. Asociace se zaměřila pouze na produkci samotnou, tu ale představitelé neumí efektivně prodat. Prodej zajišťovali svépomocí (a velmi improvizovaně) zástupci realizátora a partnera projektu, což ovšem představovalo ekonomicky neudržitelný model. Pro tuto, i řadu dalších hodnocených aktivit, je přitom příznačné, že příjemce (asociace) tento nedostatek nevyřešila vlastní iniciativou – vyšší aktivitou na trhu, zvyšováním svých kompetencí v oblasti umísťování na trhu, aktivním budováním distribučních řetězců, atd. –, ale návratem k dřívějšímu, jakkoliv neefektivnímu, způsobu hospodaření (který k obživě postačoval). Základním důvodem neúspěchu dílčího projektu tak je fakt, že neobsahoval komponentu marketingu a prodeje a zároveň nebyl schopen motivovat příjemce k vyšší aktivitě a vlastní iniciativě.

### **Centrum ARSC**

Centrum ARSC bylo v rámci projektu podpořeno dodatečně a, dle předchozího hodnocení z roku 2012, bez jednoznačné opory v logickém rámci projektu. I přesto jde o komponentu projektu, kterou, na základě provedené analýzy, hodnotitel považuje za nejvíce efektivní ve vztahu k cílům projektu.

S ohledem na legislativní omezení v době realizace projektu nebylo ARSC založeno jako kooperativ, ale jako NNO, jehož členy jsou drobní zemědělci – pěstitelé brambor. Jejich počet se zvýšil z 20 (v době založení asociace) na aktuálních 40 (v tomto okamžiku dosahuje ARSC maximální kapacity, kterou je centrum schopno obsluhovat).

Projekt jednoznačně podpořil sdružování drobných zemědělců a jejich kolektivní jednání. V důsledku realizace projektu získali drobní zemědělci společně přístup k mechanizaci (traktor s příslušnými perifériemi), které by si nemohli pořídit z vlastních prostředků. Navíc by taková aktivita byla maximálně neefektivní, s ohledem na velikost obhospodařované plochy (v průměru cca 0,5 ha na jednoho zemědělce). ARSC dále rozšiřovalo své služby ve vztahu ke kolektivnímu jednání zapojených zemědělců, případně rozvoj takových služeb bezprostředně iniciovalo (po změně legislativního prostředí členové zároveň založili kooperativ, de iure tedy nyní vedle sebe koexistují dvě struktury, které si rozdělují poskytování služeb pro zemědělce). Zapojení členové založených struktur využívají



k obnově bramborové sadby (tj. nákupu nové sadby) a ke skladování sklizně (vybudován klimatizovaný sklad – s podporou jiných donorů). Kapacita centra byla také rozšířena nákupem druhého traktoru s příslušenstvím (opět s podporou jiných donorů).

Projekt měl rovněž bezprostřední dopad na efektivitu produkce členů – výnosnost se, v důsledku zavedení mechanizace do zemědělské produkce členů i obnovy sadby, kterou centrum iniciovalo, významně navýšila, došlo ke zdvojnásobení výnosů na hektar. Podíl na tom má také, dle hodnocení představitelů centra, zvýšení kvalifikace a znalostí členů prostřednictvím vzdělávání poskytovaného ARSC i dalšími subjekty (zejm. partner projektu – ABCO).

Projekt bezprostředně nenaplňoval cíl zvýšení dostupnosti trhu pro drobné producenty, jak ovšem bylo uvedeno, další rozvoj projektem založeného centra zahrnoval také vybudování skladu s celkovou kapacitou 100 t, který naplňování tohoto cíle umožňuje. Projekt tak přispěl zprostředkovaně také k naplnění tohoto cíle.

### **Guria Agroprodukt**

I přes skutečnost, že instituce má, jako jediná, formálně právní formu kooperativu, ve skutečnosti (co se fungování daného subjektu týče) je jen obtížně možné jej za kooperativ skutečně označit. Agroprodukt reálně funguje jako velkoobchodník („wholesaler“) se zemědělskými produkty, který v případě poptávky větší kvantity po primárních zemědělských produktech (obvykle jde především o mandarinky, v menší míře o kiwi) vykoupí produkci od drobných producentů a celý objem dodá zákazníkovi. Členy „kooperativu“ je pouze osm dalších osob z osmi komunit v blízkosti Ozurgeti, kteří fungují jako „kontaktní osoby“ pro Agroprodukt v těchto vesnicích. Jinými slovy, v případě vzniku poptávky po větším objemu ovoce ředitel Agroproduktu kontaktuje těchto osm „zprostředkovatelů“, kteří zajistí výkup stanoveného dílu ve své komunitě.

Projekt v případě Agroproduktu financoval projekt chladicí technologii a další vybavení chlazeného skladu ovoce. Obdobně jako v dalších dílčích projektech (Asociace zpracovatelů mléka, ARSC) je v tomto zařízení zainteresováno několik dalších donorů, kteří dodali další části vybavení nebo zařízení skladu (případně financovali jeho vybudování / rekonstrukci). Na investici do tohoto zařízení se podílel i další projekt ZRS ČR, realizovaný Charitou ČR, v jehož rámci byla dodána třídíčka ovoce (zde je nutné poznamenat, že šlo o zcela zbytečnou investici – dodanou třídíčku nelze využít pro třídění mandarinek a nikdy nebyla v provozu; Agroprodukt aktuálně hledá kupce pro třídíčku a vyjednává s nositelem projektu USAID o dodání nové třídíčky, využitelné pro mandarinky). Aktuální kapacita chlazené části skladu je 75 tun ovoce.

Celková kapacita produkce zemědělců zapojených do tohoto distribučního systému je cca 400 tun (300 t citrusů – mandarinek, 100 t kiwi). Tato kapacita však nebyla Agroproduktem nikdy zpracovaná. Maximální výkon, kterého organizace dosáhla, bylo 80 t ovoce v roce 2011 (tedy cca 20 % kapacity). V roce 2012 se výkon snížil na cca 60 t a v roce 2013 na cca 40 t. Od konce roku 2013 již zařízení neuskladnilo žádnou produkci místních zemědělců – kapacita je zcela nevyužita (s výjimkou zhruba 2 měsíců v roce 2015, kdy byl sklad pronajat třetí straně). Důvodem toho je především způsob řízení podniku. Agroprodukt není aktivním hráčem na trhu s citrusy / kiwi, de facto pouze čeká, až bude osloven s poptávkou po dodávce ovoce určitého objemu. V roce 2014 ani 2015 neobdržel žádnou poptávku, ovoce tedy od zemědělců nevykupoval a sklad zůstal prázdný. V tomto smyslu je možné pozorovat jistou paralelu s Asociací zpracovatelů mléka – i zde byla příjemci celá investice kompletně dodána bez jakýchkoliv investičních nákladů příjemce. Motivace příjemce k aktivnímu působení na trhu, která by v jiném případě byla daná potřebou splácet úvěr (a tedy nebankrotovat) zde proto není přítomna. Příjemce sice na udržování neprovozované infrastruktury prodělává (stále musí financovat energie a údržbu), tento prodělek však není dostatečně velký na to, aby jej motivoval k vyšší iniciativě. Příjemce je de facto spokojen s příležitostným „přivýdělkem“ v případě, že obdrží poptávku po ovoci.

Z uvedeného je zřejmé, že tento dílčí projekt jen obtížně naplňuje formulované cíle projektu. Projekt jen minimálně přispívá ke kolektivnímu (kooperativnímu) jednání cílových skupin. Je schopen zorganizovat dodavatelský řetězec v případě vzniku poptávky, jinak ale nevykazuje žádné další znaky kooperativu. Projekt žádným způsobem nepřispívá ke zvýšení efektivity produkce cílových skupin a jen velmi omezeně přispívá ke zlepšení podmínek cílových skupin při vstupu na trh. Na začátku sklizně cílové skupiny vědí, jak velkou část své produkce budou moci prodat Agroproduktu.

### **Neformální kooperativ Kvenobani**

Kooperativ v Kvenobani vznikl na základě investice do malé sušárny ovoce, která je ovšem formálně v majetku Agroproduktu. Kooperativ nemá formálně právní subjektivitu, funguje na neformální bázi na platformě Agroproduktu (vedoucí pracovník kooperativu je jedním z výše uvedených osmi členů tohoto subjektu). Sdružuje cca 15 – 20 rodin.

I přes neformální charakter kooperativ bezpochyby podporuje kooperativní přístup k zemědělskému hospodaření v dané komunitě, byť to realizuje v relativně malém rozsahu. Členové kooperativu, a v menší míře také nečlenové kooperativu, dodávají ovoce, které je po vysušení kooperativem distribuováno do maloobchodní sítě v regionu a v omezenějším rozsahu také do specializovaných prodejen v Tbilisi. Zisk z prodeje distribuuje kooperativ zpět svým členům. Tímto způsobem generuje dodatečný příjem pro zapojené rodiny, který není v lokálním kontextu nevýznamný (cca 1000 – 1500 GEL / rodina, což může představovat až 30 % celkových ročních příjmů rodiny). Kooperativ se tedy zaměřuje na přidávání hodnoty lokální produkci ovoce (především churma, u nás také známá jako kaki, a čaj, dříve také borůvky, jejich sušení a prodej se ale neprokázalo jako výnosné). Zároveň tím zvyšuje efektivitu zemědělské produkce v daném regionu (především v případě chrummy by jedinou alternativou byl prodej surového ovoce na trhu; vzhledem k nadprodukcí tohoto ovoce v daném regionu je pravděpodobnější, že by většina produkce spíše shnila). Projekt tedy zároveň zlepšuje přístup lokálních zemědělců na trh – prostřednictvím zpracování primární produkce a prodeje produktu s vyšší přidanou hodnotou. Přibližně 70 % produkce kooperativu se prodá v maloobchodním řetězci nebo prostřednictvím dalších distribučních kanálů. Pouze cca 30 % produkce je opět zkonsumováno v komunitě.

Zároveň je nutné uvést, že tento kooperativ funguje ve skutečně malém rozsahu a poskytuje přivýdělek přibližně 15 – 20 rodinám v této komunitě. Prozatím tak nemá charakter důležitého zdroje ekonomické aktivity. Spíše je možné jej označit za jistou „laboratoř“ nového přístupu k zemědělské produkci v této značně periferní lokalitě.

## **2.3 Efektivita<sup>2</sup>**

### **2.3.1 EQ 1.7 Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem (kritérium efektivity)**

Dílčí nedostatky v oblasti efektivity projektu byly zpracovány v předchozím hodnocení z roku 2012. Zpracovatel tohoto hodnocení zdůraznil absenci místního koordinátora realizátora jako výraznou slabinu pro dosažení efektivity projektu a dále jako důraznou výtku uvedl neobyčejně vysoké procento prostředků vyčleněných na realizaci projektu, které bylo spotřebováno na úrovni partnerských organizací, nikoliv na úrovni příjemců.

Nad rámec zjištění z předchozí evaluace uvádíme následující zjištění:

---

<sup>2</sup> Evaluační otázka 1.5, odpovídající kritériu efektivity, není zodpovádána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Kritéria efektivity se týkají také evaluační otázky 2.5, 2.6 a 2.7, v souladu se Vstupní zprávou jsou evaluační otázky zodpovádány v rámci kritéria udržitelnosti.

### **Asociace zpracovatelů mléka v Akhaltsikhe**

Jako velmi neefektivní hodnotitel považuje navyšování kapacity zpracovatele až na 4000 l / den. To ovšem není relevantní pro hodnocení – navyšování kapacity bylo financováno z jiných zdrojů (UMCOR). Stejně, jako v předchozí evaluaci, nebylo v místě pozorováno vozidlo pro sběr mléka u farmářů, jehož absence by byla z hlediska efektivity projektu zcela klíčová. Realizátor uvádí, že využívá (resp. využíval, do konce roku 2014) dvě vozidla pro denní svoz mléka. Tuto informaci ovšem nelze nezávisle potvrdit (a nepotvrdili ji ani zástupci ABCO, pod jejichž patronátem podnik vznikl).

### **Asociace zpracovatelů ovoce Ude**

Z hlediska kritéria efektivity nebyly zaznamenány problémy.

### **Centrum ARSC**

Ani v tomto případě nebyly zaznamenány problémy s efektivitou projektu.

### **Guria Agroprodukt**

Postavený moderní sklad (jeho vybudování nebylo předmětem pouze hodnoceného projektu, ale také dvou dalších projektů ZRS ČR a navíc i dalších subjektů) není využíván a jeho údržbu dotuje konečný příjemce z jiných podnikatelských aktivit. Vložené prostředky do tohoto projektu byly využity zcela neefektivně.

Hodnotitel rovněž považuje kapacitu tohoto zařízení za předimenzovanou a pochybuje proto o efektivnosti investice z tohoto pohledu. Nejvyšší dosažené vytížení skladu bylo 80 tun ovoce za rok. Technické řešení skladu ovšem vyžaduje, aby byl i při uložení relativně malého objemu ovoce chlazen celý prostor, což je extrémně neefektivní řešení. (Kapacita skladu jako celku je až 800 tun, kapacita chladicí části je 75 tun).

Jak bylo vysvětleno v předchozí evaluační zprávě, Agroprodukt je personálně i funkčně propojen s organizací GABC, která má právní formu asociace, tedy NNO. Není přitom vůbec jasné, proč byl v této situaci za příjemce podpory stanoven Agroprodukt a nikoliv GABC. Vlastnické vztahy k jednotlivým investicím umístěným v prostorách skladu jsou velmi komplikované, část z nich je ve vlastnictví GABC a jiná část Agroproduktu. Samotnou skutečnost, že příjemcem projektu byl Agroprodukt, považuje hodnotitel za velice neefektivní. Jako družstvo totiž Agroprodukt musel v tehdejší právní prostředí z investice zaplatit daň ve výši 16.000 GEL. Přitom pokud by příjemcem projektu byl GABC, jako NNO by žádnou daň platit nemusel! Respondenty nebylo hodnotiteli uspokojivě vysvětleno, z jakého důvodu byl tedy v této situaci příjemcem podpory právě Agroprodukt.

Extrémním případem neefektivity investic ZRS ČR v Agroproduktu potom je (mimo konstrukční potíže skladu, které vedly ke zkažení části objemu uskladněného ovoce, uvedeného v evaluační zprávě) dodávka třídící linky. Ta byla Agroproduktu dodána z jiného projektu (proto je zde problém uveden pouze na okraj, jako ilustrace způsobu řízení této instituce). Ten byl ovšem také financován ZRS ČR a jeho realizátorem byla Charita ČR. Tato linka nebyla nikdy použita, poněvadž je nevhodná k třídění mandarinek! Podobně jako v případě konstrukčních problémů skladu je vina za dodání zcela nevyhovující třídící linky kladena Charitě, která připravovala zadávací dokumentaci (vysvětlení Charity nebylo možné získat z důvodu personální fluktuace; vzhledem k tomu, že nešlo o hodnocený projekt, hodnotitel neměl k dispozici ani dokumentaci). Jde ovšem již o druhý problém stejného typu (chybně provedené práce nebo dodávka zařízení), který zmařil investici v hodnotě statisíců Kč. (Agroprodukt se nyní třídící linku pokouší prodat a zároveň získat podporu z programu financovaného USAID pro nákup vhodnější třídící linky).

Žádné z vybavení, které bylo Agroproduktu / GABC ve třech návazných projektech ZRS ČR dodáno, není využíváno (je uskladněno v prostorách Agroproduktu) – s výjimkou sušárny ovoce umístěné v Kvenobani.

## Neformální kooperativ Kvenobani

Vložené prostředky v tomto případě byly v rámci možností využity účelně, a tedy spíše efektivně. Hodnotitel částečně zaznamenal spíše obrácený problém s efektivitou, než se kterým se setkává v jiných projektech: investice byla v tomto případě spíše poddimenzovaná. V důsledku toho má sušárna instalovaná v Kvenobani velmi malou kapacitu (malá kapacita tohoto zařízení ostře kontrastuje s ostatními technologiemi dodanými Agroproduktu). Velmi nízká kapacita zařízení neumožňuje kooperativu dosáhnout kritického množství produkce, které by bylo možné nabídnout velkoodběratelům – kooperativ se tak musí spokojit s prodejem produkce v maloobchodní síti a příležitostnými dodávkami do některých obchodů s tradičními produkty v Tbilisi. Podrobněji viz hodnocení efektivnosti.

## 2.4 Udržitelnost<sup>3</sup>

### 2.4.1 EQ 2.2 Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit?

Udržitelnost každého z dílčích projektů má jiný charakter, je proto nutné je vyhodnocovat odděleně. Cílem projektu jako celku ovšem bylo jednoznačně zajistit udržitelnost výsledků dílčích iniciativ prostřednictvím nastartování samo-financovatelných podniků, které náklady na svůj provoz budou schopny hradit svými výnosy a výhledově budou schopny generovat kapitál nutný pro reinvestice (bez ohledu na právní formu založených subjektů).

#### Asociace zpracovatelů mléka Akhaltsikhe

Jak vyplývá z odpovědi na evaluační otázku 1.4, udržitelnost tohoto podniku je velice problematická. Podnik sice byl schopen získat investice z dalších projektů, kterými eliminoval značnou část svých provozních nákladů i nutných budoucích investic (kapacita zařízení po investicích dalších donorů přesahuje aktuální potřeby asociace – plná kapacita zařízení je cca 4000 litrů mléka / den, maximální vytížení přitom činilo cca 1700 litrů), přesto ovšem nebyl schopen nastartovat ekonomicky udržitelné podnikání. I přes eliminaci těchto nákladů je provoz zpracovatelské linky stále vyšší než příjmy, které generuje. Asociace proto musela čerpat provozní úvěr. Po ukončení angažování zahraničního donora v projektu byl provoz zařízení na konci roku 2014 ukončen. Provozovatel nyní vyčkává na „lepší časy“, kdy bude možné provoz opět zahájit. Celá investice proto aktuálně leží ladem – není žádným způsobem využívána.

Příjemce vysvětluje neúspěšné podnikání strukturálními problémy. Ceny vstupů a výstupů podniku tohoto typu jsou údajně nastaveny takovým způsobem, že, dle příjemce, není možné zahájit udržitelné hospodaření. Příjemce uvádí, že nelze zajistit nižší výkupní ceny surového mléka než cca 1 GEL<sup>4</sup> / litr. Výkupní ceny sýru jsou přitom cca 10 GEL / kilo sýru. Na výrobu jednoho sýru je ovšem spotřebováno 9 litrů mléka. Při započítání ceny dopravy mléka z farem do zpracovatelského podniku, která činí cca 0,08 - 0,1 GEL / litr tedy vychází, že čistý rozdíl cen vstupů a výstupů je pouhých cca 0,1 GEL / kg sýru. Ani při maximální kapacitě produkce, která v roce 2014 činila 100 kg sýru za den, tak není možné dosáhnout marže, která by pokryla další náklady, spojené s produkcí sýru – tedy náklady na mzdy a energie. Navíc je nutné uvažovat skutečnost, že část farmářů podvádí a mléko ředí vodou. Z tohoto důvodu je někdy nutné na výrobu 1 kg sýru spotřebovat více než 9 l mléka. Posledním problémem, který, dle slov představitelů Asociace, rozhodl o ukončení produkce, byla epidemie

<sup>3</sup> U tohoto projektu není, v souladu se zadávací dokumentací, zodpovídaná otázka 2.8 (navazující iniciativy samospráv nebo dalších cílových skupin), zařazená do kritéria udržitelnosti.

<sup>4</sup> Tj. cca 10 – 12 Kč.

nemoci skotu, která se v regionu objevila na jaře 2015. Obavy o zdravotní nezávadnost mléka a nákladnost jeho testování definitivně rozhodly o ukončení produkce.

Zástupci asociace argumentují, že základním problémem celého řetězce je příliš vysoká výkupní cena mléka. Při ceně 1 GEL / litr mléka (která je skutečně i v porovnání s cenami v EU velmi vysoká) nelze v tomto oboru úspěšně podnikat. Zároveň ovšem uvádějí, že nižší ceny nelze dosáhnout. Místní farmáři budou raději vyrábět sýr svépomocí, než prodávat za nižší cenu. Toto rozhodnutí přitom postrádá ekonomickou racionalitu. Při započítání mléka a dalších vstupů (sůl, transport, atd.) vychází, že pokud prodávají farmáři mléko nikoliv v surovém stavu pro další zpracování, ale zpracované jako sýr, neobdrží v přepočtu vyšší cenu než cca. 0,5 – 0,7 GEL / litr mléka. Přesto ovšem zástupci asociace neumí farmáře v okolí Akhaltsikhe přesvědčit, že je racionálnější sýr svépomocí nevyrábět a prodávat surové mléko Asociaci pro zpracování za cenu nižší než 1 GEL / litr. Zástupci Asociace se proto upínají k budoucímu legislativnímu vývoji v zemi. Předpokládají, že v důsledku implementace legislativy v oblasti bezpečnosti potravin, kterou Gruzie zavádí v souladu s ustanovením DCFTA, již jednotliví farmáři nebudou moci prodávat svépomocí vyrobený sýr na tržištích. Budou tedy muset přistoupit na výkup mléka zpracovatelskými podniky, které jediné budou požadavky na bezpečnost potravin schopné naplnit.

V této souvislosti je ovšem nutné podotknout, že se stejným argumentem byla realizovaná již první investice do Asociace v roce 2009. Při analýze projektové dokumentace vyniká jako hlavní argument, zdůvodňující potřebnost této investice z prostředků ZRS ČR, právě blížící se legislativní změny, které budou generovat potřebu zpracovatelského podniku tohoto typu. O téměř sedm let později však taková legislativa stále nebyla přijata a její přijetí je otázkou minimálně několika dalších let.

Hodnotitel se rozhodl ověřit tvrzení příjemce o systémovém charakteru příčin neudržitelnosti tohoto dílčího projektu (to by totiž bezprostředně znamenalo, že v Gruzii nelze v oblasti zpracování surového mléka při této velikosti podnikat). Z tohoto důvodu byl v rámci hodnocení osloven zpracovatel mléka obdobné kapacity (resp. o něco nižší – maximální výkon v létě je cca 1500 litrů mléka denně) ve vesnici Gocha Jikhaishi, municipalita Khoni. Zásadním rozdílem oproti asociaci v Akhaltsikhe je, že tento producent má skutečně formu kooperativu, která byla projektovou dokumentací původně zamýšlena i pro podnik v Akhaltsikhe. Kooperativu vykupuje mléko přibližně ze dvou třetin od svých členů a z jedné třetiny od ostatních producentů v regionu (sběr mléka přitom provádí, stejně jako údajně v Akhaltsikhe, vlastním vozidlem speciálně upraveným pro tyto účely). Z této analýzy vyplývá, že kooperativu byl schopen zajistit si jak nižší výkupní ceny vstupů (0,8 GEL / litr mléka v létě, pouze v zimě vyplácí 1 GEL – výkon zařízení v zimě ovšem dosahuje pouze cca 6,7 % výkonů v létě) a zároveň vyšší cenu výstupů (13 GEL / kg stejného sýru). Z tohoto důvodu je hospodaření tohoto referenčního podniku dlouhodobě udržitelné, byť, dle vyjádření jeho představitelů, s velkými obtížemi. Kooperativu se proto také upíná ke změně legislativy. I bez ní je ale dnes schopen hospodařit udržitelně.

Při srovnání způsobů hospodaření obou podniků je zřejmé, že jedním z rozhodujících faktorů je právě právní forma. V případě Akhaltsikhe nejsou producenti mléka do hospodaření zpracovatele jakkoliv zainteresovaní – nejsou členy této struktury a nemají tak vlastní zájem na jeho fungování. Jde o jeden z důvodů, proč patrně představitelé nejsou schopni vyjednat výhodnější cenu mléka. Kooperativu v Gocha Jikhaishi navíc své členy k dodávání mléka kooperativu za uvedenou cenu motivuje dalšími službami: nižší cenou veterinárních kontrol pro členy kooperativu, společným nákupem krmiva a léků pro skot za výrazně výhodnějších podmínek, atd. Hodnotitel v případě podniku v Akhaltsikhe žádnou podobnou aktivitu, kterou by se příjemce pokoušel aktivně motivovat producenty mléka k prodeji jejich výstupů kooperativu, nezaznamenal. Jedním z důvodů této nedostatečné iniciativy a aktivity na straně příjemce je patrně skutečnost, že na investici není osobně zainteresován. Investice byla realizovaná z prostředků donorů (a to i včetně budovy, příjemce tedy nemusí platit ani náklady na nájem). Finanční ztráta ze zakonzervování továrny a pasivního čekání na „lepší časy“ tedy není nijak vysoká (platit je nutné pouze pravidelnou údržbu).



### **Asociace zpracovatelů ovoce v Ude**

Tento podnik nebyl, jak bylo uvedeno výše, udržen. Jeho provoz byl ukončen po třech letech v roce 2012. Důvodem neudržení přitom, na rozdíl od předchozího případu, není samotná ekonomika produkce. Jak uvádějí představitelé Asociace, příjem z jejich podnikání činil 6000 – 12000 GEL ročně, na nákup ovoce pro výrobu marmelád od členů místní komunity přitom bylo nutné vynaložit pouze cca 50 % příjmů. Hlavní příčinou neudržení projektu byly nedostatečné kapacity příjemce, co se týče umístění produkce na trh. Příjemce měl dostatečnou zkušenost, znalost a kapacitu pro výrobu samotnou, neuměl ovšem své produkty samostatně distribuovat na trh – prodat. Po celou dobu fungování tohoto podniku proto museli distribuci výrobků zajišťovat z vlastní iniciativy (a zpravidla značně improvizovaně) pracovníci partnerů projektu (místní Charita, ABCO). Šlo ovšem o velmi improvizované distribuční kanály, které měly být pouze dočasné. Měly pomoci příjemci vybudovat vlastní kapacitu v prodeji a odbytu (v praxi to vypadalo tak, že většinu produkce odkoupila Charita a prodávala ve svých zařízeních, další část produkce si vždy odvezli pracovníci ABCO při monitorovacích návštěvách a svépomocí je distribuovali do hotelů a restaurací v Akhaltsikhe nebo Batumi). Příjemce ovšem v tomto smyslu nevyvinul dostatečnou iniciativu – samostatně nebyl schopen prodat ani 10 % své produkce. Po třech letech proto své, jinak ekonomicky jednoznačně udržitelné, podnikání ukončil.

### **Centrum ARSC**

Udržitelnost tohoto dílčího projektu je založena na příjmu Centra z pronájmu mechanizace svým členům. Jak uvádí zástupci příjemce, cena za pronájem je nastavena v takové výši, kterou si mohou členové Asociace dovolit (s ohledem na razantní zvýšení výnosů v důsledku využití mechanizace), zároveň ale poskytuje dostatečný příjem pro udržení provozu Centra (cca 4000 GEL /rok). K udržitelnosti rovněž výrazně přispívají investice dalších donorů, v jejichž důsledku mohlo centrum diverzifikovat své služby.

Příjmy, které ARSC svou aktivitou generuje, jsou dostatečné pro úhradu údržby mechanizace i nákupu nových periférií, které zvyšují její variabilitu (podíl nákladů na údržbu a investic do nových periférií činí cca 80:20). Zároveň je ale nutné uvést, že náklady na údržbu se postupně zvyšují a vedoucí představitel ARSC si uvědomuje, že v této podobě bude podnik finančně udržitelný nanejvýše další dva roky (poté začnou náklady na údržbu pravděpodobně přesahovat příjmy subjektu v dnešní podobě). Předpokládá ovšem, že v důsledku zavedení nových služeb (zejména skladovací kapacity, které byly v době evaluační návštěvy zcela zaplněny) v budoucnu porostou další příjmy organizace, které zvýšené náklady vyrovnají.

Jistým omezením je také právní forma – ARSC má nadále formu NNO, což stěžuje přístup k finančním zdrojům. Představitelé Centra proto do budoucna plánují restrukturalizaci subjektu tak, aby bylo možné pro jeho další rozvoj využít investičního úvěru.

### **Guria Agroprodukt**

Jak bylo uvedeno výše, skladovací kapacity „kooperativu“, do kterých bylo z prostředků ZRS ČR investováno (a do nichž investovalo několik dalších donorů) nejsou již druhým rokem využívány. Výsledky dílčího projektu proto nejsou v současné podobě udržitelné. Provozní náklady, související s udržováním nevyužívané skladovací kapacity, jsou financovány z jiných podnikatelských aktivit zástupce příjemce. Dodatečným zdrojem příjmu v roce 2015 byl pronájem skladovacích kapacit třetí straně po dobu 2 měsíců (uskladnění úrody churmy).

Obdobně jako v případě Asociace zpracovatelů mléka je jedním z klíčových důvodů tohoto stavu skutečnost, že příjemce nebyl nucen do investice vložit své vlastní prostředky – investice byla v plné výši financovaná donorem. Samotné náklady na provoz zakonzervovaného zařízení nejsou tak vysoké, aby příjemce přinutily k vyšší iniciativě na poli aktivního získávání dodávek ovoce (jakkoliv má příjemce kapacitu akumulovat relativně velké objemy ovoce – v řádu desítek tun).

Příjemce za jeden ze základních důvodů aktuální nevytíženosti své infrastruktury považuje skutečnost, že jeho zařízení prozatím nemá kapacitu produkci třídit. Zákazníci přitom, dle jeho argumentace, vždy vyžadují třízenou produkci. Podmínkou dalšího fungování organizace proto, dle zástupců příjemce, je získání třídačky ovoce. Jak bylo uvedeno výše, na zakoupení třídačky získal příjemce finanční prostředky z dalšího projektu ZRS ČR (realizovaného opět Charitou ČR), dodaný stroj ovšem není pro mandarinky (klíčový produkt) využitelný. Příjemce se tedy nyní soustředí na získání finančních prostředků ze zdrojů USAID na zakoupení nové třídačky.

Pro rok 2016 byl příjemce schopen zajistit zakázku na dodávku 18 t kiwi, je proto pravděpodobné, že infrastruktura bude v příštím roce opět po kratší časový úsek využita.

### **Neformální kooperativ Kvenobani**

Infrastruktura je nadále využívána a prozatím generuje dostatečný zisk pro pokračující udržitelnost. Jediným provozním nákladem sušičky prozatím jsou energie – zařízení nevyžadovalo žádnou významnější investici do údržby.

Zisky kooperativu z prodeje sušeného ovoce ovšem zaznamenávají sestupný trend. Jako neudržitelné se prokázalo sušení borůvek, kapacita je tedy nyní využívána pouze pro churmu a čaj.

V tomto okamžiku tedy je provoz udržitelný, zároveň ale postrádá potenciál pro další rozvoj. Jinými slovy, zařízení funguje od roku 2009/10, kdy bylo dodáno, stále stejným způsobem (změnila se pouze skladba produkce). Bez dalšího externího impulzu bude stejným způsobem fungovat, dokud bude přístroj provozuschopný. Daný dílčí projekt tak spíše poskytuje pouze jistý (nikoliv zanedbatelný) příspěvek rodinným rozpočtům členů kooperativu. Nemá ale kapacitu své podnikání dále rozvíjet a přinést tak své lokalitě potřebný rozvojový impulz.

Představitelé kooperativu uvádějí, že základní překážkou dalšího rozvoje je skutečnost, že zařízení nemá kapacitu dostatečnou pro uspokojení poptávky velkoodběratelů. Kooperativ je závislý na distribuci svých produktů do maloobchodní sítě ve svém regionu. Pro rozvoj podnikání by tak bylo nutné realizovat investici do rozšíření kapacity sušárny. Takovou investici ovšem není kooperativ schopen z vlastních zdrojů zajistit. Za jedinou cestu ke zvýšení výkonů a rozvoji podniku tak považuje příchod dalších externích zdrojů financí.

Z hlediska udržitelnosti je významné rovněž poznamenat, že v této komunitě, stejně jako v dalších lokalitách Gruzie, je pozorován odklon od pěstování tradičních produktů ve prospěch lískových ořechů. Je tedy otázkou, zda bude instalované zařízení i do budoucna udržitelné – zda bude jeho kapacita dostatečně využívána.

### **Shrnutí**

Z analýzy výše lze vyvodit tři systémové příčiny obtížné udržitelnosti řady výsledků tohoto projektu, které hodnotitel při vysvětlení obtížné udržitelnosti považuje za více relevantní, než problémy při nastavení takového modelu hospodaření, který by byl ziskový:

1. Nedostatek iniciativy na straně příjemců. Část příjemců neprojevuje dostatek iniciativy pro vytvoření takového modelu hospodaření, který by byl dlouhodobě udržitelný a umožňoval další rozvoj. Namísto toho očekává externí impulz, který jejich problémy v udržitelnosti vyřeší:
  - Asociace zpracovatelů mléka v Akhaltsikhe: očekává, že udržitelný model hospodaření se „dostaví“ poté, co bude (konečně) schválena legislativa v oblasti bezpečnosti potravin (ovšem na tento impulz, který dle názoru představitelů organizace nepochybně iniciuje udržitelnost a ekonomický růst podniku, čeká již více než šest let).

- Agroprodukt: očekává, že hospodaření začne být udržitelné, jakmile obdrží ještě jednu externí investici, a to do třídičky ovoce. Právě nemožnost ovoce strojově třídit dle jakosti je v hodnocení příjemce hlavní příčinou skutečnosti, že jeho velkorysé skladovací kapacity jsou již dva roky prázdné. Bez tohoto vybavení nelze, dle hodnocení příjemce, v oboru udržitelně podnikat.
- Kvenobani: neformální kooperativ sice prozatím je udržitelný, není ale schopen dalšího rozvoje. Ten se dostaví až poté, co kooperativ obdrží další externí investici do rozšíření kapacity.

Část příjemců je tedy přesvědčena, že je nutné, aby externí zdroje podpořily „ještě jednu investici“, poté již bude vše fungovat. V této souvislosti je nutné podotknout, že především Asociace zpracovatelů mléka a Agroprodukt obdržely po ukončení projektu již několik takových dodatečných externích investic, které rozšířily jejich kapacitu i funkčnost. Žádná z nich ovšem neiniciovala dlouhodobě udržitelný provoz. Naopak, v případě ARSC je možné skutečně pozorovat, že každá návazná investice tuto organizaci více stabilizovala a posílila dlouhodobou udržitelnost jejích služeb. Z realizovaných rozhovorů i evaluačních návštěv přitom činí hodnotitel závěr, že právě odlišný stupeň vnitřní iniciativy (činnosti) a „tahu na branku“ klíčových zástupců těchto organizací je hlavním důvodem naznačeného rozdílu.

2. Příjemci nejsou dostatečně kvalifikovaní v oblasti správného umístování své produkce na trhu, prodeje a marketingu. Tuto skutečnost hodnotitel vnímá jako jednu z hlavních příčin nedostatečné (nebo neexistující) dlouhodobé udržitelnosti těchto dílčích projektů:
  - Asociace zpracovatelů ovoce v Ude – neschopnost prodat zboží s vyšší přidanou hodnotou způsobilo ukončení jinak efektivně se rozvíjejícího podniku.
  - Kvenobani - omezená schopnost představitelů neformálního kooperativu umístit své výrobky do vhodnějších distribučních kanálů, než je maloobchodní síť v bezprostředním okolí, je jednou z příčin obav hodnotitele o výsledky tohoto dílčího projektu v dlouhodobém horizontu.
  - Agroprodukt – i zde je nedostatečná kapacita představitelů nalézt svou správnou pozici na trhu, aktivně se zapojit do distribučních řetězců a vytvářet prostor pro svou produkci na trhu velkoobchodníků, jednou z hlavních důvodů neúspěchu. Je ovšem otázkou, do jaké míry jde o chybějící kapacitu / zkušenost a do jaké míry převládá spíše výše zmíněný nedostatek iniciativy.
3. Chybná právní forma a formální struktura organizace. Tento problém hodnotitel pozoruje především v případě Agroproduktu a Asociace zpracovatelů mléka. Jedním z důvodů toho, že ani jedno z těchto zařízení v současnosti nefunguje je, dle zjištění hodnotitele, absence aktivního zapojení drobných farmářů, kteří vytvářejí primární vstupy, do chodu obou organizací. Tyto proto nejsou schopny motivovat farmáře k vyšší angažovanosti na prosazení fungujícího modelu hospodaření. Farmáři z případného úspěchu nebudou (alespoň bezprostředně) mít žádný benefit. Tato velmi nízká míra angažovanosti (zájmu) producentů primárních vstupů na fungování podpořených subjektů je také jedním z důvodů problémů s kvalitou vstupů, které zaznamenává především asociace zpracovatelů mléka. Dodavatele nic neodrazuje od toho, aby výkupce nezkusili podvést.

#### 2.4.2 EQ 2.5 Získali zaměstnanci institucí / místní samosprávy v průběhu projektu potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů?

Jak vyplývá z odpovědí na předchozí evaluační otázky, právě kvalifikace a kompetence vedoucích představitelů jednotlivých podpořených podniků, stejně jako úroveň jejich motivovanosti a vlastní

iniciativy (ochoty udělat „něco navíc“ – nad rámec projektem stanovených úloh), je jedním z největších problémů efektivnosti a udržitelnosti (v případě Agroproduktu dokonce i efektivity) podpořených dílčích projektů.

U několika projektů je zásadním problémem především velmi nízká nebo dokonce zcela neexistující kapacita příjemců v oblasti marketingu a prodeje své produkce. Příjemci nejen, že neumí své produkty správně prodat, ale dokonce ani v tomto směru nevykazují dostatečnou aktivitu. Spoléhají se, že odbyt jejich zboží zajistí jiné subjekty, což pochopitelně není v dlouhodobé perspektivě udržitelné.

Obdobně části příjemců chybí dovednosti a schopnosti k efektivnímu řízení svých podniků.

Hodnotitel nezaznamenal výrazný problém, co se týče znalostí potřebných k obsluze a údržbě dodaného vybavení.

Do realizace projektu nebyli (jakkoliv to původní záměr předpokládal) bezprostředně zapojeni zaměstnanci veřejných institucí nebo místní samosprávy. Jejich kvalifikace a znalosti nejsou pro udržitelnost projektu relevantní – na provozování výstupů projektu se nijak nepodílejí a nejsou tak zapojeni do jejich udržování.

#### **2.4.3 EQ 2.6 Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu?**

Otázka je v daném kontextu obtížně zodpověditelná. U realizátora, tedy Charity ČR, totiž došlo ke kompletní obměně pracovníků zodpovědných za implementaci rozvojových projektů v Gruzii. Není v této organizaci proto k dispozici „institucionální paměť“, která by kvalifikovaně zhodnotila změny, které byly díky zkušenostem z tohoto projektu ve způsobu realizace jiných projektů zavedeny. Jde navíc o projekty, které byly realizovány před 5 a více lety. Reálný efekt těchto projektů je v kontextu příjemce, který každoročně realizuje řadu dalších rozvojových projektů, velmi obtížně sledovatelný (nositelé těchto zkušeností navíc již pro realizátora nepracují a zkušenost z projektu se v instituci jako takové nijak neuchovala – naopak se zdá, že dnes se pracovníci realizátora k projektu a jeho výstupům hlásí spíše poněkud neochotně).

Důležitou lekcí obou projektů pro realizátora byla nutnost stálé přítomnosti svého zástupce v zemi příjemce. Tento projekt byl realizován v partnerství s organizací ABCO (původně sice byla oficiálním partnerem gruzínská Charita, ve skutečnosti ale roli partnera plnilo právě ABCO). Tato organizace měla být „operačním nástrojem“ Charity pro realizaci projektu. Prokázalo se ale, že takové řešení není efektivní, spolupráce nefungovala ke spokojenosti ani jednoho z partnerů. Po ukončení projektu tak partnerství mezi ABCO a Charitou již dále nepokračovalo a Charita se rozhodla spoléhat více na bezprostřední přítomnost v regionu, což hodnotitel považuje za jednoznačně správné řešení (správné, jak co se týče kapacity projektu skutečně dosahovat svých cílů, tak i jeho efektivity).

#### **2.4.4 EQ 2.7 Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři?**

V případě partnera projektu, tedy ABCO, je, na rozdíl od realizátora, zachována personální kontinuita, zosobněná jejím ředitelem, Konstantinem Zhgentim. Dopad projektu na způsob, kterým tato organizace realizuje své projekty, proto bylo možné přímo analyzovat v rámci řízeného rozhovoru.

Jedním z důležitých efektů projektu pro partnera bylo vybudování institucí v oblastech, kde byla jeho přítomnost prozatím spíše omezená (v Akhaltiskhe byli přítomni spolupracovníci partnera bez institucionálního zajištění, v Gurii byl partner přítomen prostřednictvím organizace GABC, která s ním je provázaná). Některé z institucí byly následně využívány pro další projekty, na nichž se partner více

či méně podílel. Projekt tedy vytvořil jisté „opěrné body“ (zejména jde ovšem o instituce v Akhaltsikhe, přímá angažovanost partnera v Gurii je slabší).

Partner pozoroval, že jedním z největších problémů, které způsobily problematickou udržitelnost části projektu, je fakt, že vybavení bylo poskytnuto se 100 % financováním nákladů a bylo převedeno okamžitě do vlastnictví příjemce. Partner tak poté mohl již jen velmi obtížně zasahovat do způsobu hospodaření těchto institucí. V následujících projektech proto partner již klade důraz na to, aby se příjemce na investici finančně podílel a především aby nebyla do vlastnictví příjemce převáděna ihned, ale až po splnění některých předem stanovených podmínek a s perspektivou dlouhodobého udržení provozu dodané mechanizace nebo techniky. Tyto závěry potvrdili také zástupci realizátorů jiných projektů, stejně jako hodnocení udržitelnosti některých projektů.

Významnou zkušeností z tohoto projektu pro partnera také byla důležitost manažerských dovedností a zkušeností vedoucích pracovníků pro zajištění udržitelnosti projektů – tedy existence dostatečné a kvalifikované pracovní síly, která bude schopna založené zařízení provozovat poté, co zde skončí práce ABCO.

## 2.5 Dopady

### 2.5.1 EQ 2.1 Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty?

Jak je zřejmé z hodnocení výše, dopady na úrovni cílových skupin se velmi odlišují v závislosti na konkrétním dílčím projektu.

Realizovaná analýza potvrzuje, že v případě Asociace zpracovatelů mléka Akhaltsikhe a Agroproduktu nelze očekávat významné dopady projektu na cílové skupiny. V případě, že by projekt generoval nějaké ekonomické přínosy, byly by kumulovány příjemcem podpory a k cílovým skupinám by se nedostaly. Oba subjekty totiž fungovaly jako standardní podnikatelské záměry (jakkoliv minimálně v případě Agroproduktu měly formu kooperativu) a farmářům za výkup jejich produkce nenabízely lepší cenu, než jakou by obdrželi na tržišti. K farmářům by se nedostal ani případný zisk, poněvadž nejsou formálně členy daných subjektů. Reálný dopad projektu na cílové skupiny by tak v případě těchto dvou dílčích projektů mohl spočívat v garanci výkupu alespoň části produkce. Jak ale bylo uvedeno výše, ani tento dopad se aktuálně neprojevuje. Ani jedno z těchto zařízení aktuálně (poslední 1 – 2 roky) žádnou produkci od drobných farmářů nevykupuje. Investice do těchto zařízení proto kvalitu života cílových skupin aktuálně nijak neovlivňují a i v minulosti ji ovlivňovaly pouze minimálně.

Poněkud odlišná je situace cílových skupin v případě Asociace zpracovatelů ovoce v Ude. Projekt zde jednoznačně generoval pozitivní dopady na úrovni drobných farmářů, resp. členů komunity v Ude. Členové Asociace ve vrcholu své produkce ročně zpracovali až 2 tuny ovoce, které bylo z 90 % dodáváno obyvateli Ude – nečleny asociace. Tímto způsobem generoval dílčí projekt kumulativní příjem dodavatelů ovoce (tj. obyvatel Ude) ve výši 3 – 6 tisíc GEL za rok, což představuje v kontextu periferních oblastí gruzínského venkova relativně významný přírůstek rodinných rozpočtů. Ani v tomto případě sice příjemci dotace negarantovali vyšší výkupní cenu. Vykoupili ovšem 100 % produkce, kterou obyvatelé vesnice nabídli, a navíc projekt umožnil úsporu času a nákladů na přepravu vyprodukovaného ovoce do Akhaltsikhe. Právě prodej čerstvého ovoce na tržišti v Akhaltsikhe bylo jedinou alternativou. Jak ale vyplývá z rozhovorů s představitelem místní komunity i představiteli Asociace, tohoto distribučního kanálu využívala spíše jen menšina obyvatel. Většina zpracovávala vypěstované ovoce pro vlastní potřebu, přičemž nezanedbatelná část ovoce nebyla vůbec zpracována a shnila.



Ukončení výroby marmelád po třech letech fungování podniku tedy naopak představovalo negativní dopad na kvalitu života místních obyvatel, poněvadž ukončila nezanedbatelný zdroj příjmů, který nebylo možné plnohodnotně nahradit.

Jednoznačně pozitivní dopad projektu, co se týče kvality života členů místní komunity, byl identifikován v případě neformálního kooperativu v Kvenobani. Roční zisk zařízení na sušení ovoce se pohybuje mezi 20 a 25 tisíci GEL. Tímto způsobem kooperativ generuje dodatečný příjem svým členům (cca 15 – 20 rodin) ve výši 1000 -1500 GEL na rodinu a rok. V kontextu gruzínského venkova jde o významnou sumu – představuje až 30 % ročních příjmů rodin. Stejně, či spíše ještě více, než v případě Ude, je nutné poznamenat, že nejde o zdroj příjmů, který pouze nahradil jiný zdroj příjmů. Sušárna zpracovává především místní ovoce zvané churma, přičemž s ohledem na objem produkce tohoto ovoce v daném regionu je zřejmé, že by farmáři nebyli schopni prodat na tržišti stejný objem produkce, jaký odebírá sušárna. Značná část tohoto objemu by pravděpodobně nenašla ekonomické využití. Sušárna navíc primární produkci přidává hodnotu. Na jednotku produkce tohoto ovoce tak místní pěstitelé dostanou zapláceno více, než kdyby stejný objem prodali na tržišti.

Nejvýznamnější dopady na cílové skupiny projektu byly identifikovány v případě ARSC. Projekt bezprostředně (dodaná mechanizace) i zprostředkovaně (založení instituce, která poskytuje další služby svým členům – nákup kvalitní sadby, vzdělávání co se týče správného způsobu pěstování, později také kvalitní uskladnění produkce) podstatně zvyšuje výnosy cílových skupin (dnes cca 40 rodin) na jednotku výměry. Tím zároveň zvyšuje jejich příjmy, a tedy kvalitu života.

### 2.5.2 EQ 2.3: Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojeví? Proč?

Z hodnocení kritéria udržitelnosti a efektivnosti je zřejmé, že především ambice projektu posílit kooperativní jednání drobných zemědělců byla naplněna jen ve velice omezené míře. Důvodem této skutečnosti je především nedostatečná analýza legislativního prostředí v Gruzii, která by projektu měla předcházet (na druhou stranu je ale nutné uvést, že projekt musel být připravován ve velmi krátkém časovém prostoru, což nezbytně znamenalo hloubku analýz při identifikaci). V období realizace projektu bylo legislativní prostředí v Gruzii značně nevýhodné pro zakládání kooperativů. V praxi se o tom přesvědčil Agroprodukt, který musel po získání podpory z dodaného zařízení zaplatit daň ve výši 12.000 GEL – přičemž pokud by se příjemcem této podpory namísto Agroproduktu stala s ním velmi těsně (i personálně) propojena organizace GABC, která má formu NNO, žádná daň by se nemusela platit. Projekt tedy v této situaci v praktické implementaci musel spoléhat na nejrůznější náhradní řešení (především potom zakládání NNO – asociací). Intenzita zapojení farmářů do těchto struktur a charakteru těchto organizací jako „neformálních kooperativů“ obecně potom již ale byla zcela na uvážení vedoucích představitelů. V části případů se tak asociace skutečně chová jako de facto neformální kooperativ (zejména ARSC), zatímco v jiných případech vůbec tento charakter nemá a výsledná instituce spíše připomíná standardní podnikatelský subjekt (zejména Asociace zpracovatelů mléka).

Dalším zásadním problémem pro dosahování předpokládaných dopadů jsou především chybějící aktivity, zaměřené na budování kapacit založených / podpořených organizací v oblasti marketingu a prodeje. Toto slabé místo části dílčích projektů a jeho dopady především na udržitelnost, ale i dosahování plánovaných dopadů, bylo podrobněji analyzováno výše.

Další problémy s naplňováním dopadů, se kterými projekt počítal, byly analyzovány při hodnocení kritéria efektivnosti.



### 2.5.3 EQ 2.4 Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projeví? Pozitivní i negativní?

Jedním z důležitých vedlejších efektů projektu je akumulace dobré praxe a vznik bezprostřední podnikatelské zkušenosti – především v malých komunitách (Kvenobani, Ude). Členové těchto komunit se doposud ve své obživě spoléhají především na pěstování (příp. sběr – lesní plody) primárních zemědělských produktů – a to především pro vlastní spotřebu. Přebytky potom prodávají na tržišti ve snaze generovat alespoň nějaký finanční příjem. Projekt do těchto komunit přinesl novou zkušenost s generováním nových zdrojů příjmů, založených na zpracování primární produkce a přidávání hodnoty těmto produktům. Obecně potom do těchto komunit přinesl velmi cennou zkušenost s podnikáním. Vedoucí představitelé obou výše zmíněných komunit potvrzují, že, i přes částečný neúspěch založených podniků, pozorují ve svých komunitách snahy o replikaci těchto nových modelů a přístupů ke zvýšení životní úrovně. Bezprostřední příčinou přitom je právě dobrá praxe, která v důsledku projektu v komunitách vznikla.

Specifickým (a neočekávaným) vedlejším dopadem dílčích projektů zaměřených na zpracování ovoce (tedy opět především Kvenobani a Ude) je snížení produkce nelegálního alkoholu v těchto komunitách. Jak bylo uvedeno výše, projekt skutečně pro řadu obyvatel těchto vesnic generoval zcela nový příjem. Nešlo o nahrazení starého příjmu (z prodeje čerstvého ovoce) novým, efektivnějším příjmem (dodávání vstupů pro další zpracování). Jinými slovy, místní obyvatelé rozhodně nebyli před zahájením projektu (a v případě Ude bohužel i po ukončení aktivit příjemců) schopni na tržišti prodat stejný objem ovoce, jaký dodávali (dodávají) příjemcům podpory pro zpracování. Větší část tohoto objemu ovoce buďto shnila, nebo byla využita pro domácí (a nelegální) výrobu ovocných destilátů. Projekt proto bezprostředně snížil tuto produkci.

S výše uvedeným souvisí také aktivizace místních obyvatel. Řada (většina) z nich nemá pravidelný příjem (stálé zaměstnání), projekt je motivoval ke zvýšené aktivitě. Toto bylo možné pozorovat především v Ude – po zahájení projektu byli obyvatelé vesnice schopni zdvojnásobit objem ovoce, které prodávali asociaci. Členové asociace i místní představitelé potvrzují, že projekt zvýšil činnost místních obyvatel. Ti se kupříkladu vydávali do lesa sbírat lesní plody nebo věnovali podstatně větší péči pěstování ovoce, než dříve. Projekt takto aktivizoval dokonce i děti a mládež, kteří se ve zvýšené míře zapojili do sběru lesních plodů. Jak jeden z vedoucích představitelů komunity explicitně uvádí, projekt „přinesl naději“. (S o to větší lítostí potom představitelé komunity pozorují opětovný úpadek části obyvatel do letargie po ukončení podnikání asociace v Ude.)

Relativně nízká kapacita zpracovatelského zařízení (především v Kvenobani) na druhou stranu produkuje i potenciálně negativní efekty – může vznikat jakási privilegovaná část obyvatel s lepším přístupem k zařízení (a tedy k nezanedbatelnému příjmu), než zbytek obyvatel vesnice. Představitel lokality tento efekt explicitně nepotvrdil, podobnou hrozbu ale pozoruje.

V neposlední řadě je nutné zmínit skutečnost, že projekt vytvořil (nebo posílil) několik nových institucí, o které se mohla opírat další práce realizátorů projektů v regionu. Jakkoliv projekt není zcela úspěšný, co se týče dosahování svých cílů, šlo o první projekt ZRS ČR v daných lokalitách a sektoru. Projekt tedy přinesl kontakty a zprostředkovanou přítomnost realizátorů v regionu, o které se bylo možné opřít v následujících aktivitách. Založené instituce také přitahují pozornost dalších donorů. Dochází tedy k multiplikaci vkladu ZRS ČR (jak ovšem bylo ukázáno, ne vždy je to možné označit za efektivní).

## 2.6 Další evaluační kritéria<sup>5</sup>

### 2.6.1 EQ 3.1 Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?

Na projekt bylo navázáno několik dalších aktivit, z nichž části se účastnily subjekty z ČR (např. dodávka třídičky, která se ale ukázala jako velmi neefektivní). Výsledky projektu byly v několika případech dále rozvíjeny dalšími donory. To se týká minimálně obou podniků v Akhaltsikhe a Agroproduktu (jakkoliv je ale nutné pochybovat o účelnosti části těchto investic). U žádného z výstupu projektu ovšem prozatím není pozorován potenciál jejich komercializace. (Teoreticky je možné si takovou komercializaci představit v případě Agorproduktu, který by byl schopen některému českému importérovi čerstvých citrusů zajistit relativně velkou dodávku mandarinek – žádné aktivity v tomto smyslu ovšem nebyly ze strany realizátora, partnera ani příjemce vyvinuty.)

Jistým nevyužitým potenciálem bylo nezapojení českého subjektu do dodávky traktoru pro ARSC – byl dodán traktor polské výroby.

## 3 Závěry

### 3.1 Relevance

- Projekt zpracován ve velmi krátkém časovém období bez předcházející identifikace a analýzy cílových skupin, jeho intervenční logika je velmi obecná a na úrovni jednotlivých dílčích projektů téměř neaplikovatelná.
- Relevance na úrovni identifikovaných cílů a způsobů intervence u dílčích projektů byla většinou problematická.
- Projekt odpovídá prioritám Koncepce ZRS ČR na období 2010-2017
- Cíle projektu jsou v souladu se Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020 v oblasti 3.1 a 3.4
- Relevance 4 z 5 dílčích projektů vůči Konceptu ZRS ČR a Strategii pro rozvoj zemědělství je hodnocena vzhledem k jejich deklarovaným cílům jako spíše vysoká (pouze u jednoho projektu jako spíše nízká), ale samotné naplnění těchto cílů je nedosažitelné vzhledem k nízkému rozpočtu, krátkému časovému období a nesouladu s reálnými podmínkami a některými definovanými cíli
- Hodnocení relevance projektu ve vztahu k DCFTA je velmi ambivalentní. Na jednu stranu byly pozorovány iniciativy, které mají potenciál napomoci přizpůsobení daných lokalit novým podmínkám (zejména zpracovatel mléka). Na druhou stranu ovšem jsou právě tato zařízení nejméně problematická a již minimálně rok nejsou operativní.

**Celková relevance projektu je hodnocena jako spíše vysoká, praktická aplikace se ovšem od stanovené intervenční logiky velmi odlišuje.**

---

<sup>5</sup> V souladu se zadávací dokumentací nebyla u tohoto projektu vyhodnocována kritéria viditelnosti ZRS ČR (EQ 3.3) a naplňování průřezových principů (EQ 3.2). Tato problematika již byla dostatečně analyzována v předchozí evaluaci z roku 2012.

## 3.2 Efektivnost

- Podrobně hodnocena evaluací z roku 2012
- Velmi obecně a ambiciózně definované projektu cíle neměly stanoveny kvantifikovatelné ukazatele jejich dosažení
- Cíle většinou nebyly projektem naplněny
- Cíl projektu č. 1 (Zjištění dobré praxe kooperativního jednání drobných rolníků v Gruzii a příprava realizace obdobných projektů ve vybraných regionech) byl naplněn 2 z 5 dílčích projektů
- Cíl projektu č. 2 (Zvýšení efektivity produkce mléka/brambor/jádrovin ) byl naplněn 1 z 5 dílčích projektů
- Cíl projektu č. 3 (Zlepšení dostupnosti trhu pro drobné producenty mléka/brambor/jádrovin) byl naplněn 1 z 5 dílčích projektů (u jednoho projektu dále zprostředkovaně a u dalšího pouze omezeně)
- Efektivnost snižována nedostatečnou kvalifikací a kompetencemi vedoucích představitelů

**Celkově je efektivnost hodnocena jako spíše nízká až nízká, pouze jeden z pěti podpořených projektů úspěšně naplnil všechny stanovené cíle.**

## 3.3 Efektivita

- Podrobně hodnocena evaluací z roku 2012
- Za zcela neefektivní je hodnotitelem považováno vynaložení prostředků u 1 z 5 dílčích projektů (z hlediska pořízeného vybavení, kapacit, vlastnických vztahů) tento projekt v současnosti nevykazuje činnost
- U ostatních 4 projektů je efektivita hodnocena jako vysoká či spíše vysoká, ačkoliv v reálu 2 z těchto projektů již v současnosti ukončily činnost

**Na tomto základě je nutné efektivitu projektu hodnotit jako nízkou.**

## 3.4 Udržitelnost

- Z 5 realizovaných podnikatelských záměrů byly 3 neúspěšné a tyto podniky ukončily svoji činnost.
- Problém chybné formy organizace - pro zvýšení udržitelnosti výstupů se ukazuje jako výhodná forma kooperativu, která však u žádného z projektů není založena (v čisté formě). Obecně ale lze pozorovat, že čím více se fungování dílčího projektu blíží kooperativnímu modelu, tím vyšší je jeho udržitelnost. Paradoxně jediný dílčí projekt, který má právní formu kooperativu, je tomuto modelu velmi vzdálený (a již dva roky není jeho infrastruktura provozovaná).
- Dílčím problémem udržitelnosti některých projektů bylo efektivní umístění produkce na trh, nedostatečná kvalifikace v oblasti marketingu a prodeje (zejména u vedoucích představitelů). Právě tyto faktory bezprostředně zapříčinily ukončení minimálně jednoho z podpořených dílčích projektů – byť vyráběl konkurenceschopné produkty, po nichž by jistě našel poptávku.
- Dalším definovaným problémem pro zajištění udržitelnosti je nedostatek iniciativy na straně příjemců (čekání na externí impulzy)

- Ke zvýšení udržitelnosti je do budoucna třeba důsledněji ověřovat proveditelnost podnikatelských záměrů a zahrnout zkušenosti žadatele do hodnocení proveditelnosti a doplnit odborného vzdělávání do projektového mechanismu.
- Udržitelnost projektů je snižována neexistující spoluúčastí příjemce na pořízení investice (tedy finanční zainteresovaností na úspěšnosti podnikání) a její okamžité převedení do jeho vlastnictví.

**Míra udržitelnosti je vzhledem k počtu neúspěšných projektů nízká. Udržitelnost zatím fungujících podniků je do budoucna ohrožena nedostatkem investic do jejich rozvoje.**

### 3.5 Dopady

- U 2 projektů nebylo možné očekávat dopad na cílové skupiny vzhledem k formě podnikání (zisky pouze pro příjemce dotace, ne pro farmáře)
- Pozitivní dopad na cílovou skupinu zaznamenán u 3 projektů (garance výkupu produkce, zpracování produkce a zvýšení její přidané hodnoty, zvýšení efektivity produkce, zvýšení příjmů a kvality života příjemců), u jednoho z nich však byla po 3 letech ukončena s negativními dopady na místní producenty
- Očekávané dopady nebyly pozorovány díky nedostatečné analýze legislativního prostředí v Gruzii (v době přípravy projektu) a chybějící aktivity zaměřené na budování kapacit založených / podpořených organizací v oblasti marketingu a prodeje
- Vedlejším efektem je akumulace příkladů dobré praxe a vznik podnikatelské zkušenosti
- Specifickým vedlejším (a neočekávaným) dopadem dílčích projektů zaměřených na zpracování ovoce je snížení produkce nelegálního alkoholu v těchto komunitách díky prodeji produkce na další zpracování a tedy jeho nedostatkem pro domácí využití (vypálení)
- Aktivizace místních obyvatel (pozorována pouze u některých projektů)
- Hrozba negativní dopad ve formě nárůst nevraživosti vůči privilegovaným členům komunity (rozuměj příjemcům)
- Založení a posílení nových institucí

**Dopady se velmi liší projekt od projektu v závislosti na jeho úspěšnosti a formě podnikání. U minimálně jednoho z úspěšných dílčích projektů (ARSC) jsou pozorovány vysoké dopady. Naopak u nefungující infrastruktury nelze žádné dopady projektů na cílové skupiny pozorovat.**

### 3.6 Další evaluační kritéria

- Některé projekty dále rozvíjeny – navazující aktivity či další donoři
- Žádný z dílčích projektů nevykazuje potenciál komercializace

## **Příloha č. 2: Hodnocení projektu Charita - Khulo**

Partnerská země (země realizace): Gruzie	Projektové lokality: Khulo
Název projektu v českém a anglickém jazyce: "Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, autonomní republika Adžárie, Gruzie" „Establishment and support to agricultural service centre in the region of Khulo, autonomous republic Adjara, Georgia“	Sektorové zaměření: Zemědělství
Gestor: Česká rozvojová agentura	Realizátor: Charita ČR
Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu: 03 / 2011	Měsíc/rok ukončení projektu: 12 / 2012
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 4 000 000,- Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: 4 600 003,- Kč
Další donoři podílející se na projektu:	
Autoři evaluační zprávy: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Datum, podpis(y): 15. 2. 2016	



## Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod .....	3
1.1 Záměr a cíle projektu.....	3
1.2 Stručný přehled projektu.....	3
2 Evaluační zjištění .....	4
2.1 Relevance .....	4
2.2 Efektivnost.....	7
2.3 Efektivita.....	9
2.4 Udržitelnost .....	10
2.5 Dopady .....	14
2.6 Další evaluační kritéria .....	18
3 Závěry .....	18
3.1 Relevance .....	18
3.2 Efektivnost.....	19
3.3 Efektivita.....	19
3.4 Udržitelnost .....	19
3.5 Dopady .....	20
3.6 Další evaluační kritéria .....	20

## 1 Úvod

### 1.1 Záměr a cíle projektu

Rozvojovým záměrem projektu bylo podpořit „vybrané zemědělské aktivity jako udržitelného zdroje obživy v rurálním regionu Gruzie prostřednictvím uplatnění modelu kooperativního hospodaření“. Projekt vychází z pozorování strukturálních problémů gruzínského zemědělství, které souvisí s rozdrobenou strukturou vlastnictví zemědělských pozemků, v jejichž důsledku dochází k „zastarávání technologií, útlumu modernizace a investic a zaostávání v poznacích o vývoji v moderním zemědělství“. Zemědělské regiony proto trápí vysoká nezaměstnanost a nedostatek kapitálu na fungování a rozvoj podnikání.

Projekt na takto popsaný výchozí stav reaguje iniciativou zaměřenou na podporu kooperativního hospodaření. Svůj záměr operacionalizuje jako „zvýšení objemu prodané zemědělské produkce a zvýšení dostupnosti vstupních zdrojů“. Cílem tedy je prostřednictvím aktivit projektu zvýšit objem výroby, který budou zemědělci schopni prodat a posílit dostupnost zdrojů výroby.

Projekt formuluje následující cíle:

1. Propagace dobré praxe kooperativního hospodaření drobných farmářů a příprava realizace modelu ve vybraném regionu Gruzie
2. Fungující, do budoucna udržitelné a konkurenceschopné zemědělské servisní centrum
3. Zvýšená kapacita farmářů

Přímými cílovými skupinami jsou farmáři, kteří založí zemědělské servisní centrum, jeho zaměstnanci a osoby, které byly vzdělávány. Jako konečné příjemce potom projekt stanovuje lokální zemědělce (nebo jejich skupiny), kteří budou využívat služeb založeného centra.

**Projekt byl evaluován v roce 2012. Aktuální evaluace se proto zaměřuje především na problematiku udržitelnosti a dlouhodobých dopadů projektu. Z tohoto důvodu nejsou, v souladu se zadáním, v hodnocení zodpovězeny některé evaluační otázky.**

### 1.2 Stručný přehled projektu

Projekt si klade za cíl podpořit zemědělskou výrobu, která je klíčovým (často jediným) zdrojem obživy na venkově. Hlavní metodou tohoto posílení zemědělského sektoru v konkrétních lokalitách má být prosazování kooperativního modelu hospodaření. Základní logikou tohoto projektu tedy měl být vznik iniciativ kooperativního hospodaření, jeho rozsah je ovšem omezen na zvýšení dostupnosti zdrojů pro zemědělskou výrobu. Podstatou projektu je vybudování zemědělského servisního centra, které by bylo produktem spolupráce zemědělců v dané lokalitě, a umožnilo by zvýšení jejich kapacity. Jde tedy o velmi přímočarý projekt, jehož cílem je založení servisního střediska a jeho vybavení mechanizací a případně dalšími vstupy pro zemědělskou výrobu, které budou moci členové této asociace (a případně i další zemědělci v regionu, vůči nimž má servisní centrum vystupovat v pozici komerčního subjektu) využívat pro svou zemědělskou produkci a produkovat tak efektivněji.

Za klíčový faktor nedostatečného rozvoje zemědělské výroby jako udržitelného zdroje obživy v regionu projekt považuje především nedostatečné vybavení drobných farmářů zemědělskou technikou a dalšími vstupy pro efektivnější hospodaření. Kooperativní model hospodaření se tedy má zaměřit na zvýšení dostupnosti těchto vstupů pro zemědělskou produkci.

V prvním kroku měla být projektem akumulována dobrá praxe ohledně budování kooperativů a kooperativních způsobů hospodaření na zemědělské půdě v Gruzii obecně. Tyto aktivity měly sloužit nejen k lepšímu zacílení následujících aktivit, ale také jako podklady pro přesvědčování farmářů o výhodách kooperativních modelů hospodaření. V druhém kroku mělo být ve vybrané lokalitě založeno servisní centrum, jako produkt spolupráce lokálních subjektů. Toto centrum by následně bylo vybaveno mechanizací a technikou. Třetím krokem projektu mělo být zvyšování kapacit lokálních farmářů tak, aby byli schopni nově dostupných vstupů využít pro efektivnější produkci – a obecně zvyšování jejich znalostí a kapacit v relevantních oblastech (zejm. pěstování brambor, pastevectví a ochrana životního prostředí).

Samotná implementace projektu se od původního plánu odlišovala v tom, že došlo k založení dvou servisních center, namísto jednoho. Intervence tak byla lokalizovaná ve dvou sousedících lokalitách.

## 2 Evaluační zjištění

### 2.1 Relevance<sup>1</sup>

#### 2.1.1 EQ 1.1 Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů? (kritérium relevance a doplňkově kritéria efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)

Koncept založení servisního centra je obecně vhodným modelem implementace podpory kooperativního hospodaření drobných zemědělců v obou komunitách (Didachara i Dioknisi). Vychází z nutnosti přeměny subsistenčního zemědělství na komerční, zvyšování výnosů z rozsahu a modernizace zemědělství v Gruzii. Je tedy v souladu s potřebami cílových subjektů.

Projekt předpokládá, že bude do budoucna i nadále vhodné v cílových lokalitách pěstovat brambory. Zemědělci budou mít lepší produkty, větší výnosy a budou lépe hospodařit. Nová zemědělská centra se budou automaticky rozvíjet a doplňovat nové činnosti a aktivity.

Projekt řešil nákup nových zemědělských strojů a kvalitní sadby. Byla založena dvě servisní centra, prostřednictvím kterých se předpokládala efektivní koordinace sdílení zemědělských strojů a distribuce nové sadby. V rámci projektu bylo poskytnuto několik školení, prostřednictvím kterých se členové kooperativu naučili ovládat techniku, používat novou sadbu a také měli získat určité obchodní dovednosti.

Kauzální řetězec projektu při prvním pohledu zvenčí dává logiku. Jde o relativně přímočarou teorii změny, která se zakládá na dvou východiscích: nedostatečná efektivita produkce v těchto značně odloučených lokalitách je způsobena (1.) deficitem v mechanizaci (zemědělskou činnost je proto nutné vykonávat plně manuálně) a (2.) nekvalitní sadbou, která neustálou „recyklací“ degraduje. Výsledkem těchto dvou východisek jsou nízké výnosy, neefektivní produkce a velmi nízká produktivita práce, které způsobují, že produkce není konkurenceschopná. Již v okamžiku předkládání projektu postačují výnosy z prodeje brambor maximálně na zajištění základního živobytí rodin. Perspektiva do budoucna je navíc ještě problematičtější. S otevřením trhu zahraničnímu importu se konkurenceschopnost produkce dále výrazně sníží. Projekt na tyto (správně) zjištěné strukturální problémy reaguje zcela logicky: dodáním mechanizace vhodné pro toto prostředí a nové kvalitní

<sup>1</sup> Evaluační otázka 1.4, odpovídající kritériu relevance, není zodpovídaná na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Evaluační otázka 1.8, která se vztahuje ke kritériu relevance (podíl partnerů na přípravě a realizaci projektů) není, dle zadávací dokumentace, u tohoto projektu analyzovaná.

sadby. Zároveň implementuje novou organizační strukturu, která má zajistit, aby byla technika využita maximálně efektivně pro co nejširší okruh příjemců a aby docházelo k pravidelné obnově nově dodané sadby.

Při přezkoumání tohoto kauzálního řetězce projektu jsou ale zřejmé některé nedostatky. Jedním z největších je skutečnost, že projekt vůbec neřešil skladovací kapacitu zemědělských center. Její nedostatek musí logicky omezovat schopnost obnovovat sadbu (navracený podíl úrody jednotlivými farmáři nemají centra kde skladovat). Neexistující skladovací kapacita rovněž znemožňuje rozvinout kolektivní prodejní funkci center, která by mohla výrazně přispět zvýšení efektivity prodeje. Centra by byla schopna prodávat větší objem brambor s časovým odstupem po sklizni, kdy je příznivější cena na trhu. Tento nedostatek logického rámce projektu již od počátku do značné míry omezuje schopnost center akumulovat kapitál pro budoucí reinvestice do pořízené zemědělské techniky i kvalitní sadby.

Za jistý problém logické stavby projektu hodnotitel považuje také skutečnost, že jeho intervenční logika se plně zaměřuje pouze na jednu komoditu (která je v oblasti tradičně produkována). Aktivita projektu nezahrnuje důraz na diverzifikaci činností (a na ni navázaný výběr vhodné zemědělské techniky), která by rozkládala riziko místních farmářů, a tím umožnila větší flexibilitu v reakci na měnící se podmínky na trhu.

Intervenční logika projektu je obecně správná, dle názoru hodnotitele ale není dostatečně komplexní na to, aby skutečně iniciovala nutné změny v dostatečné intenzitě.

### 2.1.2 EQ 1.6 jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA?

Cíle projektu jsou v souladu s Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Gruzie byla v období realizace projektu zařazena mezi země, ve kterých byly ve střednědobém horizontu potřebné a žádoucí rozsáhlejší rozvojové aktivity ČR. Spolupráce v Gruzii probíhala na bázi individuálních projektů, které však do značné míry tvořily ucelený, promyšlený celek, s návazností na další bilaterální i multilaterální aktivity ČR.

V souladu s Konceptí zahraniční spolupráce ČR byla Gruzie označena „prioritní zemí bez programu spolupráce“, jež je zařazena do Východního partnerství. Cíle evaluovaného projektu jsou v souladu se sektorovými prioritami a průřezovými principy zahraniční rozvojové spolupráce ČR, vycházejících z komparativních výhod ČR a z obecných priorit mezinárodního společenství zejména Rozvojovými cíli tisíciletí (MDGs, angl. [United Nations Millennium Development Goals](#)). Projekt je tedy v souladu s prioritami zadavatele.

Projekt rovněž reflektuje cíle Strategii pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, zejména strategický směr 3. 1: „**Zvýšení konkurenceschopnosti podnikání na venkově**“:

- Rozvoj trhu se zemědělskou půdou a zavádění moderních přístupů ve využívání půdy,
- Zlepšení kvality odborného vzdělávání zemědělců, Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.

Strategický směr 3. 3: „**Zvýšení úrodnosti půdy**“:

- Racionální využití půdy.

Strategický směr 3. 4: „**Rozvoj regionu a sektorový rozvoj v rámci hodnotového řetězce**“:

- Lepší přístup k zemědělské technice.

**Zvýšení konkurenceschopnosti** gruzínských farmářů bylo prostřednictvím projektu podpořeno založením dvou servisních center v komunitách Didachara a Dioknisi ve snaze efektivně a koordinovaně využívat nakoupenou techniku, a snížit tak pracovní náklady jednotlivých zemědělců. Otevřela se rovněž možnost obdělávat větší celky zemědělské půdy kvalitnějším a šetrnějším

způsobem. Nová zemědělská technika umožnila zemědělcům např. orbu do větších hloubek, a také efektivnější sklizeň brambor. Nové stroje proto přispěly ke zlepšování péče o půdní fond a tím i ke **zvyšování úrodnosti půdy**.

**Konkurenceschopnost** byla rovněž podpořena dodáním kvalitních odrůd brambor a vzdělávacími aktivitami (tyto jsou ale velice obtížně měřitelné). Nová servisní centra představují družstevní model hospodaření, který je pro přechod ze subsistenčního modelu žádoucí a konkurenceschopný.

Pro samostatně hospodařící rolníky, bez vertikálních / horizontálních vazeb je značně obtížné zapojit se do existující obchodní sítě. Prostřednictvím nového servisního centra mají cílové subjekty větší možnost získat přístup na trh, což přispívá **rozvoji hodnotového řetězce v daném regionu**. Nová servisní střediska umožňují snadnější přístup ke vstupům – k moderní zemědělské technice, a se zajištěním výstupu – společnou distribuci brambor.

Z hlediska strategie Gruzie pro sektor zemědělství, zejména ve výše vytyčených kapitolách (3.1, 3.3 a 3.4), přispívají aktivity projektu k naplnění jejich cílů. Relevanci z tohoto pohledu lze hodnotit jako **spíše vysokou**.

### 2.1.3 EQ 1.2 Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA?

Strategickým cílem EU je hospodářská integrace Gruzie v rámci DCFTA (angl. Deep and Comprehensive Free Trade Area). Gruzie je od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2016 příjemcem v rámci režimu GSP+ (angl. Generalised Scheme of Preferences). Cílem této iniciativy je umožnit podnikům, aby se přizpůsobily novému režimu preferenčního obchodu poskytované DCFTA. DCFTA umožní Gruzii užší hospodářskou integraci do EU, na základě reformy v oblasti obchodu a oblastech souvisejících s obchodem. Tato reforma, založená na základech Světové obchodní organizace, směřuje k odstranění dovozních cel na zboží a zajistí široký vzájemný přístup k obchodu se službami.

Z těchto potřeb vychází jednotný rámec podpor (Podpora EU v Gruzii pro období 2014 – 2017), (angl. Single Support Framework for EU support to Georgia 2014 – 2017) do něhož je rovněž začleněna oblast zemědělství a rozvoje venkova. Mezi specifické cíle, kterých se projekt do určité míry tematicky obecně dotýká, patří konkrétně:

- „Zlepšení efektivnosti a konkurenceschopnosti zemědělského sektoru environmentálně udržitelným způsobem“,
- „Zlepšení pracovních a životních podmínek ve venkovských oblastech prostřednictvím diverzifikace hospodaření na venkově“,
- „Zvyšování objemu a hodnoty výstupů v odvětví zemědělství“,
- „Zlepšení přístupu ke znalostem zemědělských technologií pro drobné zemědělce“,
- „Snižování chudoby ve venkovských oblastech“,
- „Koherentní politika rozvoje venkova v souladu s normami EU“,
- „Zlepšení řízení přírodních zdrojů ve venkovských oblastech a v zemědělsko-potravinářském odvětví, včetně udržitelných postupů obrábění půdy, produkčních technologií a produktů šetrných k životnímu prostředí.

Dopady DCFTA na sektor produkce a zpracování brambor budou výrazné zejména z hlediska požadavků na hygienu potravin v rámci celého komoditního řetězce, tj. během produkce, skladování i distribuce. DCFTA se váže jak na zemědělské produkty určené pro spotřebu na domácím trhu tj. v Gruzii, tak i na výrobky/suroviny určené na export.

Projekt je zaměřen zejména na zvyšování objemu a efektivity zemědělské produkce. Díky využití nové techniky a sadby sice zemědělci zvýší objem a kvalitu produkce brambor, nicméně na zvýšená kritéria hygieny a bezpečnosti potravin projekt necílil. Nebyly řešeny požadavky na zvýšené kapacity

skladování, obalový materiál, bezpečnou a hygienickou přepravu aj. V současném stavu by kritéria DCFTA nemohla být zcela naplněna.

Po vstupu Gruzie do DCFTA lze očekávat nárůst dovozů brambor na gruzínský trh ze zemí, jejichž výrobci jsou již plně integrováni v tomto systému, tj. nabízejí produkt plně vyhovující evropským normám a za minimální cenu. V úvahu je rovněž třeba brát i budoucí mimotržní konkurenci ze strany nadnárodních vertikálně-integrovaných potravinových řetězců, jež si budou zajišťovat nejvýhodnější vstupy od svých tradičních partnerů.

Z tohoto ohledu projekt nerefletoval možné konkurenční výhody gruzínských výrobců brambor (tj. cílových skupin projektu), na něž je třeba se zaměřit, aby produkt uspěl i do budoucna – tzn. např. možnosti přechodu na organickou produkci, zaměření na regionálně specifické produkty, tvorba vyšší přidané hodnoty, aj. Projekt se plně zaměřuje pouze na zvýšení produktivity – a tedy zvýšení konkurenceschopnosti na aktuálním vnitřním trhu Gruzie s bramborami. Je ale otázkou, zda to bude do budoucna dostatečné, nebo zda projekt zvýší konkurenceschopnost zemědělců pouze na přechodnou dobu, než se trh zcela otevře. Z tohoto pohledu tak je relevance projektu vůči budoucímu vývoji v sektoru hodnocena jako spíše nízká.

## 2.2 Efektivnost

### 2.2.1 EQ 1.3: Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?

Stupeň dosažení projektem stanovených cílů je zpracován v tabulce níže. Dosažení projektem stanovených výstupů bylo ověřováno v evaluaci z roku 2012.

Cíl / výstup	Objektivně ověřitelný ukazatel	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Cíle			
1. Propagace dobré praxe kooperativního hospodaření drobných farmářů a příprava realizace modelu ve vybraném regionu Gruzie	Zájem o model kooperativního hospodaření od zainteresovaných stran. Reference mezinárodních donorů v Gruzii	N/A <sup>2</sup>	-
2. Fungující, do budoucna udržitelné a konkurenceschopné zemědělské servisní centrum	Existující vybavené centrum poskytující služby a vytvářející příjem	1	2 <sup>3</sup>
3. Zvýšená kapacita farmářů	Farmáři využívají nabyté znalosti v zemědělské praxi	N/A	-

Projekt úspěšně dosáhl svých cílů na úrovni výstupů – vzhledem ke změně původního záměru vybudovat jedno centrum na dvě centra ve dvou vesnicích, byly některé cílové hodnoty na úrovni výstupů dokonce přesáhnuty. Klíčovými výstupy přitom, s ohledem na intervenční logiku projektu, jsou

<sup>2</sup> Cíl není na úrovni měřitelných indikátorů kvantifikován, představená operacionalizace ani neumožňuje bezprostřední kvantifikaci. Naplnění cíle je proto vyhodnoceno kvalitativně.

<sup>3</sup> Formálně byla založena dvě servisní centra. Pokud je ovšem součástí indikátoru požadavek, aby centra vykazovala zisk, naplňuje tento požadavek pouze jedno ze založených center.



především samotné založení obou center, nákup zemědělské techniky relevantní pro dané podmínky a nákup bramborové sadby.

Hodnotitel neověřoval dosažení výstupů u aktivit zaměřených na vzdělávání – tyto skutečnosti byly ověřovány již předchozí evaluací, která nenalezla významnější pochybení. Tato evaluace uvádí, že projekt realizoval aktivity, které byly projektovou dokumentací naplánovány a naplnil tak plánované výstupy. Je ovšem faktem, že významná část vzdělávání se zaměřovala především na problematiku obsluhy nově dodané techniky.

Projekt ale předpokládal, že jeho prostřednictvím nebudou poskytnuta pouze jednorázová školení. Jeho snahou bylo vyškolení budoucích trenérů na problematiku pěstování brambor, krmivářství a zlepšení prezentačních dovedností. Tyto aktivity sice, dle předchozí evaluace, byly, alespoň zčásti, formálně naplněny, hodnotitel ale nezaznamenal, že by byl v některé z obou podpořených vesnic skutečně nastartován systém vzdělávání za využití lokálních, projektem vyškolených, trenérů. Po ukončení projektů nebyla v místních lokalitách kapacita vyškolených trenérů využívána, tito nanejvýše poskytovali individuální konzultace. V případě komunity Dioknisi se další vzdělávání orientuje především na aktivity dalších donorů v regionu a sektoru. V komunitě Didachara nelze hovořit o poskytování vzdělávání jako takového, spíše o individuálních konzultacích, poskytovaných vedoucím pracovníkem založené asociace. V kontrastu s tímto zjištěním je konstatování předchozí evaluace o tom, že většina farmářů je vysoce motivována se dále vzdělávat a chtěla by ve výuce pokračovat.

Při hodnocení dosažení cílů projektu hodnotitel nezaznamenal, že by v některé z lokalit došlo k výraznému nárůstu zájmu o model kooperativního hospodaření. V případě Dioknisi dokonce nedošlo ani k nárůstu počtu členů asociace od jejího založení (v Didachaře se počet členů asociace zdvojnásobil). Místní obyvatelé si uvědomují výhodnost modelu kooperativního hospodaření, za hlavní výhodu ovšem nadále považují především dostupnost zemědělské techniky a dalších služeb. Nedochozí k významnější aplikaci skutečně kooperativních prvků v jejich hospodaření. Výrazem toho, mimo jiné, je také skutečnost, že místní obyvatelé dodnes nijak výrazněji nekoordinují své prodejní aktivity. V důsledku projektu sice došlo k významnému nárůstu výnosů brambor, jejich pěstitelé ale žádným způsobem nezměnili svou praxi ohledně odbytu. Nadále převažuje přímý individuální prodej produkce na tržističích, a to relativně záhy po sklizni. Výrazem nedostatečného zvýšení zájmu o kooperativní hospodaření je také skutečnost, že ani v jedné z podpořených komunit nedošlo k transformaci asociace na standardní kooperativ po změně legislativy, která tuto právní formu výrazně zvýhodňuje. O založení kooperativu uvažují farmáři v Dioknisi, jde ovšem o rozhodování založené na dostupnosti externí podpory pro kooperativy, nikoliv o přímý efekt získané zkušenosti se sdílením zemědělské techniky.

Co se samotných založených institucí týče, situace v obou vesnicích je značně odlišná. Asociace v Dioknisi v současnosti de facto utlumila svou činnost. Intenzita využívání dodané zemědělské techniky je oproti prvním rokům fungování centra cca desetinová. V případě servisního centra v Didachaře naopak vznikla fungující instituce, která je schopna pokrývat své náklady a generovat jistý zisk, který je reinvestován (centrum má právní formu NNO, zisk tedy nemůže akumulovat). Podrobněji v sekci zaměřené na udržitelnost.

Problematické je také vyhodnocení dosažení celkového cíle projektu. Projekt minimálně v úvodní fázi jednoznačně vedl ke zvýšení produkce i produktivity zemědělců. Zároveň ale je nutné uvést, že objem prodané produkce velmi závisí na aktuálních klimatických podmínkách v dané sezóně. Hodnotitel tedy zvýšení objemu prodané zemědělské produkce nepovažuje za vhodný monitorovací indikátor pro kvantifikaci celkového cíle projektu. (Hodnotitel předpokládá, že tímto cílem je zvýšení produktivity zemědělců, resp. zvýšení příjmů cílové skupiny, ani tento celkový cíl ale není v projektu jednoznačně definovaný.) Projekt krátkodobě vedl k nárůstu příjmů místních farmářů. Svůj celkový cíl ale spíše nesplnil. Především z důvodů omezení diskutovaných v evaluační otázce 1.1 nebyl projekt schopen nastartovat nový model zemědělské produkce v daných lokalitách, který by dlouhodobě a

udržitelným způsobem zvýšil její konkurenceschopnost. A to, mimo jiné, také z důvodu neúspěchu projektu při zajišťování dostupnosti vstupních zdrojů v dlouhodobém pohledu. To se týká především problematiky bramborové sadby, jejíž nedostatečná kvalita je jedním z důvodů nízké produktivity a výnosů. Projekt sice poskytl jednorázový impulz, kdy se kvalita vstupních zdrojů výrazně zvýšila, nezavedl ale (prozatím) ani v jedné z lokalit systém, který by takové impulzy produkoval opakovaně, v cca 2-3letých intervalech. Blíže viz hodnocení dopadů.

## 2.3 Efektivita<sup>4</sup>

### 2.3.1 EQ 1.7 Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem (kritérium efektivity)?

Dílčí nedostatky v kritériu efektivity projektu byly zpracovány v předchozím hodnocení z roku 2012. Zpracovatel tohoto hodnocení zdůraznil absenci místního koordinátora realizátora jako výraznou slabinu pro dosažení efektivity projektu. Dále jako důraznou výtku uvedl neobyčejně vysoké procento prostředků vyčleněných na realizaci projektu, které bylo spotřebováno na úrovni partnerských organizací, nikoliv na úrovni příjemců.

Nové poznatky k problematice efektivity:

Není zcela zřejmý efektivní přínos pořízené mechanizace (zda by nebylo lepší pořídit jinou/vhodnější techniku). Některé pozemky (v těchto horských podmínkách) členů místních komunit jsou příliš malé pro efektivní/dlouhodobé využití této mechanizace. Tato skutečnost se projevila v komunitě Dioknisi, kde došlo k razantnímu poklesu poptávky po dodané technice (až o 90 %) v důsledku distribuce motobloků z programu centrální vlády. Tyto jsou vhodnější pro obdělávání malých a obtížně přístupných pozemků. Naopak, pro větší a dostupnější pozemky získalo servisní středisko větší traktor z prostředků japonské rozvojové pomoci. S odstupem několika let se tak investice jeví jako velmi málo efektivní (resp. efektivní byla pouze v prvních 2 – 3 letech fungování, nyní již většinu času zahálí). Problémem efektivity je také přístup samotného servisního střediska, které nebylo schopno pro dodanou techniku nalézt jiné využití – nebylo schopno z vlastních zdrojů a iniciativy diverzifikovat své služby. V případě Didachary naopak nedošlo k významnému poklesu využívání techniky ani po distribuci motobloků, a to právě z důvodu úspěšné diverzifikace. V tomto případě je tedy efektivita hodnocena nadále jako dobrá (blíže viz hodnocení udržitelnosti).

Vhodné by bylo zkoumat další alternativní možnosti využití techniky (zejména traktoru) po celý rok, tedy další diverzifikaci, nebo alespoň komerční využívání. Nedostatek lze shledat především v koncepci 100% financování projektu donorem, bez prvku (částečného) nesení rizika cílovou skupinou. Výsledkem je pokles zájmu plnění aktivit v rámci projektu po jeho skončení.

---

<sup>4</sup> Evaluační otázka 1.5, odpovídající kritériu efektivity, není zodpovídána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Kritéria efektivity se týkají také evaluační otázky 2.5, 2.6 a 2.7, v souladu se Vstupní zprávou jsou evaluační otázky zodpovídány v rámci kritéria udržitelnosti.

## 2.4 Udržitelnost<sup>5</sup>

### 2.4.1 EQ 2.2 Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit?

Udržitelnost výsledků projektu měla být zajištěna vybudováním stabilní organizace – zemědělského servisního centra. Tato instituce měla poskytovat služby svým členům i ostatním farmářům v dané lokalitě na komerční bázi. Tímto způsobem měl být akumulován kapitál pro obnovu materiálního vybavení i další rozvoj poskytovaných služeb.

Projekt předpokládal dva hlavní zdroje příjmů zemědělských center: Prvním zdrojem příjmu měl být pronájem zemědělské techniky. Technika byla příjemcům (zemědělským centrům) poskytnuta zdarma. Její komerční pronájem členům i nečlenům centra měl generovat zdroje pro její obnovu a nové investice v budoucnosti. Druhým zdrojem příjmu měla být distribuce bramborové sadby. Oběma servisním centrům byla distribuována nová bramborová sadba, která měla být rozdělena mezi místní pěstitele (členy centra) – ovšem se závazkem, že po sklizni vrátí dvojnásobek poskytnutého množství. Tyto zpětně dodané brambory měly být využity jak pro sadbu v následujícím roce, tak i pro kumulaci kapitálu pro nákup nové sadby po několika letech využívání brambor dodaných projektem. Projekt dále počítal také s tím, že servisní centra budou rozvíjet své aktivity, a tím i zdroje svých příjmů.

**Udržitelnost obou zemědělských center jako nositelů výstupů a výsledků projektu, se výrazně odlišuje, jsou zde proto popsána odděleně:**

#### Servisní centrum v Dioknisi

Dodaná zemědělská technika v Dioknisi je stále využívána místními farmáři, intenzita jejího využívání je ovšem v porovnání s vrcholem v letech 2012 a 2013 ani ne desetinová. V letech 2012 a 2013 bylo dodané zemědělské techniky využito k obdělání celkem 15 hektarů půdy, její využívání vyneslo 7500 GEL<sup>6</sup>. V roce 2014 dochází k výraznému poklesu, pronájem zemědělské techniky vynesl pouze cca 2500 GEL. V roce 2015 dochází k ještě většímu propadu, zemědělská technika byla využita k obdělání pouhých 1,17 ha půdy s čistým výnosem 470 GEL.

Tento výrazný pokles poptávky po zemědělské technice členové centra vysvětlují především skutečností, že místním farmářům byly za podpory vládního programu distribuovány motobloky, které jsou pro obdělávání půdy v těchto podmínkách často vhodnější. Členové centra ovšem nerealizovali žádné aktivity, kterými by mohli povzbudit poptávku po aktuálně již de facto nevyužívané technice. Jednou z možností by bylo kupříkladu pronajímání techniky zájemcům mimo vlastní komunitu. To se ovšem nedělo – s odkazem na to, že to neumožňují podmínky programu.

Velmi problematickou, či ve skutečnosti neexistující, udržitelnost zemědělské techniky dále stěžuje poměrně časně poskytování zemědělské techniky obci nebo konkrétním zemědělcům bezplatně. Členové zemědělského centra odhadují, že z cca 30 – 40 % byla technika provozována bezplatně. Tyto hodnoty nelze reálně ověřit, poněvadž záznamy k bezplatnému zapůjčení techniky nejsou k dispozici (centrum vede pouze statistiku pronájmu techniky za úhradu). I zmíněný podíl ovšem již generuje velmi významné výpadky v příjmech centra.

Ani druhý zdroj příjmů se nepodařilo udržitelně nastartovat. V prvním roce centrum distribuovalo 25 tun sadby, zpět ovšem obdrželo pouze 11 tun. Celý tento objem poskytlo zemědělcům jako sadbu pro druhý rok, který jako jediný zaznamenal navrácení většího objemu brambor, než bylo distribuováno,

<sup>5</sup> U tohoto projektu není, v souladu se zadávací dokumentací, zodpovídaná otázka 2.8 (navazující iniciativy samospráv nebo dalších cílových skupin), zařazená do kritéria udržitelnosti.

<sup>6</sup> 1 GEL = cca 10 – 12 Kč.

konkrétně 17 tun. Tato sadba byla opět distribuována, ovšem v tomto okamžiku byl tento model ukončen. Centrum již nevyžadovalo navrácení žádné úrody brambor. Uchování části úrody pro sadbu v následujícím roce již bylo přesunuto zpět na jednotlivé farmáře. Model tedy v žádném okamžiku svého fungování negeneroval centru zisk.

Z výše uvedeného je zřejmé, že výsledky projektu v komunitě Dioknisi nejsou udržitelné. Zemědělské centrum dnes již není finančně udržitelné, není schopno financovat ani údržbu dodané techniky. Plánovaný model samofinancování se tedy v případě tohoto zemědělského centra nepodařilo nastartovat, servisní centrum nemělo kapacitu generovat kapitál pro svůj provoz v dlouhodobém horizontu. Jeho aktuální fungování se tak již zaměřuje téměř výhradně na získávání externích zdrojů financování.

V této souvislosti je nutné také uvést, že primárním zájmem servisního centra v Dioknisi aktuálně je testování nových plodin na demonstračních pozemcích, kterými by bylo možné tradiční pěstování brambor alespoň zčásti nahradit ve prospěch lesních plodů („berries“). Cílem je nahradit těmito plody v budoucnosti tradiční produkci brambor až na polovině výměry a výhledově dosáhnout také jejich bio certifikace. Je tedy zřejmé, že představitelé zemědělců v dané lokalitě považují pěstování brambor jako takové za dlouhodobě neudržitelné.

Mimo samotnou dlouhodobou neudržitelnost (dle názoru vedoucích představitelů komunity) pěstování brambor, ovšem ukazují tyto úvahy ještě jednu skutečnost, a to tzv. „project-driven“ způsob fungování lokálního zemědělského servisního centra. Jeho činnost do značné míry sleduje aktuální nabídku dotačních zdrojů. Snaha o jakousi strukturální reorientaci lokální zemědělské ekonomiky sice na jednu stranu představuje velmi zajímavou inovaci (a potřebnou diverzifikaci), na druhé straně je ovšem primárně motivovaná aktuální dostupností finančních prostředků pro podporu pěstování a zpracování lesních plodů (tj. včetně budování zpracovatelských kapacit). S jistou mírou zobecnění a zjednodušení je možné formulovat závěr, že spíše než silného lokálního agenta pro rozvoj lokální zemědělské ekonomiky, jehož činnost by byla samofinancovatelná – a tedy dlouhodobě udržitelná, byla projektem vytvořena struktura zaměřená primárně na čerpání externích dotačních prostředků. Jistým výrazem tohoto charakteru založené organizace je také skutečnost, že po dobu své existence nepřijala žádné další členy.

### **Servisní centrum v Didachaře**

Analýza udržitelnosti druhého založeného servisního centra poskytuje odlišná zjištění. Dle vyjádření vedoucího představitele má intenzita využívání mechanizace naopak rostoucí trend. V roce 2014 byla zaznamenána doposud nejvyšší intenzita využívání dodané mechanizace (data za rok 2015 prozatím nebyla k dispozici). Na rozdíl od servisního centra v Dioknisi neměla na využívání mechanizace významný vliv ani dodávka motorbloků (byť byl zaznamenán mírný pokles poptávky). Rozdíl může být částečně způsoben o něco nižší cenou za využití mechanizace (v Didachaře 300 – 400 GEL /ha, v Dioknisi 400 – 500 GEL / ha). Hlavním důvodem ale je poskytování takových služeb, které jsou relevantní a užitečné pro místní zemědělce (bez ohledu na to, zda jde o členy nebo nečleny centra – podíl členů a nečlenů na využívání mechanizace je přibližně vyrovnaný).

Na rozdíl od Dioknisi dochází v Didachaře k diverzifikaci služeb, které centrum poskytuje. Centrum poskytuje takovou nabídku služeb, které konkrétní zemědělec potřebuje využít (nejde tedy o pouhé zapůjčení techniky). Navíc centrum zavádí zcela nové služby – příjmy z provozu mechanizace byly záhy reinvestovány především do dalšího příslušenství pro sekání trávy. Aktuálně je tak dodaná mechanizace využívána nejen pro přípravu půdy pro pěstování brambor (stabilně v rozsahu cca 10 – 12 ha za rok), ale také pro sekání trávy (v rozsahu cca 10 – 15 ha za rok). Z perspektivy udržitelnosti je významné uvést, že tato investice do dodatečného příslušenství již byla z jeho výnosů splacena. Aktuálně je připravována investice do dalšího rozšíření služeb poskytovaných prostřednictvím projektem dodané mechanizace, konkrétně lisování sena a slámy.

Podobně jako v Dioknisi se ovšem ani v Didachaře nedošlo k nastartování druhého předpokládaného zdroje příjmu, tedy „interní“ i vnější obchodování s produkcí brambor. V prvním roce centrum distribuovalo přibližně 4 tuny sadby, a po úrodě obdrželo zpět přibližně stejné množství. To bylo v následujícím roce opět distribuováno. Návrat sadby ovšem již nebyl vyžadován – sadbu měli nadále uchovávat jednotliví zemědělci. Představitelé centra ovšem pozorují snižující se výnosy sadby a počítají s tím, že kapitálu centra bude do budoucna využito k nákupu nové sadby (prozatím ovšem jde pouze o „plán“, nikoliv reálně implementovaný model).

Z výše uvedeného, poskytnutých dat i realizované evaluační návštěvy tedy hodnotitel dovozuje, že zemědělské servisní centrum je, alespoň prozatím, udržitelné. Zároveň ale zatím nemá kapacitu realizovat investice, které by svým rozsahem přesahovaly nákup příslušenství k poskytnuté mechanizaci. Prozatím také není zcela zřejmé, zda bude schopno akumulovat dostatečný kapitál pro nákup nové sadby. Činnost servisního centra ovšem vykazuje pozitivní trend, co se týče jeho ekonomických výkonů i rozsahu činnosti. Počet zemědělců, kteří služeb využívají, se zvyšuje (s tím se zvyšuje také počet členů centra, které začínalo s 10 členy a aktuálně je jejich počet dvojnásobný), a zároveň se rozšiřuje objem služeb, které centrum poskytuje. Výrazem zdravé finanční situace centra je také skutečnost, že zřídilo a udržuje pracovní místo řidiče traktoru.

### Shrnutí

Při srovnání obou center je zřejmé, že odlišná udržitelnost obou „dílkových projektů“ je způsobena především kapacitou, schopnostmi a přístupem vedoucích pracovníků. Klíčem k finanční udržitelnosti byla především brzy zahájená diverzifikace služeb, kterou centrum realizovalo z vlastních zdrojů – výnosy investice poskytnuté projektem byly reinvestovány do dalšího rozvoje. Jinými slovy, vedoucí centra v Didachaře k provozu a rozvoji svého subjektu přistupuje podstatně více „podnikatelským“ způsobem, než tomu je v případě centra v Dioknisi. Zdá se ovšem, že tato skutečnost je spíše dílem náhody, než výsledkem aktivit projektu. Velmi zjednodušeně řešeno, projektový tým narazil v případě vedoucího servisního centra v Didachaře na osobu s rozvinutějším smyslem nebo talentem pro podnikání, než v případě centra v Dioknisi. Oba dílkové projekty si svým charakterem byly velmi podobné – téměř totožné (hrubý objem podpory dodané do Didachary byl dokonce nižší, než v případě Dioknisi). Obě komunity jsou navíc velmi blízko u sebe, tedy fungují ve stejném socioekonomickém kontextu. V této situaci se zdá zřejmé, že rozhodujícím důvodem odlišného hodnocení udržitelnosti obou dílkových projektů jsou především osobnostní charakteristiky vedoucích obou center, které není možné projektem kontrolovat.

Jistým nedostatkem projektu tak bylo především to, že jednotlivým servisním centrům nebyla poskytnuta dostatečná podpora pro rozvoj jejich podnikatelských kapacit. Ve skutečnosti je tomu spíše naopak. Způsob realizace projektu nevytváří dostatečnou motivaci pro další rozvoj výsledků a výstupů projektu. Jako jeden ze zásadních problémů v tomto kontextu pozorujeme především skutečnost, že veškeré vybavení bylo nově založeným strukturám poskytnuto do vlastnictví téměř okamžitě (tedy nepředcházela tomu dostatečně dlouhá etapa budování samotné institucionální kapacity center) a vše stoprocentním spolufinancováním. Jinými slovy, z realizovaného výzkumu v tomto i dalších projektech se zdá zřejmé, že poskytování investice „zdarma“ – bez finančního podílu příjemců – zcela bezprostředně generuje problémy v udržitelnosti. Příjemci si zvykají na model, kdy investice realizují výhradně z externích zdrojů (a podmínkám těchto externích zdrojů také přizpůsobují své aktivity) a nejsou schopni rozvíjet vnitřní růstový potenciál. V tomto kontextu je potom již spíše náhodou, pokud se výsledky projektu skutečně začínají rozvíjet a dosahovat samofinancování, než přímým efektem projektu.

Omezením udržitelnosti je také skutečnost, že investice do zemědělských servisních center nebyla doprovázena investicí do skladovacích kapacit. Především z tohoto důvodu selhal model tvorby příjmů z obchodování (interního i externího) s bramborami. Nedostatek skladovacích kapacit center znemožnilo rozvoj jednoho z klíčových potenciálů zemědělských servisních center – tedy společný prodej většího objemu zemědělské produkce, který umožní dosažení lepších cen. Tato skutečnost



vyplývá také z realizovaných dotazníkových šetření. Pouze jeden z respondentů v komunitě Didachara (v níž založené centrum skutečně rozvíjí své služby do nových oblastí) se domnívá, že efektem projektu bylo dosažení lepších výkupních cen brambor. Z tohoto pohledu je tedy možné uvést, že projekt byl „nekompletní“, což znemožňuje plné rozvinutí potenciálu zemědělských servisních center v období udržitelnosti.

#### **2.4.2 EQ 2.5 Získali zaměstnanci institucí / místní samosprávy v průběhu projektu potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů?**

Příjemci projektu – tedy pracovníci jednotlivých servisních center, byli v průběhu projektu proškoleni na obsluhu a údržbu dodané mechanizace. Následně při jejím provozu nebyl zaznamenán žádný výrazný problém, který by snižoval efektivitu investice. Obě centra bez větších problémů zvládají údržbu dodané mechanizace. V případě nutnosti oprav jsou tyto, dle vyjádření zástupců obou center, efektivní a nijak výrazně neomezují využívání mechanizace. V tomto smyslu se tak nepotvrdily obavy první evaluační zprávy z nákupu mechanizace od výrobce, který není v Gruzii zavedený a který zde nemá svá servisní centra.

Za výrazně větší problém ovšem hodnotitel považuje skutečnost, že v rámci zřízených center nebyly budovány kapacity ve smyslu podnikatelských dovedností, především potom pro řízení podniků. Obě centra de iure nejsou podnikatelskými subjekty – mají právní formu NNO. Projekt ovšem zároveň předpokládal, že centra budou generovat zisk, který bude reinvestován do obnovy a rozvoje mechanizace i do nákupu nových vstupů pro pěstování. Vzdělávání v oblasti podnikání, řízení podniků a podnikové ekonomiky, stejně jako budování kapacit ve vztahu k marketingu a přístupu na trh, by proto zcela nepochybně bylo vhodné. Bez získaných znalostí v oblasti podnikání se představitelé center musí spoléhat na svou intuici a „selský rozum“, které ovšem, jak je zřejmé především z Dioknisi, nemusí být pro efektivní řízení podniku dostatečné. Právě důraz na diverzifikaci, průzkum trhu a rozvoj nových služeb, komunikaci se zákazníky, vnitřní řízení podniků, atd. by mohl hrát důležitou roli při nastavení udržitelného modelu hospodaření center. Jak ale hodnocení ukázalo, především v případě Dioknisi se takový model nastavit nepodařilo. Pracovníci centra neumí s dodanou technikou efektivně hospodařit a využít ji pro rozvoj centra. Spíše tuto investici pouze „konzumují“, a v okamžiku, kdy začíná klesat poptávka po jejím využití, ji nechávají ležet ladem a soustředí se na jiné příležitosti, nabízené jinými donory.

Do realizace projektu nebyli bezprostředně zapojeni zaměstnanci veřejných institucí nebo místní samosprávy. Jejich kvalifikace a znalosti nejsou pro udržitelnost projektu relevantní – na provozování výstupů projektu se nijak nepodílejí a nejsou tak zapojeni do jejich udržování.

#### **2.4.3 EQ 2.6 Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu?**

Otázka je v daném kontextu obtížně zodpověditelná. U realizátora, tedy Charity ČR, totiž došlo ke kompletní obměně pracovníků zodpovědných za implementaci rozvojových projektů v Gruzii. Není v této organizaci proto k dispozici „institucionální paměť“, která by kvalifikovaně zhodnotila změny, které byly díky zkušenostem z tohoto projektu ve způsobu realizace jiných projektů zavedeny.

Při prostém srovnání popisu hodnoceného projektu s podobnými projekty, které realizátor implementoval (a implementuje) v Tužsku (projekty zaměřené na podporu pěstitelů brambor), se zdá, že v následujících projektech realizátor již řeší problematiku nedostatečné skladovací kapacity pro brambory, která byla důležitou překážkou efektivnosti projektu. Nové projekty také, jak se zdá z jejich popisu, kladou větší důraz na kapacity farmářů v oblasti podnikatelských dovedností, a v neposlední řadě jsou již realizovány plně prostřednictvím kooperativů (družstev), nikoliv asociací s právní formou NNO.

Důležitou lekcí obou projektů pro realizátora byla nutnost stálé přítomnosti svého zástupce v zemi příjemce. Tento projekt byl realizován v partnerství s organizací ABCO, která měla být „operačním nástrojem“ Charity pro realizaci projektu. Prokázalo se ale, že takové řešení není efektivní, spolupráce nefungovala ke spokojenosti ani jednoho ze subjektů. Po ukončení projektu tak partnerství mezi ABCO a Charitou již dále nepokračovalo. Charita se rozhodla spoléhat více na bezprostřední přítomnost v regionu, což hodnotitel považuje za správnější řešení (jak co se týče kapacity projektu skutečně dosahovat svých cílů, tak i jeho efektivity).

#### 2.4.4 EQ 2.7 Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři?

V případě partnera projektu, tedy ABCO, je, na rozdíl od realizátora, zachována personální kontinuita, zosobněná jejím ředitelem, Konstantinem Zhgentim. Dopad projektu na způsob, kterým tato organizace realizuje své projekty, proto bylo možné přímo analyzovat v rámci řízeného rozhovoru.

Jedním z důležitých efektů projektu pro partnera bylo vybudování institucí v této odlehle části horského regionu Khulo. Instituce byly následně využívány pro další projekty (financované z prostředků jiných donorů), na nichž se partner více či méně podílel. Projekt tedy vytvořil jisté „opěrné body“.

Partner pozoroval, že jedním z největších problémů, které způsobily problematickou udržitelnost části projektu, je fakt, že vybavení bylo poskytnuto se 100 % financováním nákladů a bylo převedeno okamžitě do vlastnictví příjemce. Partner tak poté mohl již jen velmi obtížně zasahovat do způsobu hospodaření těchto institucí. V následujících projektech proto partner již klade důraz na to, aby se příjemce na investici finančně podílel a především aby nebyla do vlastnictví příjemce převáděna ihned, ale až po splnění některých předem stanovených podmínek a s perspektivou dlouhodobého udržení provozu dodané mechanizace nebo techniky. Tyto závěry potvrdili také zástupci realizátorů jiných projektů, stejně jako hodnocení udržitelnosti některých projektů.

Partner ovšem na základě projektu získal přesvědčení, že v tehdejším legislativním a politickém kontextu je zakládání servisních center poskytujících odloučeným lokalitám základní mechanizaci a kvalitnější vstupy, správným řešením problémů zemědělství v těchto komunitách a metodu projektu tak replikoval v dalších případech.

## 2.5 Dopady

### 2.5.1 EQ 2.1 Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty?

Za první klíčový dopad projektu je v obou komunitách uváděn nárůst příjmu lokálních pěstitelů brambor. Tento nárůst je přitom pozorován shodně mezi členy i nečleny servisních center. Příslušníci obou skupin jej kvantifikují přibližně stejně. Z realizovaného dotazníkového šetření vyplývá, že došlo k nárůstu o cca jednu pětinu až jednu třetinu v porovnání se stavem před zahájením projektu. O něco pozitivněji je nárůst příjmu odhadován v komunitě Dioknisi (v průměru cca 30 %, někteří respondenti ovšem uvádějí až 70 %), zatímco v komunitě Didachara je nárůst příjmu odhadován cca mezi 15 a 25 %<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Kvantifikace dopadů projektu z dotazníkového šetření v komunitě Dioknisi jsou obecně pozitivnější, než v komunitě Didachara. Rozdíly v odpovědích jsou dány především omezením metody sběru dat – sběr byl realizován kontaktními osobami v těchto lokalitách (vedoucí komunity) a realizátor tak nad sběrem neměl dostatečnou kontrolu. Obecně ovšem považujeme za o něco více vypovídající kvantifikace z dotazníku v Didachare, jeho data jsou totiž podstatně konzistentnější – maximální hodnoty se liší maximálně o 5 – 15 % v závislosti na otázce. Rozptyl odpovědí u dotazníku z Dioknisi je podstatně větší, v extrémních případech

Nárůst příjmů pěstitelů brambor je způsoben především zvýšením produktivity (ve smyslu výnosů na jednotku výměry). Představitelé obou komunit shodně uvádějí, že v přímém důsledku realizace projektu došlo přibližně ke zdvojnásobení výnosů brambor. Důvodem zdvojnásobení výnosů není pouze dodávka mechanizace, která výrazně efektivněji zpracovává půdu, ale také (či spíše především) dodávka nové sadby brambor. Obyvatelé těchto komunit totiž před realizací projektu sadbu po velmi dlouhou dobu neobnovovali. Její výnosnost přitom s každým použitím klesá a po pěti letech je již sadba považovaná za „vyčerpanou“. Dodávka nové sadby brambor proto zcela bezprostředně zvýšila – zdvojnásobila – výnosy brambor.

Navýšení výnosů mimoto, dle vyjádření obyvatelů komunit, napomohla také realizace školení. Část respondentů (přibližně 50 % v Didachaře a 75 % v Dioknisi) uvádí, že v důsledku poskytnutého školení alespoň částečně (v menší míře zcela), změnili své způsoby pěstování brambor. Zvýšení výnosů potvrzují také respondenti dotazníkového šetření. Jeho kvantifikace je v Didachaře opět o něco konzervativnější (cca 20 - 30 %, je ovšem zřejmé, že většina respondentů hovoří ne o bezprostředním zvýšení, ale o aktuální situaci) než v Dioknisi (zde je odhadováno v průměru cca 50 %). V omezenější míře přispívá ke zvýšení příjmů místních producentů brambor také snížení cen vstupů, kterých bylo dosaženo díky působení servisních center. Jde ovšem spíše o sekundární efekt, který nebyl akcentován žádným z respondentů při realizaci řízených rozhovorů. Zmiňuje jej pouze část respondentů v dotazníkovém šetření (v Didachaře tento efekt, tedy snížení nákladů na jednotku produkce, pozorují pouze 3 respondenti z 20, kvantifikují jej ve výši cca 20 %).

V obou komunitách ovšem v průběhu času dochází ke snižování prvotního efektu vyšší produktivity. Nedochozí k obnově projektem dodané sadby, její výnosnost se proto snižuje. Především v roce 2015 působily velmi negativně také klimatické podmínky, které výnosy pěstování brambor dramaticky snížily. Tento trend je rychlejší v případě Dioknisi, jejíž představitelé uvádějí, že v roce 2015 dosahují rodiny v extrémních případech pouze 10 % výnosů let 2012 a 2013. Také v Didachaře je pozorováno výrazné snížení výnosů v tomto roce, není ovšem odhadováno takto dramaticky. V souladu s tím se v dlouhodobé perspektivě snižuje přímý efekt projektu v podobě navýšení příjmu rodin.

Druhým klíčovým dopadem projektu, na úrovni cílových skupin (členů lokálních komunit, resp. jejich rodin), je vyšší efektivita produkce z pohledu vložené práce. V přímém důsledku dodané mechanizace je obdělávání půdy a produkce brambor výrazně méně namáhavé (dotazníková šetření se při kvantifikaci tohoto efektu odlišují nejvíce – „střízlivější“ respondenti z Didachary uvádějí zvýšení produktivity ve vztahu k pracnosti o cca 25 – 30 %, respondenti z Dioknisi uvádějí v průměru hodnotu 80 %). Výrazné snížení pracnosti produkce brambor respondenti shodně uvádějí mezi nejvýznamnějšími dopady podpory, stejně tak tento efekt uvádějí všichni respondenti rozhovorů. Především respondenti (rodinní příslušníci) v Didachaře potom uvádějí, že snížení pracnosti produkce brambor umožňuje diverzifikovat zemědělskou produkci i zdroje příjmů rodin. Podrobněji viz evaluační otázka 2.4.

Dalšími, ovšem o něco méně intenzivnějšími dopady podpory na cílové skupiny – konečné příjemce – je zvětšení plochy zemědělské půdy, kterou obdělávají – dle vyjádření představitelů a členů servisních center o cca 20 %. Mechanizace umožňuje obdělávat půdu, kterou dříve nebylo možné pro pěstování brambor využívat.

Obecně je přímým efektem projektu na úrovni cílových skupin především to, že členové místních komunit byli schopni zvýšit svou nominální produkci i produktivitu (ovšem s výhradou roku 2015, kdy

---

zaznamenáváme rozdíl až o 65 %, u ostatních otázek je rozptyl v odpovědích minimálně v řádu 25 – 30 %. Dále se rovněž zdá, že jednotliví respondenti neodpovídali stejně – část z nich své odpovědi evidentně vztahovala k nejúspěšnějším letům 2012 – 2013 (zejména v Dioknisi), zatímco ostatní se vztahovali k aktuálnímu stavu. Nepřiměřeně vysoké kvantifikace jednotlivých efektů u dotazníků z komunity Dioknisi také jednoznačně potvrzují výsledky dalších evaluačních metod, především potom individuální a skupinový rozhovor v této komunitě.

došlo z důvodu klimatických podmínek k propadu produkce). Pěstitelé tedy jsou schopni produkovat větší objem brambor (a tedy také zvýšit podíl brambor, který nezkonzumují, ale prodávají), ale také brambory produkovat efektivněji – s nižšími vstupů. To se projevuje především v podobě zvýšení rodinných příjmů a zároveň zvýšení komfortu života v místních komunitách obecně – zemědělská produkce, která je hlavním zdrojem jejich obživy, vyžaduje méně práce než dříve. V dlouhodobém efektu se ovšem zdá, že minimálně v případě komunity Dioknisi se první efekt (zvýšení rodinného příjmu) poněkud oslabuje. Aktuální produkce brambor dosahuje v extrémních případech pouze 10 % hodnot z let 2012 a 2013.

### 2.5.2 EQ 2.3: Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojeví? Proč?

Dokumentace projektu explicitně neformuluje dopady, které byly očekávány. Podobně také rozhovory s realizátorem projektu neposkytly příležitost formulovat očekávané dopady z důvodu personální obměny. Dopady, které byly od projektu očekávány, je proto nutné nanejvýše implicitně dovozovat z logického rámce projektu a na základě rozhovorů se zástupci partnera projektu a cílových skupin

Na tomto základě je možné uvést nejméně dva dopady, které byly součástí očekávání vkládaných do projektu, ovšem nebyly plně dosaženy (a jejich nedosažení generovalo skutečnost, že cílů projektu nebylo plně dosaženo).

1. Jedním z implicitních cílů projektu bylo systematicky vyřešit nedostatečnou kvalitu zemědělských výstupů v dané lokalitě, tedy nedostatečnou kvalitu brambor, které jsou zde produkovány. Primární příčinou této nedostatečné kvality je velmi nízká obměna sadby. Bramborová sadba je využívána vždy po řadu generací (tj. část sklizně se v následujícím roce použije jako sadba). Již po několika cyklech se ovšem sadba „vyčerpá“ a produkuje nízké výnosy nedostatečné kvality. Jak bylo uvedeno výše, projekt z tohoto důvodu zavedl komponentu jakési „recyklace“ sadby. Zemědělské servisní centrum mělo provést vždy dva „recyklační“ cykly, kdy lokálním zemědělcům poskytne sadbu brambor a po sklizni od nich obdrží dvojnásobek. Po dvou cyklech tedy mělo zemědělské centrum mít k dispozici zhruba čtyřnásobné množství brambor, které původně do procesu vložilo. Tyto brambory měly být prodány na trhu a za výnos z prodeje měla být nakoupena nová kvalitní sadba. Jak bylo uvedeno výše, v projektu se nepodařilo takový dlouhodobě udržitelný systém nastavit, a to ani v jedné z lokalit. Projekt tedy poskytl impulz pro eliminaci problému nedostatečné kvality úrody způsobené degradací původní sadby, nepodařilo se mu ale ani v jedné lokalitě nastartovat proces systematické obnovy. Jedním z hlavních důvodů je skutečnost, že zemědělská centra nedisponovala dostatečnou skladovací kapacitou (ta byla následně z jiného projektu vybudována v Dioknisi, ovšem v té době již byl systém opuštěn). Z tohoto důvodu vedoucí pracovníci striktně netrvali na návratu dvojnásobného objemu. Rovněž se zdá, že zemědělci (včetně vedoucích pracovníků servisních center) nebyli dostatečně přesvědčeni o nutnosti takto časté obnovy. Opět proto netrvali na striktním dodržování systému, s tím, že až bude problém skutečně akutní, vyřeší se jiným způsobem (například další podporou ze strany některého z donorů). Starost o sadbu (její skladování a v budoucnosti také obnovu) byla proto přesunuta zpět na jednotlivé zemědělce.
2. Projekt rovněž implicitně předpokládal, že založení zemědělských servisních center povede ke spolupráci při prodeji úrody. Servisní centrum takto získá schopnost uvádět na trh větší objem produkce, za který získá lepší cenu. Tuto roli ovšem reálně žádná ze dvou založených servisních center nepřevzalo. Částečně to opět souvisí s nedostatečnými skladovacími kapacitami (byť tento problém byl v Dioknisi vyřešen návazným projektem). Hlavní příčinou ale je nedostatečná kapacita vedoucích pracovníků a členů servisních center, co se týče uvádění své produkce na trh. Tyto osoby nezískaly dostatečné znalosti ani zkušenost v oblasti

odbytu dané komodity. Při prodejkách se proto nadále spoléhají na tradiční „vstupní body“, tedy individuální prodej na tržištích v níže položených oblastech Adžárska (zejm. v Batumi).

### 2.5.3 EQ 2.4 Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projeví? Pozitivní i negativní?

Mezi nejvýznamnější vedlejší efekty projektu, které jsou zmiňovány většinou dotazovaných z řad konečných příjemců, (na projektu nezávislých) vedoucích osob v místních komunitách a omezeně i rodinných příslušníků, patří především diverzifikace příjmu rodin v dané lokalitě. Ta bezprostředně souvisí se snížením časové náročnosti obdělávání půdy, tedy zvýšením produktivity práce díky mechanizaci. Diverzifikace příjmů nabývá dvou podob:

- V obou komunitách bylo zaznamenáno, že cílové skupiny v důsledku projektu diverzifikují svou zemědělskou produkci. Před realizací projektu jim na další zemědělské činnosti zbývalo méně času z důvodu pracnosti manuálního obdělávání půdy. Nyní se zemědělci v komunitách ve vyšší míře věnují především živočišné produkci – chovu krav. Zároveň je nutné uvést, že patrně důležitější podíl na tomto nárůstu diverzifikace ve prospěch chovu krav jistě má zřízení sběrného centra pro mléko v Dioknisi (z prostředků jiného donora). Projekt ovšem alespoň částečně vytvořil vhodné podmínky pro tyto aktivity. Část obyvatel podpořených komunit experimentuje také s dalšími plodinami, jako jsou lískové ořechy nebo již zmíněné lesní plody.
- Koneční příjemci v Didachaře (resp. rodinní příslušníci) uvádí, že u malé části členů místní komunity projekt umožní i druhý příjem rodinného rozpočtu. Snížení náročnosti obdělávání půdy několika ženám umožnilo získat práci ve městě (Khulo, příp. níže položená adžárská města). Respondenti dotazníkového šetření ovšem tento efekt explicitně nepotvrzují.

Vedoucí osoby místních komunit, s nimiž byly realizovány rozhovory, souhlasně uvádějí, že projekt měl pozitivní dopad v podobě aktivizace a mobilizace jejich komunit. Obyvatelé jsou nyní v důsledku realizace projektu (dle interpretace respondentů) ochotnější testovat nové přístupy v zemědělství a obecně vykazují vyšší iniciativu. Jeden z oslovených dokonce pozoruje přímý vliv projektu na snížení migrace z dané vesnice do měst níže, tuto kauzální vazbu ovšem nelze jakkoliv potvrdit. Pokud existuje, tak je rozhodně velmi slabá a souvisí s posílením komunitního života a částečně se zvýšením příjmů rodin. Daný efekt potvrzuje také několik respondentů dotazníkového šetření.

Na tomto místě je také vhodné uvést, že při analýze byla vyvrácena předběžná hypotéza realizátora o potenciálně negativním dopadu realizace projektu na místní komunity. Vzhledem k relativně nízké výši investice byla zakoupena mechanizace, která v žádném případě nemůže plně uspokojit potřeby celé komunity na obdělávání jejich zemědělské půdy. Realizátor proto předpokládal, že v důsledku projektu může v komunitách vznikat určité napětí způsobeno faktem, že projekt vytvoří skupinu osob s „privilegovaným“ přístupem k mechanizaci, a zároveň absolutní rozhodovací pravomocí nad tím, kdo bude moci tohoto privilegia využít. Všichni respondenti individuálních a skupinových rozhovorů i dotazníkového šetření ovšem tuto hypotézu vyvrátili. Naopak, jeden z respondentů dotazníkového šetření na otevřenou otázku po dopadech projektu uvedl, že projekt posílil dobré sousedské vztahy v komunitě. Dokladem této skutečnosti navíc také je, že při kvantifikaci efektu podpory (zvýšení rodinného příjmu, produktivity práce, atd.) nebyl zaznamenán žádný rozdíl v odpovědích členů a nečlenů servisních středisek. Obdobně se vyjadřují také představitelé servisních středisek, když uvádějí, že pozitivní dopady projektu jsou distribuovány rovnoměrně napříč celou komunitou.



## 2.6 Další evaluační kritéria<sup>8</sup>

### 2.6.1 EQ 3.1 Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?

Žádná komerční aktivita navazující na realizaci projektu nebyla zaznamenána. Jak bylo uvedeno, podpoření příjemci mají jen velice malou kapacitu realizovat další investice z vlastních zdrojů. Ty se tedy prozatím orientují maximálně na drobnou mechanizaci – nákup dodatečných periferií pro zakoupené traktory. Stejně tak není prozatím možné hovořit o komerčním využití výstupů projektu. Jak bylo uvedeno, příjemci svou produkcí zásobují maximálně lokální trh, projekt nebyl úspěšný v zapojování příjemců do širších distribučních sítí.

Eventuální zapojení dalších českých subjektů na komerční bázi tak je možné uvažovat nanejvýše, co se týče obnovy bramborové sadby, která je alespoň v jedné z lokalit v následujících letech plánovaná.

Je nutné si uvědomit, že tento projekt byl primárně zaměřen na problematiku chudoby ve velmi malých a odloučených lokalitách. Komercializace těchto výstupů proto není zcela relevantní – rozsah a dopad podpory je skutečně omezený na tyto dvě odlučené lokality.

U jednoho z příjemců na aktivity ZRS ČR navázal další donor, který využil existující institucionální kapacity a zemědělské centrum vybavil dalším, větším traktorem. To bylo ovšem realizováno bez zapojení českých subjektů.

## 3 Závěry

### 3.1 Relevance

- Koncept založení servisního centra je relevantní vzhledem k definovaným cílům
- Neexistence záměru vybudování skladovací kapacity snižuje relevanci kauzálního řetězce projektu
- Zaměření na jednu komoditu (nedostatečná diverzifikace) snižuje relevanci investice
- Intervenční logika projektu je obecně správná, dle názoru hodnotitele ale není dostatečně komplexní, aby skutečně iniciovala nutné změny v dostatečné intenzitě.
- Projekt odpovídá prioritám Koncepce ZRS ČR na období 2010-2017
- Cíle projektu jsou plně v souladu se Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020
- Projekt není dostatečně relevantní ve vztahu k režimu DCFTA

**Celková relevance projektu vůči cílům a potřebám Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020 je hodnocena jako spíše vysoká.**

---

<sup>8</sup> V souladu se zadávací dokumentací nebyla u tohoto projektu vyhodnocována kritéria viditelnosti ZRS ČR (EQ 3.3) a naplňování průřezových principů (EQ 3.2). Tato problematika již byla dostatečně analyzována v předchozí evaluaci z roku 2012.



### 3.2 Efektivnost

- Efektivnost byla detailně ověřována v evaluaci z roku 2012.
- Cíl projektu č. 1 (Propagace dobré praxe kooperativního hospodaření drobných farmářů a příprava realizace modelu ve vybraném regionu Gruzie) bylo hodnoceno pouze kvalitativně – hodnotitel nezaznamenal výrazný nárůstu zájmu o model kooperativního hospodaření v podpořených lokalitách
- Cíl projektu č. 2 (Fungující, do budoucna udržitelné a konkurenceschopné zemědělské servisní centrum) byl dosažen /založeno 2 centra), přičemž pouze jedno lze považovat za fungující instituci
- Cíl projektu č. 3 (Zvýšená kapacita farmářů) byl dle předchozí evaluace bez významnějších pochybení naplněn (na úrovni plánovaných výstupů), hodnotitel však zaznamenal nedostatky v obsahovém naplnění (zaměření vzdělávání) a udržitelnosti (viz níže)
- Projekt nebyl schopen nastartovat nový model zemědělské produkce vedoucí k dlouhodobě udržitelné konkurenceschopnosti výroby

**Celkově lze efektivnost hodnotit jako spíše nízkou.**

### 3.3 Efektivita

- Efektivita byla detailně ověřována v evaluaci z roku 2012 (zdůraznění problému absence místního koordinátora realizátora a vysoké procento prostředků vyčleněných na realizaci projektu spotřebované partnerskými organizacemi)
- Efektivita využívání pořízené mechanizace u jednoho ze středisek se jeví jako nízká, u druhého jako dobrá (obsluha a schopnost údržby je u obou středisek na dobré úrovni)

**Efektivita projektu je hodnocena jako spíše vysoká, ovšem s výraznou výhradou ohledně využívání mechanizace v jednom z podpořených center.**

### 3.4 Udržitelnost

- Velké rozdíly mezi dvěma servisními centry – jedno úspěšné, jedno neúspěšné
- U neudržitelného servisního centra nízká míra využití nakoupené mechanizace (nezájem ze strany farmářů, bezplatné půjčování obci a zemědělcům), nedodržení návratnosti sadby, v současnosti orientace pouze na externí zdroje financování
- U úspěšného servisního centra patrný rostoucí trend využívání mechanizace, pozorována diverzifikace služeb, reinvestice zisků, nedošlo však k nastartování vnitřního a vnějšího obchodování s produkcí brambor
- Rozdíl v udržitelnosti servisních center souvisí především s kapacitou, schopnostmi a přístupem vedoucích pracovníků
- Výrazným faktorem udržitelnosti podnikání je diverzifikace služeb center, která u centra, hodnoceného jako udržitelné, proběhla a dále probíhá
- Omezením udržitelnosti je fakt, že investice nebyla doprovázena investicí do skladovacích kapacit

**Míra udržitelnosti je rozdílná u dílčích servisních center. Udržitelnost centra v Dioknisi je hodnocena jako nízká. Udržitelnost centra v Didachaře je hodnocena jako spíše vysoká. Celkově je tedy hodnocení udržitelnosti spíše nízké.**

### 3.5 Dopady

- Růst produkce a produktivity u členů místních komunit
- Nárůst příjmu lokálních pěstitelů mezi členy i nečleny servisních center
- (Částečná) změna způsobů pěstování produkce v souvislosti s poskytnutým školením
- Částečné snížení cen vstupů díky působení servisních center
- V průběhu času dochází ke snižování prvotního efektu vyšší produktivity (neobnovení sadby)
- Růst efektivity a snížení pracnosti produkce (mechanizace) s navazujícím efektem umožnění diverzifikace produkce a zdrojů příjmů rodin
- Zvětšení obdělávané plochy
- Aktivizace a mobilizace komunit
- Neúspěšné středisko - vytvořena struktura zaměřená primárně na čerpání externích dotačních prostředků

**Dopady projektu jsou hodnoceny jako spíše vysoké.**

### 3.6 Další evaluační kritéria

- Žádná komerční aktivita navazující na realizaci projektu nebyla zaznamenána
- Potenciál zapojení dalších českých subjektů na komerční bázi je možné uvazovat nanejvýše, co se týče obnovy bramborové sadby

## **Příloha č. 3:   Hodnocení projektu ČvT - kapacity**

Partnerská země (země realizace): Gruzie	Projektové lokality: Tskaltubo, Zugdidi
Název projektu v českém a anglickém jazyce: „Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“ „Support to cooperation and capacity development of small farmers in western Georgia“	Sektorové zaměření: Zemědělství
Gestor: Česká rozvojová agentura	Realizátor: Člověk v tísni
Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu: 03 / 2011	Měsíc/rok ukončení projektu: 12 / 2012
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 2 000 000,- Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: 2 228 479,- Kč
Další donoři podílející se na projektu:	
Autoři evaluační zprávy: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Datum, podpis(y): 15. 2. 2016	

## Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod .....	3
1.1 Záměr a cíle projektu.....	3
1.2 Stručný přehled projektu.....	3
2 Evaluační zjištění .....	4
2.1 Relevance .....	4
2.2 Efektivnost.....	7
2.3 Efektivita.....	10
2.4 Udržitelnost .....	11
2.5 Dopady .....	16
2.6 Další evaluační kritéria .....	19
3 Závěry .....	20
3.1 Relevance .....	20
3.2 Efektivnost.....	21
3.3 Efektivita.....	21
3.4 Udržitelnost .....	21
3.5 Dopady .....	22
3.6 Průřezové principy.....	22
3.7 Vnější prezentace .....	22

## 1 Úvod

### 1.1 Záměr a cíle projektu

Rozvojovým záměrem projektu bylo podpořit ekonomický rozvoj zemědělských oblastí Gruzie. Projekt, dle své dokumentace, reaguje na nedostatek pracovních příležitostí na gruzínském venkově, jehož důsledkem je vysoký důraz na samozásobitelství v zemědělství. Konečným důsledkem je roztržitěná struktura rodinných farem, které slouží rodinám primárně jako zdroje pro přežití. Vysoká roztržitěnost zemědělské produkce je přitom jednou z nejdůležitějších příčin nedostatečné konkurenceschopnosti a neefektivity gruzínského zemědělství.

Projekt na takto popsaný výchozí stav reaguje iniciativou zaměřenou na podporu podnikání na venkově a vytváření nových pracovních míst. Svůj záměr operacionalizuje následovně: „Díky nově vytvořeným podnikům budou vytvořena pracovní místa pro obyvatele zemědělských oblastí a místo odbytu jejich produkce.“ Mimo tvorbu nových pracovních míst projekt usiluje také o vznik nových míst odbytu pro lokální produkci. Tato část rozvojového záměru projektu ovšem není dále (na nižších úrovních teorie změny) rozpracována.

Projekt formuluje následující cíle:

1. Podpořit spolupráci mezi individuálními zemědělci v rámci oborů i venkovských komunit.
2. Zvýšit kapacitu a kvalifikaci zemědělců ve venkovských oblastech.

Hlavní cílovou skupinou jsou zemědělci, farmáři a stávající podnikatelé, tedy osoby, které vlastní malý fungující podnik, nebo se jej chystají založit. Sekundární cílovou skupinou jsou obyvatelé vybraných zemědělských oblastí, kterým má být prostřednictvím nově založených podniků umožněn snadnější přístup ke službám spojeným se zemědělskou činností a kteří mají získat možnost zaměstnání. Místní obyvatelé mají těžit také z posílení spolupráce, sdílení informací a posílení míry spolurozhodování ve svých komunitách, které projekt přinese.

### 1.2 Stručný přehled projektu

Výchozím bodem projektu je nedostatečná efektivita zemědělství v daném regionu Gruzie, které je ovšem hlavním zdrojem obživy místních obyvatel. Za příčiny tohoto stavu je uváděna vysoká míra fragmentace zemědělské produkce v regionu, která způsobuje vysokou neefektivitu. Zemědělci nejsou (mimo jiné také právě v důsledku vysoké fragmentace) dostatečně vybavení technikou a mechanizací, což výrazně snižuje výnosy a efektivitu produkce. Dále nemají kapacitu pro zpracování prvovýroby. Dalšími příčinami nedostatečné efektivity je malá kapacita zemědělců v oblasti inovativních způsobů hospodaření na zemědělské půdě i zpracování produkce.

Aktivity projektu proto cílí na takto pozorované deficity na úrovni drobných farmářů ve venkovských oblastech. Cílem projektu je stimulovat zakládání nových podniků, které by posilovaly spolupráci mezi zemědělci a řešily deficity související s nedostatečnou úrovní mechanizace a infrastruktury pro zpracování prvovýroby. Projekt také usiluje o posilování komunitního přístupu k řešení místních problémů. Pracuje tedy nikoliv pouze se zemědělci samotnými, ale rovněž s komunitami.

Základní metodou projektu je poskytování malých grantů pro zemědělské podniky, které sdružují alespoň 2 – 3 drobné farmáře. Realizátor pro distribuci těchto grantů aplikuje „trychtýřovitý“ přístup: Ve vybraných lokalitách realizuje několik kol komunitních jednání, která mají za cíl nejen identifikovat konkrétní potřeby a problémy dané komunity (a umožnit tak formulaci relevantních řešení), ale také zvyšovat povědomí o výhodách spolupráce a kooperativních modelů hospodaření při překonávání strukturálních problémů místní zemědělské produkce. Cílem je v neposlední řadě také informovat



místní farmáře o dostupnosti malých grantů na rozvoj jejich hospodaření. Po několika kolech komunitních jednání byly vybrány konkrétní lokality, v nichž byla vyhlášena výběrová řízení pro udělení grantů. Na základě předem stanovené metodologie byli vybráni příjemci grantů a následně byly tyto malé projekty implementovány.

Projekt usiloval o posílení komunitního přístupu k řešení lokálních problémů a potřeb tím způsobem, že příjemce zavázal investovat prostředky odpovídající části (30 %) hodnoty uděleného grantu do komunitních projektů (zpravidla šlo o rekonstrukci místních vzdělávacích zařízení).

Součástí projektu byla také školení farmářů v oblastech rozvoje podnikání a moderních technologií zemědělské produkce.

První informační setkání bylo v roce 2011 realizováno v 9 komunitách okresu Tskaltubo a 7 komunitách okresu Zugdidi. V roce 2012 potom v 6 komunitách okresu Tskaltubo (ovšem v 5 případech šlo o komunity, v nichž již realizátor působil v předchozím roce). Druhé kolo komunitních setkání, tzv. expertní setkání, bylo uspořádáno v roce 2011 v 8 komunitách okresu Tskaltubo a 7 v Zugdidi. V roce 2012 šlo pouze o 2 komunity v okrese Tskaltubo (setkání se ovšem účastnili i zástupci ostatních 4 komunit). Na tomto základě bylo uděleno 9 grantů v roce 2011 v 7 komunitách (4 Tskaltubo, 2 Zugdidi) a 5 v roce 2012 ve 4 komunitách. V každém roce byla realizována 4 školení s celkovou účastí 68 osob v roce 2011 a 65 v roce 2012 (lze ovšem předpokládat výrazné překryvy).

## 2 Evaluační zjištění

### 2.1 Relevance<sup>1</sup>

#### 2.1.1 EQ 1.1 Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů? (kritérium relevance a doplňkově kritéria efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)

Projekt představuje velmi přímočarou teorii změny. Nejprve od příjemců získá jejich potřeby (ve strukturované formě – jako podnikatelské plány) a z těchto potřeb na základě transparentní metodologie vybere ty, které jsou nejvíce potřebné a nejlépe proveditelné. Následně s vybranými příjemci založí podnikatelský subjekt, kterému poskytne určitou kvalifikaci pro podnikání jako takové. Zároveň je mu poskytnut vstupní kapitál pro naplánované podnikání (nikoliv ve formě finanční, ale materiální podpory).

Na první pohled je patrná výrazná slabina takto definované intervenční logiky: Projekt příjemcům poskytuje pouze základní vstupy, které jsou nezbytné pro zahájení podnikání (kvalifikace a kapitál). Tyto ovšem samy o sobě rozjezd fungujícího podniku nezaručují. Projekt bohužel (nikoliv vlastní vinou, ale z důvodu omezení stanovených donorem) podniky pouze „vypraví na cestu“. Dále je však, alespoň v první fázi podnikání, nemůže doprovázet.

Projekt se pochopitelně snaží riziko neúspěchu podpořených drobných podniků eliminovat procesem výběru podnikatelských plánů, které jsou realizovatelné a v dlouhodobé perspektivě udržitelné (existuje tedy rozumný předpoklad, že skutečně budou ziskové). Jde ovšem pouze o opatření pro

<sup>1</sup> Evaluační otázka 1.4, odpovídající kritériu relevance, není zodpovádána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení.

snížení rizika neúspěchu založeného podniku, nikoliv řešení problémů, kterým budou nově založené podniky po zahájení svého podnikání vystaveny.

Podle expertního posouzení teorie změny projektu jde o relativně závažnou mezeru v intervenční logice projektu, která může v některých případech velmi negativně ovlivnit dosažení cílů. Empirické šetření tento předpoklad částečně potvrdilo – dle výsledků šetření nebylo cca 40 % podniků udrženo. Právě chybějící „inkubace“ podniků prostřednictvím individuální podpory po jejich založení je níže v textu identifikována jako jedna (ovšem nikoliv jediná) z příčin neúspěchu podniků.

### 2.1.2 EQ 1.6 jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA?

Cíle projektu jsou v souladu s Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Cíle evaluovaného projektu jsou v souladu se sektorovými prioritami a průřezovými principy zahraniční rozvojové spolupráce ČR, vycházejících z komparativních výhod ČR a z obecných priorit mezinárodního společenství zejména Rozvojovými cíli tisíciletí (MDGs, angl. United Nations Millennium Development Goals). Projekt je tedy v souladu s prioritami zadavatele.

Záměr projektu reflektuje také cíl Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, a to strategický směr 3. 1: **„Zvýšení konkurenceschopnosti podnikání na venkově“**:

- 3.1.1 Zlepšení kvality odborného vzdělávání zemědělců, Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.
- 3.1.2 Lepší kvalita odborné přípravy a odborného vzdělávání
- 3.1.6 Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.

Ve velmi omezené míře potom záměr projektu reflektuje také Strategický směr 3. 4: **Rozvoj regionu a sektorový rozvoj v rámci hodnotového řetězce**:

- 3.4.7 Posílení posklizňových služeb, zařízení a provozu.
- 3.4.9 Lepší přístup k zemědělské technice.

Cíle celého evaluovaného projektu jsou v zásadě v souladu se strategií ZRS ČR a Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, ovšem nikoliv bezvýhradně. Bezprostředním cílem projektu je vznik nových živností na venkově jako takových – tedy nových živností jako nových zdrojů příjmu. Projekt proto v zásadě odpovídá strategickému směru zvýšení konkurenceschopnosti podnikání. Ovšem strategie předpokládá poněkud jinou kauzální souvislost – podpora rozvoje podnikání je v kontextu strategie pojímána spíše jako prostředek ke zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti gruzínského zemědělství, nikoliv jako cíl sám o sobě. Konkrétní aktivity projektu dokonce mohou v některých případech jít proti „duchu“ strategie. Cílem strategie je totiž konsolidace venkovského zemědělského sektoru prostřednictvím spolupráce, rozvoje znalostí, atd. Některé z dílčích podpořených projektů však ve skutečnosti dosahují spíše opaku – zemědělské hospodaření na venkově ještě více fragmentují. Typickým příkladem může být podpora podnikatelského záměru, v jehož rámci bylo konkrétnímu příjemci nakoupeno malé stádo krav. V důsledku toho v regionu vznikl další drobný zemědělský producent mléka. Strategie přitom usiluje o opak – o snižování počtu individuálních producentů mléka, resp. jejich konsolidaci do větších podniků.

Projekt také jen velmi omezeně podporuje spolupráci v zemědělství. Je pravdou, že pro založení podniku k podpoře bylo nutné, aby se do nového podniku spojily minimálně 3 osoby. Ve velké řadě případů ale nešlo o skutečný rozvoj spolupráce – osoby propojené v novém podniku patřily do jedné rodiny. V několika dalších případech se podnik po ukončení podpory rozdělil a každý ze zakládajících členů pokračuje v podnikání samostatně. Tento cíl tedy projekt rovněž naplňuje jen s velkými obtížemi.

Několik dílčích podpořených projektů přispívá k posílení posklizňových služeb, dopad je ovšem velice malý. S ohledem na výši podpory totiž nelze uvažovat o investici většího rozsahu, která je nutná pro instalaci technologie, která by skutečně generovala změnu lokální ekonomiky. Pokud byly instalovány technologie v tomto smyslu, opět šlo spíše o prostředek k navýšení příjmů rodiny příjemce, než o rozvojovou iniciativu s přesahem do lokální ekonomiky, jak tento cíl formuluje strategie.

Z tohoto pohledu je tedy relevance projektu hodnocena jako spíše nízká. Zároveň je nutné poznamenat, že hodnotitel posuzuje relevanci projektu ve vztahu k cílům a potřebám, které formulovala až strategie vydaná v roce 2014. Je tedy možné (a dokonce pravděpodobné), že v okamžiku zpracování projektu byl tento projekt skutečně relevantní ve vztahu k tehdy platné strategii. Jeho přetrvávající relevance ve změněném kontextu je ovšem skutečně spíše nízká.

### **2.1.3 EQ 1.2 Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA?**

Vzhledem k velké diverzitě podpořených dílčích projektů není výrok ohledně relevance projektu ve vztahu k zapojení Gruzie do DCFTA zcela jednoznačný. Projekt obecně podporoval rozvoj malých živností ve venkovských oblastech Gruzie, z nichž ne všechny byly bezprostředně napojeny na sektor zemědělství (např. počítačová učebna).

Projekt rozhodně nebyl koncipován jako iniciativa, která by měla venkovským oblastem napomoci při aproximaci na nové socio-ekonomické podmínky, které v důsledku zapojení Gruzie do režimu DCFTA vzniknou. Žádným způsobem tedy neřeší například nedostatečné standardy bezpečnosti potravin (které především ve venkovském prostoru mohou mít velmi silný dopad na tradiční způsoby obživy) nebo nedostatečnou efektivitu gruzínského zemědělství (které bude v jejím důsledku ohroženo importem výrazně efektivněji produkovaných, a tedy levnějších, zemědělských komodit z EU).

Projekt se zaměřuje na produkci nových zdrojů příjmu ve venkovských lokalitách, které jsou postiženy chudobou a nezaměstnaností. Ve svém důsledku tak v řadě případů povýšil aktivity, kterými si příjemci před realizací projektu přivydělávali na živobytí, na standardní podnikání a vytvořil alespoň základní podmínky pro jeho rozvoj. Z hlediska řízení dopadů DCFTA ve venkovském prostoru jsou ale tyto aktivity zcela irelevantní.

V ojedinělých případech je možné uvést, že realizace dílčích projektů může, alespoň zčásti, napomoci konkrétnímu příjemci přizpůsobit se novým podmínkám po aproximaci všech legislativních požadavků v oblasti bezpečnosti potravin. Příkladem mohou být investice do rozvoje včelařství u konkrétních příjemců. Jeden z těchto příjemců explicitně uvedl, že v přímém důsledku realizace projektu, si v již dohledné době bude moci dovolit investovat do vybavení, které umožní jeho produktu (med) být v budoucnosti v souladu s očekávanými hygienickými normami.

Tyto ojedinělé případy jsou ovšem spíše náhodné. Celkově je nutné relevanci projektu ve vztahu k DCFTA označit za nízkou.

### **2.1.4 EQ 1.8 Jak se na přípravě a realizaci projektů podíleli hlavní místní partneři? Do jaké míry je zapojení projektových partnerů do realizace projektových aktivit možno považovat za opodstatněné a vhodné?**

Praxe realizátora je taková, že zodpovědnost za implementaci projektu a realizaci klíčových aktivit není (na rozdíl od řady jiných projektů ZRS ČR, mimo jiné také hodnocených projektů Charity ČR) přesunuta na místního partnera. Implementačním subjektem pro projekt je místní kancelář ČvT. S ohledem na lokalizaci projektů v provincii Imereti realizátor dokonce v metropoli provincie, Kutaisi, zřídil svou místní kancelář. Do přímého kontaktu s cílovými skupinami projektu tak vstupují

bezprostředně pracovní realizátora, nikoliv partner projektu. Takové řešení považuje hodnotitel za efektivní z perspektivy efektivity i efektivnosti.

Řešení je účelné (efektivnost), poněvadž vyřazuje další článek v komunikaci mezi projektem a jeho končnými příjemci. Tímto způsobem se, dle zkušenosti hodnotitele, zlepšuje řízení projektu a je snazší udržet soulad mezi způsobem, jakým jsou jednotlivé aktivity projektu realizovány (jaké výstupy jsou dosahovány) a cíli projektu. Pokud je do realizace zapojen další „převodní“ subjekt, který má zodpovědnost za implementaci jednotlivých aktivit a dosahování cílů projektu na úrovni výstupů, hrozí vyšší riziko, že aktivity přestanou bezprostředně sledovat cíle projektu. Jsou realizovány proto, že jsou předepsány (za naplňování cílů má zodpovědnost realizátor). Navíc může vznikat řada nejasností a nedorozumění vycházejících z omezeného kontaktu mezi koordinátory projektu (v ČR) a partnerem (v cílové zemi), které způsobí odklon implementace projektu od jejich původního záměru. Místní kancelář realizátora navíc vnímá podstatně intenzivněji svůj „ownership“ vůči projektu než partnerská organizace, která do značné míry vystupuje v roli „subdodavatele“ určitých služeb pro realizátora a není s projektem bezprostředně provázaná.

Řešení je také účinné (efektivita), poněvadž zapojení partnera na úrovni implementačního orgánu bezprostředně zdvojuje „utopené“ náklady projektu – tj. náklady na provoz kanceláře, administraci projektu, management, spotřební materiál, atd. V neposlední řadě je možné také zmínit, že přesun maximální části zodpovědnosti za implementaci na místní kancelář je efektivní nejen z důvodu jejich lepší znalosti kontextu, jazyka a blízkosti ke konečným příjemcům (relevance, efektivnost), ale také proto (z pohledu efektivity), že jejich platy jsou výrazně nižší než platy koordinátorů projektu v ČR. Náklady na samotnou administraci projektu tak jsou nižší.

Místní partneři jsou do projektu přizváni na základě jejich expertízy a zkušenosti s lokálním kontextem i s daným oborem. Partneři tak zčásti vystupují v pozici „dodavatelů“ konkrétních služeb (například školení v podnikatelském plánování) a zčásti jako „zásobník“ expertů pro posuzování proveditelnosti plánů i pro vzdělávání a konzultace. Náklady partnerů se tedy do rozpočtu projektu promítají pouze v nákladech na subdodávky, nikoliv v osobních nákladech nebo v nákladech na místní kancelář.

Hodnotitel považuje zapojení partnerů do projektu za relevantní. Partneři tímto způsobem „garantují“ kvalitu projektu po odborné stránce, především co se týče podnikového plánování a podnikové ekonomiky. Vhodně tak doplňují expertízu zaměstnanců realizátora. Zapojení těchto subjektů na pozici partnerů, nikoliv subdodavatelů navíc, dle názoru hodnotitele, posiluje jejich závazek vůči kvalitě dodávaných služeb, resp. vůči plnění cílů projektů.

Způsob zapojení partnerů proto hodnotitel považuje za relevantní i efektivní (z pohledu efektivnosti i efektivity).

## 2.2 Efektivnost

### 2.2.1 EQ 1.3: Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?

Stupeň dosažení projektem stanovených výstupů a cílů je zpracován v tabulce níže:

Cíl / výstup	Objektivně ověřitelný ukazatel	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Cíle			
1. Podpořit spolupráci mezi individuálními zemědělci	Počet fungujících nových živností	8	14
	Počet zemědělců a farmářů	25	Min. 31

v rámci oborů i venkovských komunit 2. Zvýšit kapacitu a kvalifikaci zemědělců ve venkovských oblastech	zapojených do nových živností		
	Počet venkovských komunit zapojených do realizace komunitních projektů	8 komunit / 8 kom. projektů	9/15
	Počet vyškolených podnikatelů	40 - 60	68
<b>Výstupy</b>			
1.1 Propagace výhod spolupráce mezi oborově příbuznými živnostmi a zemědělci a v rámci venkovských komunit	Počet realizovaných komunitních a expertních setkání	15 (komunitní) / 5 (expertní)	17 / 15 <sup>2</sup>
1.2 Zvýšení počtu udržitelných živností a podniků v zemědělských oblastech	Počet skupin zemědělců a farmářů spolupracujících v rámci nově založených živností	8	14
1.3 Podpoření rozvoje venkovských zemědělských oblastí pomocí realizace komunitních projektu	Počet realizovaných komunitních projektů	8	15
2.1 Zvýšení kapacit začínajících i stávajících podnikatelů, farmářů i ostatních obyvatel vybraných lokalit	Počet žadatelů o podporu vyškolených v přípravě podnikatelských žádostí	50	86
	Počet zemědělců, kteří zvýšili své znalosti o nových oborových technologiích	30	65

Projekt realizoval všechny aktivity dle plánu, stanoveném v projektové dokumentaci. Většina z výstupů byla dokonce přesažena. Projekt realizoval dvě kola komunitních setkání v celkem 17 komunitách (v části z nich byla realizována dvě kola komunitních setkání, tedy informační akce a expertní setkání). Výstupem projektových aktivit bylo 14 skupin zemědělců, kteří zahájili spolupráci v nově založených živnostech. Na tomto základě bylo realizováno 15 komunitních projektů v celkem 9 komunitách. Realizovaných školení se v roce 2011 účastnilo 68 osob a v roce 2012 83 osob. Z toho 65 na školeních zaměřených na nové oborové technologie (30) nebo na zemědělský marketing a daňovou problematiku (45) – i v této části tak byly plánované kvantitativní cíle přesaženy.

Na úrovni výstupů tedy projekt žádným způsobem neselhal. Aktivity byly realizovány v souladu s plánem a většinou s vyšší než plánovanou kapacitou. Důležitější je však otázka, do jaké míry projekt dosáhl svých cílů.

Klíčovým cílem projektu bylo podpořit rozvoj malých podniků ve venkovských oblastech. Cílem projektu v tomto smyslu bylo založení 8 nově fungujících živností. Jak bylo uvedeno výše, tento cíl byl bez problému naplněn, projektem bylo založeno 14 nových živností v okresech Tskhaltubo a Zugdidi. Skutečným cílem ovšem nebylo samotné založení těchto nových živností, ale především jejich

<sup>2</sup> První komunitní setkání byla realizována v 17 komunitách, přičemž v 5 z nich dokonce dvakrát (2011, 2012). V 15 komunitách byla realizována také druhá kola komunitních setkání, která měla mít charakter expertních setkání (byla ovšem zaměřena především na konzultace podnikatelských záměrů, ve dvou komunitách byla tato setkání realizována dvakrát (2011, 2012).



dlouhodobá udržitelnost. Záměrem projektu bylo podpořit rozvoj zemědělských oblastí západní Gruzie prostřednictvím nově založených zemědělských živností, které vytvoří nová pracovní místa pro obyvatele a obecně přispějí k rozvoji komunit.

Z tohoto důvodu evaluátor provedl šetření mezi projektem založenými podniky. U části (pěti) z těchto podniků byly realizovány evaluační návštěvy (3 podniky v okrese Tskhaltubo – komunity Gvishtibi a Maglaki, 2 podniky v okrese Zugdidi – komunity Kulishkari a Rukhi). Ostatní podpořené podniky byly oslovené s dotazníkovým šetřením, realizovaným metodou CATI<sup>3</sup>. Ze zbývajících 9 podniků získal hodnotitel 7 odpovědí, u dvou podniků se nepodařilo získat zpětnou vazbu.

Ze 12 analyzovaných podniků je v současnosti ekonomicky aktivních sedm. Po třech letech od ukončení projektu tedy stále funguje téměř 60 % založených podniků. Všechny tyto podniky navíc vykazují dlouhodobě udržitelné trendy, co se týče jejich ekonomických výsledků. U všech je zaznamenáván setrvalý růst čistého zisku i celkového výkonu podniku – dochází k rozšiřování podnikání a podniky vykazují vyšší zisky. Pozitivní ekonomické trendy přeživších podniků se také projevují v počtu pracovních míst, které byly podniky vytvořeny – u všech sedmi podniků dochází k nárůstu počtu zaměstnanců.

Při analýze důvodů neudržení pěti založených podniků byly zaznamenány tři druhy příčin:

- U jednoho z příjemců šlo o externí příčiny, které jej přinutily ukončit podnikání. Z důvodu úmrtí v rodině a ukončení spolupráce s partnerem (který se odstěhoval do Turecka) nebyl tento příjemce schopen se o podnik sám postarat a podnikání proto ukončil. Zároveň je ale nutné uvést, že ze získaných dat vyplývá, že ekonomika tohoto podniku zaznamenávala setrvalý sestupný trend a je možné, že i bez těchto externích příčin by podnik nebyl úspěšný.
- V jednom dalším případě má hodnotitel pochybnosti o motivaci příjemců skutečně zahájit dlouhodobě udržitelné podnikání. Příjemci s podporou z projektu založili počítačovou studovnu, ovšem i přesto, že minimálně v prvních dvou letech tento podnik generoval slušný zisk, neprobíhaly žádné investice do údržby a obnovy IT techniky. V okamžiku, kdy projektem poskytnutá technika příliš zastarala (tj. cca po 4 letech od poskytnutí dotace), příjemci jednoduše podnikání ukončili. Tento případ neúspěšného podniku tak nelze označit za chybu podnikatelského záměru, který reinvestice do obnovy techniky předpokládal a hodnověrně projektoval udržitelný podnik – chybný byl přístup příjemců, kteří vytěžili poskytnutou investici a následně podnikání ukončili.
- Ve zbývajících třech případech je ovšem nutné hovořit o jednoznačně chybném podnikatelském plánu, který byl příčinou neúspěchu daného dílčího projektu. Příjemci se rozhodli založit podnikání, s nímž neměli žádnou zkušenost a které navíc svým charakterem neodpovídalo lokálním podmínkám. Ve všech třech případech hodlali příjemci zahájit živočišnou výrobu (ovce, krávy, buvoli). Šlo ale o chov zvířat, které nepocházely z lokálních podmínek (projekt poskytl finance na nákup zvířat, která byla přivezena z jiných regionů). Jejich podnikání tak skončilo na tom, že dodaná zvířata buďto umírala, nebo je nebylo možné rozmnožovat. V jednom případě potom příjemce zahájil chov dobytka s volným výběhem v komunitě na hranicích s Abcházií – o dodané kusy dobytka přišel jednoduše tím, že zvířata přešla do Abcházie. Dle názoru hodnotitele jde jednoznačně o problém podnikatelského záměru jako takového – do procesu zpracování a schvalování podnikatelského záměru patrně nebylo zapojeno dostatečné množství odborníků, kteří by byli schopni posoudit chov daného druhu hospodářských zvířat v jiných klimatických a přírodních podmínkách. Příjemcům také nebylo poskytnuto dostatečné poradenství, co se týče předmětu podnikání jako takového (tedy např. jak konkrétně pěstovat ovce pro chov). Příjemci obdrželi intenzivní vzdělávání

---

<sup>3</sup> Computer-Assisted Telephone Interviewing, tedy telefonické dotazování respondentů, kdy dotazník je fyzicky vyplňován tazatelem, nikoliv respondentem. Dotazování bylo provedeno lokálním expertem projektového týmu po ukončení evaluační mise.



v oblasti podnikatelských dovedností, nikoliv ovšem odborné vzdělávání ve vztahu k předmětu podnikání. Pokud tedy začali podnikat ve zcela nové oblasti (např. osoby, které zakládaly chov ovcí, pracovaly jako učitelé ve škole), neměli pro úspěch v dané oblasti dostatečné znalosti.

Dílním cílem projektu bylo také přispět k rozvoji venkovských komunit, posilování soudržnosti komunit, hledání řešení společných problémů a zdrojů pro tato řešení uvnitř komunit a obecně posílení spolupráce obyvatel venkovských komunit na řešení vlastních problémů. Z tohoto důvodu bylo zavedeno pravidlo o návratu části investice zpět do komunity – příjemci museli investovat až 30 % hodnoty grantu, který jim byl poskytnut, do konkrétního komunitního projektu. Posilování soudržnosti a aktivizace komunit mělo být dosahováno také prostřednictvím komunitních setkání, která byla realizátorem projektu organizována.

Z tohoto důvodu evaluátor provedl také šetření v obcích, které obdržely podporu. Představitelé lokálních komunit byli navštíveni ve všech čtyřech komunitách, v nichž bylo realizováno terénní šetření (tj. jejichž obyvatelé obdrželi grant). Nad rámec toho byly realizovány další dva telefonické rozhovory s vedoucími představiteli komunit, v nichž byla realizována komunitní setkání, ovšem které neobdržely žádnou podporu. Z provedených šetření lze dovozovat, že zamýšlený efekt se projevil značně omezeně. Ve všech komunitách posloužily komunitní projekty jako velmi dobrý nástroj prezentace ZRS ČR. Občané jsou dodnes informováni o tom, že komunitní projekty, financované místními podnikateli, byly umožněny projektem financovaným z ČR. Na druhou stranu ovšem žádný z dotazovaných respondentů nepotvrdil, že by po realizaci komunitních projektů zaznamenali další iniciativy tohoto typu – tedy nelze potvrdit, že by komunitní projekty iniciovaly aktivnější přístup místních podnikatelů k finanční podpoře rozvoje jejich komunity. Místní obyvatelé se sice práce na projektech komunitního typu (tj. například oprava veřejné budovy – např. školy) účastní manuálně, to ovšem bylo obvyklé již před realizací projektu.

Zároveň se nepotvrdila hypotéza, že by komunitní přístup k hledání řešení společných problémů, který byl v konkrétních komunitách projektem implementován, inicioval změnu ve způsobu fungování lokálních samospráv. Komunitní jednání tohoto typu (tedy veřejná jednání iniciovaná místní samosprávou ke konkrétnímu problému nebo obecně k otázkám rozvoje jejich komunity) jsou totiž na gruzínském venkově obvyklou praxí, která je navíc formálně vyžadovaná také vládními programy na podporu venkovského rozvoje. Vedoucí komunit tak potvrzují, že jednání tohoto typu jsou v jejich municipalitě organizována přibližně 2-3 x ročně.

## 2.3 Efektivita<sup>4</sup>

### 2.3.1 EQ 1.7 Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem (kritérium efektivity)

V rámci projektu byl zaznamenán nezanedbatelný podíl investic, které je možné označit za zmařené. Podniky podpořené těmito investicemi již nefungují a většina z těchto nefungujících podniků ve skutečnosti negenerovala na úrovni cílových skupin změnu, pro kterou byla investice zamýšlená. Tento vývoj pochopitelně není zcela překvapivý, dle názoru hodnotitele mu ovšem bylo možné alespoň zčásti zabránit, pokud by projekty zahrnovaly více aktivit na rozvoj lidských zdrojů. A to především v oblasti odborného vzdělávání a konzultací poskytovaných příjemcům nikoliv pouze pro zahájení podnikání, ale především potom v jeho průběhu („inkubace“ podniku). V neposlední řadě

---

<sup>4</sup> Evaluační otázka 1.5, odpovídající kritériu efektivity, není zodpovídaná na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Kritéria efektivity se týkají také evaluační otázky 2.5, 2.6 a 2.7, v souladu se Vstupní zprávou jsou evaluační otázky zodpovídaný v rámci kritéria udržitelnosti.

podpora neměla být udělena podnikům, jejichž představitelé nedisponují v daném oboru dostatečnou zkušeností. Všechny tyto výtky vůči projektu již byly diskutovány výše – nezpůsobují totiž pouze snížení efektivity, ale rovněž efektivnosti projektu a do značné míry také deficity v jeho interní koherenci.

Co se týče samotných výdajů projektu, z jeho vyúčtování vychází, že cca polovina jeho rozpočtu byla využita pro přímou podporu cílových skupin (dodávky vstupů pro výrobu a školení). Přibližně čtvrtina zdrojů byla využita na mzdové náklady – zde ovšem většinu nákladů tvořily mzdy koordinátora a supervizora projektu, mzdy managementu projektu tvořily menší část nákladů. Poslední čtvrtina nákladů projektu byla spotřebována především na provozní náklady kanceláře a cestovní náklady (zde především cestovní náklady koordinátorů z ČR do Gruzie). Hodnotitel považuje toto rozdělení nákladů projektu jako přijatelné a v zásadě efektivní, byť především náklady na provoz kanceláře nejsou zcela zanedbatelné (tvoří necelých 15 % přímých výdajů projektu, na provoz kanceláře přitom navíc bezpochyby byla spotřebována také část nepřímých nákladů projektu, které byly uděleny v paušální výši 7 % přímých výdajů).

Hodnotitel nedostal k dispozici dostatečně strukturovaný rozpočet, na jehož základě by bylo možné hodnotit efektivitu nákupů strojů, zařízení a dalších vstupů, které byly poskytnuty příjemcům jako přímá podpora (tedy byly obsahem těchto malých grantů). Přesný soupis těchto nákupů není uveden ani ve strukturovaném rozpočtu (zde je položka uvedena pouze jako kumulativní) ani v monitorovacích zprávách projektu.

Efektivita projektu je celkově, i přes nezanedbatelný podíl investic, které nepřinesly žádný efekt, hodnocena jako spíše vysoká – hodnotitel nezaznamenal výraznější pochybení, která by byla základem pro horší hodnocení.

## 2.4 Udržitelnost

### 2.4.1 EQ 2.2 Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit?

Klíčovým mechanismem pro zajištění udržitelnosti projektů bylo založení životaschopných a finančně udržitelných podniků ve venkovských lokalitách. V důsledku poskytnutí investičních prostředků měly být založeny podniky, které jsou dostatečně životaschopné, aby ze svých příjmů dále financovaly nejen svůj provoz, ale také další rozvoj podnikání. Projekt tedy nepředpokládal, že by se realizátor nebo partnerské organizace dále jakýmkoliv způsobem angažovaly v založených podnicích. Udržitelnost měla být zajištěna z příjmů, které bude příjemcům jejich nové podnikání generovat.

Jak již bylo uvedeno výše, analyzováno bylo 12 ze 14 založených podniků, z toho 5 prostřednictvím hloubkových kvalitativních metod analýzy (tj. ve formě malých případových studií) a dalších sedm prostřednictvím kvantitativního dotazníku. Z těchto 12 založených podniků doposud funguje sedm.

V rámci kvalitativního šetření bylo realizováno pět evaluačních návštěv, z toho tři u podniků, které nadále úspěšně fungovaly a dva u příjemců, kteří své podnikání již ukončili.

Všem úspěšně podpořeným příjemcům se podařilo prostřednictvím poskytnuté investiční podpory zahájit podnikání, které i po ukončení projektu dále roste. Z realizovaných kvalitativních studií je zřejmé, že klíčovým předpokladem úspěchu je předchozí zkušenost v daném oboru. Všichni tři úspěšně podpoření příjemci mají ve svých oborech mnohaletou zkušenost – danému oboru se věnovali již před zahájením projektu (byť tedy neměli charakter právnické osoby – šlo spíše o jakýsi „přivýdělek“, který ovšem v některých případech generoval i více než polovinu příjmů rodiny) a své zapojení do projektu využili pro investici do již fungujících aktivit. Tato investice potom skutečně ve

všech třech případech posloužila jako růstový impulz, který danou ekonomickou aktivitu výrazně posílil a rozšířil. Konkrétní příklady:

- Jeden z podpořených příjemců se již před projektem věnoval stavbě včelích úlů a jejich následnému prodeji, nebyl ale vybaven kvalitními nástroji. Z tohoto důvodu byl závislý na subdodavatelích, kteří mu vstupní materiál zpracují do požadované podoby (nařežou, povrchově upraví, atd.). Po dodání mechanizace je na většině subdodavatelů nezávislý – vstupy si může připravovat sám v kvalitě i kvantitě, kterou potřebuje. V důsledku tohoto vývoje zaměstnal dva další pracovníky a svou výrobu výrazně rozšířil. Své produkty tak mohl začít prodávat ve vlastním specializovaném obchodě v Kutaisi a dnes patří k největším producentům tohoto vybavení pro včelařství v západní Gruzii.
- Druhý podpořený příjemce se rovněž věnoval včelařství, před zahájením projektu disponoval 50 úly. Ty ovšem byly, dle jeho vlastního hodnocení, obývané „slabými“ včelími rodinami, na jejichž základě nebylo možné rozšířit produkci. Včelařství a jeho produkty tak představovaly spíše přivýdělek. Projektem bylo tomuto příjemci zakoupeno 30 úlů s novými včelími rodinami. Po čtyřech letech od poskytnutí podpory disponuje tento příjemce 180 úly a jeho podnikání se dále rozvíjí – nespolehá pouze na prodej medu, ročně také prodá 50 včelích rodin a další včelí produkty. Příjmy z tohoto podnikání rostou každý rok o 20 – 30 %.
- Třetí podpořený příjemce se již řadu let zabýval prvotním zpracováním lískových ořechů – vykupoval od místních pěstitelů ořechy, manuálně (s pomocí členů rodiny i dalších osob) je zbavoval skořápek a následně prodával jádra. Projekt poskytl investici v podobě stroje na loupání lískových ořechů. V důsledku investice zaznamenává příjemce nárůst čistého zisku o cca 100 % při zvýšení svého výkonu o cca 50 % a produktivity (ve smyslu výnosů na jednotku produkce) o cca 40 %.

Naopak, v případě že příjemci podpory zahajují podnikání v oblasti, které se do té doby nevěnovali, podnikání končí neúspěšně (viz výše – otázka 1.4).

Z uvedeného lze dovodit, že základem úspěchu v projektu je dostatečná kapacita a kvalifikace příjemců. Projekt, jak již bylo uvedeno, neposkytoval, nebo poskytoval jen ve velmi omezené míře, odborné vzdělávání relevantní pro předmět daného podnikání. Vzdělávání, které bylo v projektu poskytnuto, je sice příjemci hodnoceno velmi pozitivně a částí z nich je označováno za jednu z příčin úspěšně rozjetého podnikání, zároveň je ale nutné uvést, že vzdělávání bylo zaměřeno téměř výhradně na problematiku řízení podniků a podnikání obecně. Příjemci tedy sice byli školeni jak správně řídit podnik se všemi jeho aspekty (právo, daně, podniková ekonomika, investice, atd.), pokud ovšem nebyli odborníky na předmět podnikání, které hodlali zahájit, projekt jim tuto znalost nezprostředkoval. V projektu navíc zcela absentovala komponenta individuálního poradenství podnikatelům poté, co své podnikání zahájili. Projekt tedy podnikatelským záměrům, které inicioval, prostřednictvím investiční podpory neposkytl určitou „inkubační dobu“, v níž by se ze záměrů zpracovaných (ve spolupráci s pracovníky realizátora / partnera projektu) v podnikatelských plánech stalo reálné podnikání. Příjemci si v tomto smyslu museli pomoci sami.

Jakkoliv je sice nutné uvést, že cca 40% neúspěšnost podnikatelských záměrů není neakceptovatelný podíl, je pravděpodobné, že tento podíl neúspěšných podnikatelů by byl nižší v případě, že by projekt zahrnoval následující:

- Důslednější ověřování proveditelnosti podnikatelských záměrů, a to nejen po ekonomické stránce, ale také co se týče odbornosti (tj. fyzická proveditelnost záměru tak jak je naplánován v daných klimatických a přírodních podmínkách i socioekonomickém kontextu). Tímto by byly eliminovány podnikatelské plány, které byly zcela jednoznačně od začátku chybné (kupříkladu chov ovcí z vysokohorského regionu v převážně nížinatém, velmi vlhkém a co se prostoru pro pastvu týče, značně omezeném prostředí).

- Zahrnutí zkušenosti žadatele v dané oblasti do hodnocení podnikatelského záměru (resp. eliminace záměrů, podávaných bez dostatečné znalosti dané oblasti v případě, že není zároveň poskytované odborné vzdělávání a poradenství v dostatečné kapacitě).
- Doplnění projektového mechanismu o služby odborného vzdělávání a (cenově dostupného) individuálního poradenství po dobu minimálně 6 měsíců po zahájení podnikání.

Nad rámec výše uvedeného je jednou z dílčích příčin neúspěchu alespoň části podnikatelských záměrů nedostatečně důsledné trvání na dodržování schváleného podnikatelského plánu. Tato výtka se týká především důrazu na akumulaci kapitálu pro následné reinvestice, které byly součástí podnikatelských plánů. Ovšem minimálně u části podpořených podniků nebyly tyto plány při implementaci podnikatelského záměru dodrženy – čistý zisk generovaný podnikáním byl částí příjemců bezprostředně zkonsumován v jejich rodinných rozpočtech a nebyl využit pro další rozvoj podnikání. Obzvláště markantně se tato skutečnost projevila u (neúspěšného) podnikatelského záměru vybudování veřejné počítačové místnosti s šesti počítači. V prvních dvou letech výkony tohoto podniku, co se týče čistého zisku, přesahovaly hodnoty nastavené v podnikatelském plánu – podnikání generovalo cca 3500 – 4000 GEL čistého zisku ročně. Prostředky ovšem, v rozporu s plánem, nebyly akumulovány pro budoucí reinvestice a po dalších 1 – 2 letech podnik skončil, poněvadž jeho vybavení již bylo zastaralé, neodpovídalo aktuálním potřebám IT gramotnosti (počítače již nebylo možné využít pro výuku aktuálního softwaru) a z části nefunkční. Z dlouhodobě udržitelného podnikatelského záměru se tak stal projekt na „jedno použití“ – po vyčerpání investice bylo podnikání ukončeno.

Posledním zjištěním hodnotitele z terénního výzkumu je skutečnost, že pro úspěch a dlouhodobou udržitelnost podnikatelských záměrů je klíčová diverzifikace. Většina z úspěšných podnikatelů své podnikání zahájila na jedné, maximálně dvou, komoditách. Svě podnikání ale dále rozšiřuje (například viz výše podpořený podnikatel ve včelařství – jak bylo uvedeno, aktuálně je jeho podnikání založeno nikoliv pouze na produkci medu, ale také dalších včelích produktů, včetně samotných včelstev. Podnikatel dále příjmy ze svého podnikání investuje i do oblastí se včelařstvím bezprostředně nesouvisejících – diverzifikuje své aktivity ve prospěch pěstování specifických komodit, jako jsou lískové ořechy, kiwi nebo fejchoa). Právě nedostatečná schopnost diverzifikovat své aktivity se stala, spolu s nedodržením plánu na akumulaci kapitálu, hlavní příčinou neúspěchu výše uvedeného podnikatelského záměru počítačové studovny. Podnikání v prvních dvou letech bylo založeno na poskytování kurzů IT gramotnosti pro učitele na školách. Učitelé museli tyto kurzy absolvovat povinně na základě rozhodnutí ministerstva školství, což příjemcům v tomto dílčím projektu poskytlo zaručenou poptávku (a bylo příčinou toho, že výkon jejich podniku překročil hodnoty stanovené podnikatelským plánem). Po ukončení vládního programu IT gramotnosti učitelů ovšem příjemci nebyli schopni své služby diverzifikovat (kupříkladu nabídnout navazující kurzy, výuku specializovaného software, atd.), což bylo jedním z důvodů výrazného propadu v příjmech a následného ukončení podnikání.

#### **2.4.2 EQ 2.5 Získali zaměstnanci institucí / místní samosprávy v průběhu projektu potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů?**

Příjemcům bylo poskytnuto vzdělávání v oblasti podnikání, řízení podniku, účetnictví, legislativy, atd. – byly jim tedy předávány znalosti potřebné pro podnikání jako takové. Příjemci v řízených rozhovorech přínosy těchto vzdělávacích kurzů oceňují a uvádějí, že pro rozvoj jejich podniků bylo účelné a relevantní. Obzvláště vysoce jsou hodnoceny „praktické“ kurzy v oblasti daní nebo legislativy. Cílové skupiny také – ještě před vlastním předložením podnikatelských záměrů – obdržely vzdělávání v oblasti podnikatelského plánování.

Jak již bylo uvedeno výše, největším deficitem projektu v oblasti rozvoje lidských zdrojů u založených podniků byla absence odborného vzdělávání. Tato skutečnost se záhy projevila na udržitelnosti

založených podniků. Ve vzorku podniků, u nichž byly provedeny evaluační návštěvy, platilo, že udrženy byly pouze ty podniky, jejichž zakladatelé měli v daném oboru již předchozí zkušenosti. Měli tedy dostatečné odborné znalosti pro vedení těchto podniků. Naopak, žádný z podniků, jejichž představitelé s projektem vstupovali do oborů, v nichž dříve nepůsobili a s nimiž neměli zkušenosti, nebyl udržen. Nedostatek odborných znalostí a absence vzdělávání i individuálních konzultací v rámci projektu (způsobeno především velmi krátkou dobou realizace projektu) přitom patřily mezi nejvýznamnější faktory, proč tyto podniky nebyly udrženy.

V této oblasti hodnotitel proto pozoruje významný deficit projektu, co se týče jeho interní relevance i efektivnosti / efektivity. Podrobněji viz výše.

Do realizace projektu nebyli bezprostředně zapojeni zaměstnanci veřejných institucí nebo místní samosprávy. Jejich kvalifikace a znalosti nejsou pro udržitelnost projektu relevantní – na provozování výstupů projektu se nijak nepodílejí a nejsou tak zapojeni do jejich udržování.

#### **2.4.3 EQ 2.6 Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu?**

Realizátor po ukončení projektu další projekty tohoto charakteru již nerealizoval. Upustil tedy od praxe malých grantů a nadále se soustředil na podporu vyššího rozsahu (tedy projekty ekvivalentní projektu ČvT - kooperativ). Šlo zčásti o vědomé strategické rozhodnutí realizátora, zčásti ale také o rozhodnutí typu „donor-driven“.

Jakkoliv je vlastně jediným rozdílem mezi oběma projekty (ČvT – kapacity a ČvT - kooperativ) výše přímé podpory, která je jednomu projektu udělena (větší množství projektů s nižší podporou v ČvT - kapacity versus několik málo projektů s vyšší podporou u ČvT - kooperativ), každý z nich je ve skutečnosti odlišně zacílen. Projekt ČvT - kapacity nemá ambici iniciovat ekonomické stimuly a vytvářet podmínky pro ekonomický růst svých komunit. Je zaměřen dovnitř – na individuální příjemce a jejich rodiny a jeho cílem je zlepšit jejich ekonomickou situaci. Efekty projektu mimo přímé příjemce jsou předpokládány maximálně zprostředkované (např. pokusy o replikaci úspěchu v komunitě, aktivizace komunity, atd.). Také v realitě jsou dopady tohoto projektu jen výjimečně a spíše v malé míře přenášeny do okolí příjemců (např. ve formě zvýšení objemu zakázek pro subdodavatele). Nejde o přímé efekty. Logika projektu ČvT - kooperativ je opačná. Jeho bezprostředním cílem je stimulovat ekonomickou aktivitu v komunitě prostřednictvím podpory kooperativů – proto byly podpořeny především kooperativy zaměřené na posklizňovou úpravu primárních produktů a přidávání hodnoty. Cílem projektu je vytvořit odbytová místa pro lokální produkci přímo v lokalitě prostřednictvím zakládání a rozvoje kooperativů, které budou tuto produkci zpracovávat. S jistým zjednodušením je tak možné projekt ČvT - kapacity označit jako projekt zacílený na boj proti chudobě, zatímco ČvT - kooperativ za projekt s cílem stimulace místní ekonomiky. Realizátor v tomto smyslu po ukončení obou projektů učinil vědomé rozhodnutí nadále se věnovat především projektům zaměřeným na stimulaci ekonomické aktivity na venkově, než projektům zaměřeným na boj proti chudobě. První typ projektu, dle interpretace realizátora, lépe naplňuje cíl rozvoje venkova. Projekty zaměřené na velmi chudé cílové skupiny navíc často nejsou příliš účelné, poněvadž dochází ke „konzumaci“ vstupů namísto jejich řádné investice. Velmi chudé cílové skupiny řeší potíže často až existenčního charakteru. Je proto pro ně obtížnější odolat pokušení vstupy nebo alespoň bezprostřední výstupy projektu okamžitě spotřebovat na pokrytí jejich naléhavých potřeb namísto toho, aby je investovali do budoucího rozvoje. Realizátor tedy pozoruje, že projekty, jejichž cílovými skupinami nejsou velmi chudí členové komunit (mimo jiné také proto, že se na investici musí podílet ve výši 30 %) jsou účelnější i účinnější. Jejich přímí beneficiáři totiž nemusí bezprostředně řešit problémy existenčního charakteru.

Jak ale bylo také uvedeno, minimálně zčásti bylo rozhodnutí dále se nevěnovat distribuci podpory velmi malého rozsahu většímu počtu osob z cílové skupiny a spíše se zaměřit na koncentraci



prostředků na menší počet příjemců motivováno aktivitami donorů. Jak ZRS ČR, tak i další mezinárodní donoři, se v období po ukončení projektu zaměřují především na podporu kooperativního hospodaření (a to především v důsledku razantního zvýšení politické podpory pro tato řešení doprovázené legislativními kroky). ČvT na tento vývoj proto logicky reaguje tím, že zvyšuje svou angažovanost v oblasti kooperativů - na úkor jiných typů projektu.

Ovšem vzhledem k tomu, že oba projekty jsou si svou metodou velmi podobné a byly realizovány ve stejném čase, byly zkušenosti a zpětná vazba tohoto projektu relevantní pro implementaci dalších projektů realizátora, týkajících se podpory kooperativního hospodaření. Mezi nejdůležitějšími lekcemi tohoto projektu pro své další působení v sektoru zemědělství v Gruzii realizátor uvádí především následující:

- Zásadní zvýšení důrazu na hodnocení podnikatelských plánů. V následujících projektech bylo zapojeno několik „filtrů“ hodnocení tak, aby nadále nebyly podporovány podnikatelské záměry, které jsou od začátku chybné a/nebo ekonomicky neudržitelné. Každý podnikatelský záměr nyní posuzují minimálně 4 experti (specialista na finance a ekonomiku, technický expert, expert se znalostí lokálního kontextu, specialista na budování kooperativů). O schválení podnikatelských záměrů navíc rozhoduje komise složená z 9 expertů, z nichž šest není spojeno s projektem (jsou mezi nimi, mimo jiné, také zástupci místní samosprávy). Vložením několika těchto filtrů reaguje realizátor na zkušenost s podporou nekvalitních podnikatelských záměrů.
- Předchozí zkušenost v daném oboru je kritickým (eliminačním) kritériem při selekci podnikatelských záměrů k podpoře. Na rozdíl od tohoto projektu tak aktuálně již podporu neobdrží příjemci, kteří nebyli v oblasti, v níž hodlají podnikat, dříve aktivní.

(Z výše uvedeného je zřejmé, že část doporučení níže není, minimálně pro projekty realizované ČvT, již relevantní, poněvadž k jejich naplnění došlo již dříve. Evaluátor se ovšem vyjadřuje k hodnoceným projektům.)

#### 2.4.4 EQ 2.7 Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři?

Hodnotitel nezaznamenal žádné vlivy projektu na místní partnery. Jak bylo uvedeno výše, jejich role v projektu byla spíše „dodavatelského“ charakteru – projektu poskytovali specifické služby (vzdělávání) a expertízu.

#### 2.4.5 EQ 2.8 Jaké iniciativy, navazující na projekty, učinily partnerské samosprávy nebo další cílové skupiny?

Jak bylo uvedeno výše, realizátor po ukončení projektu dále nepokračoval s podporou iniciativ tohoto charakteru.

Žádný z příjemců podpory prozatím pro své podnikání nezískal podporu z jiného zdroje – jejich rozvoj (pokud k němu dochází) je realizován z vnitřních zdrojů těchto podniků. Část z příjemců ovšem další rozvoj svého podniku právě novou externí iniciativou podmiňuje. S ohledem na příklon mezinárodních donorů k projektům zaměřeným na kooperativy nebo jiné přístupy k rozvojové spolupráci (zejména přístup M4P) ovšem není pravděpodobné, že by byla externí podpora tohoto typu pro příjemce k dispozici. Spíše bude možné očekávat iniciativy na poli zvýšení dostupnosti úvěrových nástrojů pro rozvoj malých podniků (jejichž využívání ale prozatím část příjemců spíše odmítá).

Na úrovni samospráv nebyly zaznamenány žádné iniciativy, které by navazovaly na aktivity ČvT v těchto komunitách.



## 2.5 Dopady

### 2.5.1 EQ 2.1 Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty?

U všech úspěšných podniků (tj. cca 60 % podniků, které byly dodnes udrženy) byl zaznamenán nárůst rodinných příjmů v rozsahu 40 – 100 % při srovnání se situací před projektem. Všichni oslovení příjemci tak jednoznačně potvrzují, že v důsledku realizace projektu došlo k významnému zvýšení životní úrovně jejich rodin.

Mezi praktickými dopady zvýšení životní úrovně u rodin podpořených subjektů je uváděno například zvýšení komfortu bydlení (rekonstrukce) nebo (v několika na sobě nezávislých případech) skutečnost, že děti příjemců mohou studovat na univerzitách. Rodina si nyní může finančně dovolit studium i několika dětí na školách mimo region.

V části hloubkově analyzovaných dílčích projektů bylo zaznamenáno, že projekt snížil pracnost již dříve vykonávané činnosti, kterou se rodina živila – a to především pro ostatní rodinné příslušníky (manželka, děti, příp. další rodinní příslušníci). V tomto efektu ale nelze pozorovat jednoznačný trend. Druhá část příjemců naopak uvádí, že mají spíše více práce než dříve (v souvislosti s rozšiřováním podnikání), což se přenáší také na další členy rodiny. Především potom manželky, na kterých leží větší část péče o domácnost, než dříve.

V případě neúspěšných podniků ale byl naopak minimálně v jednom ze zkoumaných případů zaznamenán negativní dopad projektu na kvalitu života rodin těchto příjemců. Příjemci prostřednictvím poskytnutého grantu zahajovali chov ovcí, šlo ovšem o velmi neúspěšný podnikatelský záměr. Tato skutečnost se ukázala relativně brzy po zahájení podnikání – dodané kusy ovcí špatně prospívaly, byly zasaženy nemocemi a jejich chov nebylo možné úspěšně zahájit (do ukončení podnikání po cca 2 letech se z 50 dodaných kusů ovcí narodila pouze 3 jehňata, 2 z nich ovšem nepřežila – prodáno tak bylo pouze 1 jehně). Příjemci ovšem i přesto velmi dlouho otáleli s ukončením podnikání, byť by bylo racionálnější zbývající kusy ovcí po prvních neúspěších prodat a z výtěžku alespoň částečně kompenzovat ztrátu při investici. Nakonec tak na podnikání prodělali 2000 GEL<sup>5</sup> (tedy více než 20.000 CZK). Důvody nedostatečně racionálního rozhodování jsou dva – prvním je skutečnost, že se příjemce nijak nepodílel na investici – nebyl tedy dostatečně motivován pokusit se z investice alespoň část zachránit. Druhým, důležitějším důvodem této skutečnosti, bylo právě pořízení stáda z dotace v rámci projektu. Příjemce se obával zbývající kusy ovcí v okamžiku, kdy již bylo zcela zřejmé, že nejde o životaschopný podnikatelský záměr, prodat, poněvadž se domníval, že za to bude penalizován<sup>6</sup>.

Dopad projektu na další cílové skupiny, tedy především další členy místních komunit, byl spíše zprostředkovaný a obecně slabý. Konkrétní pozitivní (zprostředkované) dopady projektu v konkrétních komunitách jsou uvedeny v odpovědi na evaluační otázku 2.4. Jak ovšem bylo uvedeno výše, projekt byl spíše neúspěšný ve své ambici posílit místní komunity a iniciovat vyšší zapojení lokálních zdrojů do řešení místních problémů a příležitostí – v žádné z analyzovaných komunit nebyl zaznamenán výrazný dopad projektu na fungování komunity jako celku.

<sup>5</sup> 1 GEL = cca 10 – 12 CZK.

<sup>6</sup> Podobný mechanismus, kdy z důvodu obav o penalizaci v rámci projektu příjemce prodělával patrně více, než kolik by prodělal, kdyby investici financoval z vlastních prostředků, byl zaznamenán také v druhém projektu realizovaném ČvT.

### 2.5.2 EQ 2.3: Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojeví? Proč?

Projektová dokumentace toto sice nikde explicitně neuvádí, ovšem implicitně předpokládá, že podpora z projektu by měla iniciovat vznik finančně plně soběstačných podniků. Jak bylo uvedeno výše, větší část z podniků, které byly projektem založeny, je finančně udržitelná, alespoň prozatím je ovšem nelze považovat za skutečně soběstačné. Téměř žádný z analyzovaných projektů totiž, alespoň prozatím, není schopen nebo ochoten samostatně investice vyššího objemu do rozvoje tohoto podnikání. A to i přesto, že potřeba investice je pro další rozvoj podnikání zcela zřejmá a nutná – její absence omezuje další možnosti rozvoje.

Opět konkrétní příklady:

- Podnikatel zabývající se výrobou a prodejem včelích úlů díky dodanému stroji byl schopen se zbavit závislosti na většině subdodavatelů. Většinu vstupů pro svou produkci nyní může vyrábět sám v požadované kvantitě a kvalitě. Ovšem není na subdodavatelích zcela nezávislý – dodaný stroj umí dřevěná prkna přiřezávat pouze do určité šířky, která pro produkci zcela nestačí. Z menší části je proto podnikatel stále závislý na subdodavateli. Logickým řešením je pořízení jednoúčelového stroje na širší přířez. Podnikatel má představu o nákladnosti této investice a dokonce i o její návratnosti, přesto se ovšem sám neodhodlá k její realizaci (a to především proto, že část by musel krýt úvěrem).
- Podnikatel zpracovávající lískové ořechy potřebuje strojové vybavení doplnit třídačkou vyloupaných jader. To, že daný stroj nevlastní velmi významně omezuje kapacitu jeho produkce a je „úzkým místem“ podniku. Dodaný stroj na louskání jader je schopen pracovat s výrazně vyšším výkonem, než je aktuálně využíván – jeho kapacita je využita cca z poloviny. Plné využití kapacity brání skutečnost, že vyloupaná jádra je nutné stále třídit manuálně. Podnikatel má spočítáno, že pořízení této investice (v hodnotě cca 3000 USD, tj. cca 7500 GEL) by zvýšilo čistý zisk jeho podniku až o 80 % (v tom ovšem pochopitelně není zahrnuta splátka úvěru). Opět ovšem není schopen nebo ochoten tuto investici samostatně realizovat. Aktuálně přitom již téměř nemá možnost, jak výkon svého podniku bez této investice dále zvýšit.

Příčiny této skutečnosti částečně souvisí s nedostatečnou akumulací kapitálu uvedenou výše a také s prozatím nepřilíživou dostupností úvěrů pro malé (mikro)podniky v Gruzii. Na základě zkušeností z terénního šetření se ovšem hodnotitel domnívá, že klíčová příčina tohoto stavu leží jinde: Rozvojové projekty sice poskytují impulzy pro rozvoj podnikání, ovšem zároveň generují negativní efekt v podobě vzniku závislosti cílové skupiny na externích zdrojích financí. Jinými slovy, příjemci přivykají tomu, že pro rozvoj jejich aktivit jsou k dispozici externí zdroje (donoři) a ztrácejí schopnost nebo ochotu hledat vnitřní zdroje pro svůj rozvoj. Investice do rozvoje podnikání (bez ohledu na to, zda jde o rozvoj zemědělských nebo jiných aktivit) tak paradoxně mohou zároveň utlumovat vlastní iniciativu a činnost příjemců.

### 2.5.3 EQ 2.4 Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projeví? Pozitivní i negativní?

Jakkoliv nebyly identifikovány významnější dopady projektu na komunity jako celek – tj. projekty nemají kapacitu měnit způsoby rozhodování a řešení společných problémů, ze strany vedoucích představitelů komunit a částečně i podpořených příjemců byly identifikovány pozitivní dopady projektu na jejich okolí. Především je nutné zmínit skutečnost, že díky projektu vznikají příklady dobré praxe, které jsou napříč dotčenými komunitami dobře známé. U příjemců projektů se kumuluje zkušenost s tím, jak z činnosti, která často je pro danou oblast tradiční (včelařství, pěstování a zpracování lískových ořechů, atd.) vytvořit fungující podnikání. Vedoucí komunit i samotní příjemci tak ve svém okolí pozorují pokusy o replikaci jejich úspěchu.

Část příjemců (dle vlastní výpovědi) dokonce aktivně pomáhá dalším zájemcům o podnikání v daném oboru toto podnikání zahájit. Dva příjemci při hloubkových rozhovorech nezávisle na sobě uvedli, že v důsledku projektu dnes pro své sousedy fungují jako neformální (a bezplatní) konzultanti v daném oboru (např. včelařství).

Část členů lokálních komunit je dokonce možné označit za sekundární beneficiary podpory. Jde především o subdodavatele (dodavatele vstupů) podpořených podniků – tj. například dodavatelé dřeva v případě podniku změřeného na stavbu úlů nebo místní pěstitele lískových ořechů, kteří mohou zpracovatelům ve své komunitě přímo prodat větší podíl své produkce. Někteří z podpořených podnikatelů navíc dále, na základě svého ekonomického růstu, podporují svou komunitu (např. podnikatel ve včelařství dodal zdarma 20 včelích rodin místní farnosti, další včelí rodiny zdarma přenechává svým sousedům, atd.).

Z dotazníkového šetření v tomto smyslu vyplývá, že projekt skutečně podporuje jejich angažovanost v lokální komunitě – šest ze sedmi respondentů potvrdilo, že v přímém důsledku realizace projektu se skutečně cítí být více zapojeni do své komunity (5x „spíše ano“, 1x „rozhodně ano“, pouze v jednom případě byla vybrána odpověď „spíše ne“).

Byly ovšem zároveň zaznamenány i potenciálně negativní dopady projektu na místní komunity. Část z oslovených zástupců lokálních komunit uvedla, že způsob realizace projektu, tedy výběr podnikatelských záměrů předložených v rámci soutěže, mohla potenciálně zhoršit vztahy v obci (doslova uvedeno, že část členů komunity se „mohla cítit uraženě“, případně „ztratili motivaci“). Zároveň ovšem je nutné uvést, že šlo spíše o menšinový názor (a o názor, který především zazníval z obcí, kde nakonec nebyla žádná investice provedena).

Problematičtější v tomto smyslu je skutečnost, že podpora projektů tohoto typu může, není-li distribuována s velmi dobrou znalostí lokálního kontextu, zkreslit nebo narušit lokální trh v daném oboru. Tato skutečnost byla obzvláště markantní v případě podpořeného zpracovatele lískových ořechů. Je jednoznačné, že podpora z projektu této rodině velmi pomohla a zvýšila její životní standard (vč. možnosti zajistit vysokoškolské studium pro dcery podnikatele). V kontextu místní komunity ovšem mohla mít podpora efekt spíše negativní. V dané komunitě se totiž primárním zpracováním lískových ořechů, tedy zbavování skořápky a třídění, věnuje dalších šest rodin, které žádnou podporu neobdržely. Většina z těchto zpracovatelů je již vybavena obdobnou mechanizací jako příjemce, část z nich dokonce i automatickou třídičkou jader, která příjemci prozatím chybí. Všichni tito zpracovatelé ale, na rozdíl od příjemce, museli investici zaplatit z vlastních úspor. Již tato samotná skutečnost může generovat jistou nevráživost v komunitě (kterou příjemce sice, dle vlastního hodnocení, nepozoruje, vedoucí představitel komunity ovšem problémy tohoto typu nevyloučil). Jeden ze zpracovatelů je vůči ostatním „privilegován“, obdržel mechanizaci, na niž ostatní museli použít své úspory, zdarma. V důsledku podpory se navíc výrazně navýšil výkon tohoto zpracovatele. Projekt tímto zesiluje konkurenci mezi zpracovateli o nezpracované lískové ořechy (příjemce sám sice uvádí, že je stále dostatek ořechů pro všechny, opatrně ale dodává, že v důsledku nárůstu jeho výkonu mohlo dojít k menším problémům na úrovni konkrétních rodin, které „přeběhly“ k jinému zpracovateli).

Posledním vedlejším efektem projektu, který považuje část příjemců za relevantní, je vznik sítě mezi podpořenými podnikateli – podnikatelé se společně účastnili vzdělávání. Síť, které mezi nimi vznikly, jsou stále aktivní a podnikatelé je využívají nejen pro sdílení dobré praxe, ale také pro rozšiřování okruhu svých zákazníků do dalších lokalit.

## 2.6 Další evaluační kritéria

### 2.6.1 EQ 3.1 Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?

Komerční aplikace projektu je, s ohledem na výši jednotlivých grantů (v průměru cca 6 – 8 tis. GEL), velmi omezená. Je možné uvažovat o zapojení českých dodavatelů v konkrétních případech, kdy byla předmětem dílčího projektu dodávka strojního vybavení. Hodnotitel ovšem nezaznamenal zapojení českých subjektů v tomto smyslu (v jednom projektu kupříkladu došlo k nákupu víceúčelové stolní pily pro dílnu výrobce včelích úlů, byl ale dodán rakouský stroj). Nebyla obecně zaznamenána vědomá snaha realizátora o zapojení českých subjektů (dodavatelů) do dodávek materiálního vybavení, které bylo částí příjemců poskytnuto.

Komerční využití výsledků projektu je velice omezené. Význam produkce podpořených zpravidla nepřesahuje hranice jejich regionu a její objem je příliš malý na to, aby bylo vůbec možné uvažovat o jeho komerčních souvislostech. Úspěšně podpoření příjemci ovšem pochopitelně jsou na lokálním a regionálním trhu komerčně aktivní a výsledků projektu využívají pro tvorbu příjmu.

### 2.6.2 EQ 3.2 Do jaké míry byl důraz na průřezové principy ZRS ČR součástí hodnocených projektů? Přinesly projekty nějaké příklady dobré praxe, nebo naopak problémy ve vztahu k jednotlivým principům?

#### Řádná správa věcí veřejných

Projekt kladl důraz na komunitní přístup k analýze potřeb i rozhodování. Jeho vedlejším cílem bylo posílení zapojení komunity do politických procesů v dané municipalitě a zvýšení participace místních obyvatel na politickém rozhodování v obci. Jak bylo uvedeno výše, projekt sice tuto ambici dostatečně nenaplnuje, ovšem nikoliv proto, že by nebyl při prosazování komunitního principu úspěšný, ale čistě z toho důvodu, že tyto typy aktivit jsou i bez projektu v komunitě realizovány cca 2–3 krát ročně. Komunitní jednání byla ovšem ze strany vedoucích představitelů komunit i dotázaných členů komunity hodnocena pozitivně.

Proces výběru podnikatelských záměrů k podpoře je možné označit za transparentní. Byl realizován podle předem stanovených pravidel a metodologie. Při šetření v podpořených komunitách i v komunitách, kde sice byla organizována komunitní jednání, ale žádný z projektů z této komunity neobdržel podporu, nebyly zaznamenány žádné výhrady vůči transparentnosti nebo nestrannosti procesu výběru projektů k podpoře (a to i přesto, že část respondentů vyjádřila zklamání z toho, že žádný projektový záměr v jejich obci nebyl podpořen – proces selekce samotný ale nezpochybňovali).

Hodnotitel nemá dostatek informací k procesu výběru dodavatelů vybavení, které bylo v rámci projektu požženo.

#### Životní prostředí a klima

Podpořené dílčí projekty neměly žádné významnější pozitivní ani negativní dopady ve vztahu k životnímu prostředí a klimatu.

U jednoho příjemce došlo k obměně strojního vybavení za takové, které je méně energeticky náročné, dopad této skutečnosti je ovšem v porovnání s dalšími dopady projektu spíše zanedbatelný.

V několika případech měl projekt dopad v podobě rozmnožení populace včel v dané lokalitě. To je možné považovat za pozitivní dopad projektu na životní prostředí.

Naopak spíše pochybné ve vztahu ke kritériu životního prostředí jsou aktivity několika dílčích projektů, které příjemcům dodaly k chovu živočišné druhy z jiného klimatického a přírodního prostředí. Výsledkem těchto iniciativ byl úhyn většiny dovezených zvířat.

### Lidská práva a rovnost mužů a žen

Podpora lidských práv a především potom podpora rovnosti mužů a žen nebyla primárním cílem realizovaných projektů. Jakékoliv efekty v tomto směru proto mohou být maximálně zprostředkované. Podpora směřovala do venkovských lokalit, které jsou spíše konzervativní a ve vztahu k rolím mužů a žen vykazují spíše patriarchální přístupy. Nebylo ambicí projektu tyto socio-kulturní faktory jakkoliv ovlivňovat.

Ze čtrnácti podpořených živností byly pouze dvě vedené ženami. U jedné z nich nemá hodnotitel informace ohledně genderového rozdělení.

Nebyly zaznamenány dopady projektu, které by měly specificky efekt na postavení žen v rodinách a v komunitě. Část příjemců uvedla, že v přímém důsledku projektu se snížila intenzita zapojení rodinných příslušníků do produkce – rodinným příslušníkům tedy ubylo práce v souvislosti s primárním zdrojem obživy rodiny. Toto ale nelze považovat za genderový dopad projektu.

#### 2.6.3 EQ 3.3 nakolik místní instituce a cílové skupiny vědí, že projekty byly realizovány v rámci české ZRS? Jaké byly nejučinnější formy prezentace projektů?

Povědomí o podpoře místní komunity z prostředků České republiky je ve všech navštívených komunitách vysoké. Tomuto vysokému povědomí o „české“ angažovanosti přispěla především komunitní setkání, ještě více ale komunitní projekty realizované příjemci. Členové komunity (dle vyjádření dotazovaných vedoucích komunit) mají povědomí o tom, že investice příjemce do veřejných služeb (především oprava škol a jejich vybavení) byla umožněna projektem ZRS ČR.

Pořízený hmotný majetek byl většinou opatřen odpovídajícími logy. Logy byla označena také počítačová učebna, která v rámci projektu vznikla (dnes už ale nefunguje).

## 3 Závěry

### 3.1 Relevance

- Projekt odpovídá prioritám Koncepce ZRS ČR na období 2010-2017. Soulad projektu se Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020 je ovšem již výrazně nižší. Některé dílčí projekty je možné alespoň z podřadit strategickým směrům 3.1 a 3.4, projekt jako celek ale spíše neodpovídá trendu, který v rozvoji gruzínského venkova nastoluje tato strategie..
- V dílčích případech byla podpora namířena na vznik nových drobných zemědělských podniků, což vedlo k zvýšení fragmentace zemědělství v oblasti, která je ovšem považována za jednu z největších překážek efektivního rozvoje zemědělství.
- Projekt byl navržen bez zahrnutí následné podpory nově vzniklých podniků, což významně omezilo úspěšnost podpořených drobných podniků (chyba v intervenční logice).

- Přesah projektu do rozvoje lokální ekonomiky je spíše nízký, podpořené projekty často přispěli primárně k navýšení prostředků rodiny příjemce.
- Z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA je projekt hodnocen jako převážně irelevantní, pouze v ojedinělých případech podpořené projekty napomohly konkrétním příjemcům přizpůsobit se novým podmínkám.

**Celková relevance projektu vůči cílům a potřebám Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020 je hodnocena jako spíše nízká až nízká.**

### 3.2 Efektivnost

- Oba cíle projektu nebyly, na úrovni svých kvantifikací, naplněny.
- 60 %z podpořených podniků po 3 letech od ukončení projektu nadále funguje a vykazuje dlouhodobě udržitelný růst.
- K rozvoji venkovských komunit došlo pouze omezeně

**Míra efektivnosti je proto hodnocena jako spíše vysoká vzhledem ke splnění a překročení ukazatelů obou cílů projektu.**

### 3.3 Efektivita

- Projekt nebyl dostatečně zaměřen na rozvoj lidských zdrojů a proces inkubace nově založených podniků, které by potenciálně zvýšily efektivitu vynaložených investic
- Rozdělení výdajů na přímou podporu cílových skupin (cca ½), mzdové náklady (cca ¼) a provozní náklady (cca ¼) považuje hodnotitel za spíše efektivní.
- Hodnocení efektivity nákupu vstupů nebylo možné realizovat z důvodu nedostatku vstupních podkladů.

**Efektivita projektu je celkově hodnocena jako spíše vysoká – hodnotitel nezaznamenal výraznější pochybení, která by byla základem pro horší hodnocení.**

### 3.4 Udržitelnost

- Z realizovaných podnikatelských záměrů bylo 40 % neúspěšných.
- Ke zvýšení udržitelnosti je do budoucna třeba důsledněji ověřovat proveditelnost podnikatelských záměrů a zahrnout zkušenosti žadatele do hodnocení proveditelnosti a doplnit odborného vzdělávání do projektového mechanismu.
- Další slabou stránkou bylo nedostatečně důsledné trvání na dodržování schválených podnikových plánů.
- Pro zvýšení udržitelnosti podnikání je klíčová diverzifikace.
- Prozatím fungující podnikatelské záměry vyžadují další investice pro rozvoj podnikání, které však příjemci nejsou v tuto chvíli ochotni realizovat.



**Míra udržitelnosti je hodnocena jako spíše nízká. Fakticky sice byl udržen dostatečný počet živností, projekt k tomuto udržení jako takovému ale nijak systematicky nepřispěl – uspokojivý počet stále fungujících podniků je velmi pozitivní, ale jen omezeně jde o zásluhu projektu.**

### 3.5 Dopady

- Kvalita života cílových skupin u úspěšně realizovaných projektů byla zvýšena nárůstem rodinných příjmů, naopak u projektů, které neuspěly, došlo ke ztrátě financí.
- Původně očekávané pozitivní dopady na fungování místních komunity jsou velmi slabé.
- V praxi vykonávané činnosti došlo na jedné straně ke snížení (mechanizace, pracovní postupy), na straně druhé naopak k zvětšení množství práce (diverzifikace, nové činnosti)
- Rozvojové projekty generují negativní efekt v podobě vzniku závislosti na externích zdrojích financí.
- Vznik příkladů dobré praxe a kumulace zkušenosti u příjemců.
- Pozitivní dopad na subdodavatele v okolí.
- Růst angažovanosti příjemců v lokálních komunitách.
- Potenciál vzniku rozporů mezi vybranými a nevybranými místními komunitami a jednotlivými příjemci uvnitř komunit navzájem.
- Vznik sítí mezi podpořenými podnikateli

**Dopady se projevují zejména na úrovni zvyšování kvality života příjemců a jejich rodin. Přeliv dopadů do místních komunit je omezený. Celkově jsou dopady projektu hodnoceny jako spíše vysoké.**

### 3.6 Průřezové principy

- Kritérium řádné správy věcí veřejných tuto ambici dostatečně nenaplnuje, ovšem nikoliv proto, že by nebyl při prosazování komunitního principu úspěšný, ale čistě z toho důvodu, že tyto typy aktivit jsou i bez projektu v komunitě realizovány cca 2 – 3 krát ročně.
- Proces výběru podnikatelských záměrů k podpoře je možné označit za transparentní.
- Podpořené dílčí projekty neměly žádné významnější pozitivní ani negativní dopady ve vztahu k životnímu prostředí a klimatu.
- Oblast lidských práv a rovnosti mužů a žen nebyla cílem projektu a nebyly zaznamenány dopady, které by měly specifický efekt na postavení žen v rodinách a v komunitě.

### 3.7 Vnější prezentace

- Pořízený hmotný majetek byl většinou opatřen odpovídajícími logy ZRS ČR.
- Povědomí o podpoře místní komunity z prostředků České republiky je ve všech navštívených komunitách vysoké.

## **Příloha č. 4: Hodnocení projektu ČvT - kooperativ**

Partnerská země (země realizace): Gruzie	Projektové lokality: Tskaltubo, Baghdati
Název projektu v českém a anglickém jazyce: „Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“ “Support to cooperative farming among farmers in Imeretie region”	Sektorové zaměření: Zemědělství
Gestor: Česká rozvojová agentura	Realizátor: Člověk v tísni
Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu: 04 / 2011	Měsíc/rok ukončení projektu: 12 / 2012
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 1 999 090,- Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: 2 223 336,- Kč
Další donoři podílející se na projektu:	
Autoři evaluační zprávy: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Datum, podpis(y): 15. 2. 2106	

## Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod .....	3
1.1 Záměr a cíle projektu.....	3
1.2 Stručný přehled projektu.....	3
2 Evaluační zjištění .....	4
2.1 Relevance .....	4
2.2 Efektivnost.....	7
2.3 Efektivita.....	11
2.4 Udržitelnost .....	12
2.5 Dopady .....	15
2.6 Další evaluační kritéria .....	17
3 Závěry .....	19
3.1 Relevance .....	19
3.2 Efektivnost.....	19
3.3 Efektivita.....	19
3.4 Udržitelnost.....	20
3.5 Průřezové principy.....	21
3.6 Vnější prezentace .....	21

## 1 Úvod

### 1.1 Záměr a cíle projektu

Rozvojovým záměrem projektu bylo podpořit ekonomický rozvoj zemědělských oblastí Gruzie. Projekt, dle své dokumentace, reaguje na problematiku velmi nízké efektivity gruzínského zemědělství, a tedy jeho nízkou konkurenceschopností. Příčinou tohoto stavu je roztržštěná struktura rodinných farem, jejichž produkce je z většiny bezprostředně konzumována členy rodiny. Farmáři „pokračují v naučených stereotypch, užívání tradičních technologií a nejsou ochotní ke spolupráci“. Farmáři proto nejsou pouze neefektivní ve své produkci, navíc ani nezískají příležitost ji jakkoliv zpracovávat a přidávat hodnotu. Přebytky své produkce prodávají jako primární suroviny, nijak nezpracované.

Projekt na takto popsaný výchozí stav reaguje iniciativou zaměřenou na podporu rozvoje kooperativního hospodaření v konkrétních komunitách. Svůj záměr operacionalizuje následovně: „Díky nově vytvořeným podnikům budou vytvořena pracovní místa pro obyvatele zemědělských oblastí a místo odbytu jejich produkce.“ Konečným cílem (dopadem) projektu proto má být vznik nových pracovních míst a také vznik odbytových míst, která budou vykupovat místní produkci a přidávat jí hodnotu. Projekt také klade důraz na zvyšování povědomí o kooperativním hospodaření.

Projekt formuluje následující cíle:

1. Podpořit spolupráci mezi podnikateli a zemědělci v rámci oborů i návazných procesů.
2. Zvýšit kapacitu a kvalifikaci zemědělců a farmářů ve venkovských oblastech.

Přímou cílovou skupinou projektu jsou zemědělci, farmáři a stávající podnikatelé, tedy osoby, které vlastní malý fungující podnik, nebo se jej chystají založit – nemají ovšem samostatně dostatečnou kapacitu pro investici a rozvoj podnikání. Sekundární cílovou skupinou jsou obyvatelé vybraných zemědělských oblastí, kterým má být, prostřednictvím nově založených podniků, umožněn snadnější přístup ke službám spojeným se zemědělskou činností a kteří mají možnost získat zaměstnání. Místní obyvatelé mají benefitovat také z posílení spolupráce, sídlení informací a posílení míry spolurozhodování ve svých komunitách, které projekt přinese.

### 1.2 Stručný přehled projektu

Výchozím bodem projektu je nedostatečná efektivita zemědělství v daném regionu Gruzie, které je ovšem hlavním zdrojem obživy místních obyvatel. Za příčiny tohoto stavu je uváděna vysoká míra fragmentace zemědělské produkce v regionu, která způsobuje vysokou neefektivitu. Zemědělci nejsou (mimo jiné také právě v důsledku vysoké fragmentace) dostatečně vybavení technikou a mechanizací, což výrazně snižuje výnosy a efektivitu produkce, a dále nemají kapacitu pro zpracovávání prvovýroby. Dalšími příčinami nedostatečné efektivity je malá kapacita zemědělců v oblasti inovací způsobů hospodaření na zemědělské půdě i zpracování produkce.

Projekt akcentuje implementaci kooperativního modelu hospodaření jako relevantní odpověď na výše uvedené strukturální problémy zemědělství a rozvoje venkova, jejichž zdrojem jsou především vysoká fragmentace zemědělské produkce a nedostatečná kapacita drobných farmářů.

Základní metodou projektu je poskytování středních grantů pro zemědělské podniky kooperativního charakteru pro jejich rozvoj. Bylo realizováno několik kol komunitních jednání v okresech Tskaltubo a Bagdati a touto „trychtýřovou“ metodou nakonec realizátor dospěl ke třem lokalitám, na něž zaměřil intenzivní pozornost – vytvořil zde lokální kooperativ a investoval do jeho do materiálního vybavení.

Výstupem projektu je založení tří kooperativů, které sdružují 33 zemědělců. Výběru lokalit předcházela komunitní setkání v 9 (1. kolo), resp. 7 (2. kolo) komunitách. Seminářů se účastnilo celkem 13, resp. 15 osob.

Projekt je svou metodou velmi podobný projektu ČvT - kapacity, odlišují se *de facto* pouze vyšší intenzitou podpory – a tedy nižším počtem projektů a vyšším důrazem na kooperaci několika subjektů. Projekt také ve vyšší míře usiloval o posílení distribučního řetězce v dané lokalitě, tedy o vytvoření míst odbytu pro místní zemědělce, které budou v ideálním místní produkci přidávat hodnotu.

## 2 Evaluační zjištění

### 2.1 Relevance<sup>1</sup>

**2.1.1 EQ 1.1 Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů? (kritérium relevance a doplňkově kritéria efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)**

Vzhledem k tomu, že metoda projektu je velmi podobná metodě projektu ČvT – kapacity, kdy *de facto* jediným rozdílem (z pohledu intervenční logiky) je výše podpory jednotlivém podnikatelskému záměru a zároveň s tím počet podpořených podnikatelských záměrů, jsou výroky k tomuto evaluačnímu kritériu velmi podobné.

Projekt představuje velmi přímočarou teorii změny, kdy nejprve od příjemců získá jejich potřeby (ve strukturované formě – jako podnikatelské plány) a z těchto potřeb na základě transparentní metodologie vybere ty, které jsou nejvíce potřebné a nejlépe proveditelné. Při hodnocení podnikatelského záměru je, mimo jiné, kladen důraz na kooperativní hospodaření alespoň tří subjektů a na vazby nově založeného podniku ke svému okolí. Následně s vybranými příjemci založí podnikatelský subjekt, kterému poskytne určitou kvalifikaci pro podnikání (ovšem v relativně omezené míře – vzdělávání se týká pouze marketingu a daní) a dodatečné odborné vzdělávání (ovšem nikoliv bezpodmínečně relevantní pro konkrétní podnik – vzdělávání se týká technologií skladování zemědělské produkce). Zároveň mu poskytne vstupní kapitál pro naplánované podnikání ve formě dodávky požadované technologie nebo jiného vstupu. Příjemce se ovšem na této investici musí finančně podílet ve výši 30 % její hodnoty.

Na první pohled je patrná výrazná slabina takto definované intervenční logiky: Projekt příjemcům poskytuje pouze základní vstupy, které jsou nezbytné pro zahájení podnikání (kvalifikace a především kapitál). Tyto ovšem samy o sobě rozjezd fungujícího podniku nezaručují. Projekt bohužel (nikoliv vlastní vinou, ale z důvodu omezení stanovených donorem) podniky pouze „vypraví na cestu“. Dál je ale alespoň v první fázi podnikání nemůže doprovázet.

Projekt se pochopitelně snaží riziko neúspěchu podpořených drobných podniků eliminovat procesem výběru podnikatelských plánů, které jsou realizovatelné a v dlouhodobé perspektivě udržitelné (existuje tedy rozumný předpoklad, že skutečně budou ziskové). Jde ovšem pouze o opatření pro

---

<sup>1</sup> Evaluační otázka 1.4, odpovídající kritériu relevance, není zodpovádána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení.



snížení rizika neúspěchu založeného podniku, nikoliv řešení problémů, kterým budou nově založené podniky po zahájení svého podnikání vystaveny.

Podle názoru hodnotitele jde o relativně závažnou mezeru v intervenční logice projektu, která může v některých případech velmi negativně ovlivnit dosažení cílů projektu. Empirické šetření tento předpoklad částečně potvrdilo: hlavními příčinami neúspěchu podniku Georgian Biological Products je, dle názoru hodnotitele, především chybná obchodní strategie a nedostatečné úsilí o diverzifikaci produkce. Oba tyto faktory dohromady způsobily, že příjemce v reakci na propad poptávky po jeho výstupech doprovázeném propadem cen klíčové komodity musel ukončit své podnikání. Alespoň část těchto dopadů, dle názoru hodnotitele, mohla být minimálně zmírněna, pokud by podnik v první fázi svého fungování dostával pravidelnou konzultační podporu ze strany zkušeného manažera v daném sektoru.

### 2.1.2 EQ 1.6 Jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA?

Cíle projektu jsou v souladu s Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Cíle evaluovaného projektu jsou v souladu se sektorovými prioritami a průřezovými principy zahraniční rozvojové spolupráce ČR, vycházejících z komparativních výhod ČR a z obecných priorit mezinárodního společenství zejména Rozvojovými cíli tisíciletí (MDGs, angl. United Nations Millennium Development Goals). Projekt je tedy v souladu s prioritami zadavatele.

Záměr projektu reflektuje také cíle Strategie pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020, zejména strategický směr 3. 1: „**Zvýšení konkurenceschopnosti podnikání na venkově**“:

- 3.1.1 Zlepšení kvality odborného vzdělávání zemědělců, Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.
- 3.1.2 Lepší kvalita odborné přípravy a odborného vzdělávání.
- 3.1.6 Podpora rozvoje spolupráce v zemědělství.

Cíle celého evaluovaného projektu jsou v souladu se strategií ZRS ČR a Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015 – 2020. Cíle byly specifikovány v souladu s výše zmíněnými strategiemi. Jednotlivé aktivity projektu byly vhodně zaměřeny na naplňování těchto cílů i na budoucí udržitelnost.

Projektové aktivity byly zaměřeny zejména na zvyšování kapacit drobných podnikatelů a farmářů prostřednictvím školení zaměřených zejména na problematiku vedení businessu a marketingu a jejich přímou podporu realizovanou prostřednictvím grantů.

V rámci projektu byl podpořen vznik 3 větších zemědělských podniků. Jeden je zaměřen na sušení ovoce a další dva na chov králíků. Podporou těchto podniků se však ne vždy podařilo naplnit cíle výše zmíněných strategií.

1. Georgian Biological Products Ltd: Chov králíků ekologickým způsobem
2. Artsivi Ltd – podnik na sušení ovoce a zeleniny v Baghdati
3. Farma na chov králíků v Maglaki

Nicméně konstrukce projektu není zcela relevantní s ohledem na požadavky zadavatele projektu z následujících důvodů:

- Farmáři začínající chovem králíků byli proškoleni pouze na následující problematiku: marketingové funkce, propojení mezi zemědělstvím a potravinářským průmyslem, plánování marketingového procesu, cenová rozhodnutí, podpora prodeje, chování kupujících atd. Proškolení na chov králíků cílové subjekty nedostaly.
- Zaměření na organickou produkci nové komodity je podle názoru hodnotitele příliš vysoký cíl v podmínkách subsistenčního zemědělství, nedostatečně silné poptávky na místním trhu i z hlediska omezených finančních a časových možností projektu.

### 2.1.3 EQ 1.2 Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA?

Strategickým cílem EU je hospodářská integrace Gruzie v rámci DCFTA (angl. Deep and Comprehensive Free Trade Area). Gruzie je od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2016 příjemcem v rámci režimu GSP+ (angl. Generalised Scheme of Preferences). Cílem této iniciativy je umožnit podnikům, aby se přizpůsobily novému režimu preferenčního obchodu poskytované DCFTA. DCFTA umožní Gruzii užší hospodářskou integraci do EU, na základě reformy v oblasti obchodu a oblastech souvisejících s obchodem. Tato reforma založená na základech Světové obchodní organizace, směřuje k odstranění dovozních cel na zboží a zajistí široký vzájemný přístup k obchodu se službami.

Z těchto potřeb vychází jednotný rámec podpor (Podpora EU v Gruzii pro období 2014 – 2017), (angl. Single Support Framework for EU support to Georgia 2014 – 2017) do něhož je rovněž začleněna oblast zemědělství a rozvoje venkova. Mezi specifické cíle, kterých se projekt do určité míry tematicky obecně dotýká, patří konkrétně:

- „Zlepšení efektivity a konkurenceschopnosti zemědělského sektoru environmentálně udržitelným způsobem“,
- „Zlepšení pracovních a životních podmínek ve venkovských oblastech prostřednictvím diverzifikace hospodaření na venkově“,
- „Zvyšování objemu a hodnoty výstupů v odvětví zemědělství“,
- „Snižování chudoby ve venkovských oblastech“,

Hodnotitel považuje obecně zacílení projektu za spíše relevantní ve vztahu k očekávaným dopadům vstupu Gruzie do režimu DCFTA. Jeho výsledky mohou, pokud jich bude dosaženo, těmto venkovským oblastem napomoci přizpůsobit se podmínkám, které v důsledku zapojení Gruzie do režimu DCFTA nastanou. Projekt má potenciál posilovat produkci s vyšší přidanou hodnotou, tedy snížit závislost alespoň části producentů ve své lokalitě na prodeji primární produkce, která bude výrazně nekonkurenceschopná. Navíc je nutné podotknout, že především kooperativ v Baghdati alespoň zčásti zpracovává produkci, která je pro regiony západní Gruzie specifická a není v kontextu EU produkována v takovém měřítku, které by bezprostředně způsobilo propad prodejních cen po otevření gruzínského trhu evropské zemědělské produkci. Konkrétně jde o specifické ovoce pěstované v západní Gruzii, zvané churma – v ČR známé jako kaki.

Empirická analýza ověřila, že svůj klíčový výsledný produkt, tedy sušené ovoce obalené v čokoládě, je kooperativ schopno produkovat s náklady, které jsou konkurenceschopné i v kontextu EU. Právě tento přístup, tedy přidání hodnoty lokální produkci a vznik lokálního odbytového místa pro primární produkci, které ji bude do této podoby zpracovávat, je jednou z cest, jak gruzínské zemědělství připravit na změny související se zapojením do DCFTA. Investice a následné reinvestice do vybavení kooperativu přitom rovněž poskytují určitou záruku, že jeho produkce nebude vykazovat potíže při plnění nově zaváděných standardů bezpečnosti potravin. Především tedy dílčí projekt kooperativu v Baghdati hodnotitel považuje za relevantní v tomto kontextu.

(To ovšem, dle názoru hodnotitele, neplatí pro ostatní dva založené podniky, které nebyly schopny přežít ani na trhu, který je před dopady DCFTA prozatím chráněn.)

### 2.1.4 EQ 1.8 Jak se na přípravě a realizaci projektů podíleli hlavní místní partneři? Do jaké míry je zapojení projektových partnerů do realizace projektových aktivit možno považovat za opodstatněné a vhodné?

Praxe realizátora je taková, že zodpovědnost za implementaci projektu a realizaci klíčových aktivit není (na rozdíl od řady jiných projektů ZRS ČR, mimo jiné také hodnocených projektů Charity ČR)

přesunuta na místního partnera. Implementačním subjektem pro projekt je místní kancelář ČVT. S ohledem na lokalizaci projektů v provincii Imereti realizátor dokonce v metropoli provincie, Kutaisi, zřídil svou místní kancelář. Do přímého kontaktu s cílovými skupinami projektu tak vstupují bezprostředně pracovníci realizátora, nikoliv partner projektu. Takové řešení považuje hodnotitel za efektivní z perspektivy efektivity i efektivnosti.

Řešení je účelné (efektivnost), poněvadž vyřazuje další článek v komunikaci mezi projektem a jeho končnými příjemci. Tímto způsobem se, dle zkušenosti hodnotitele, zlepšuje řízení projektu a je snazší udržet soulad mezi způsobem, jakým jsou jednotlivé aktivity projektu realizovány (jaké výstupy jsou dosahovány) a cíli projektu. Pokud je do realizace zapojen další „převodní“ subjekt, který má zodpovědnost za implementaci jednotlivých aktivit a dosahování cílů projektu na úrovni výstupů, hrozí vyšší riziko, že aktivity přestanou bezprostředně sledovat cíle projektu. Jsou realizovány proto, že jsou předepsány (za naplňování cílů má zodpovědnost realizátor). Navíc může vznikat řada nejasností a nedorozumění vycházejících z omezeného kontaktu mezi koordinátory projektu (v ČR) a partnerem (v cílové zemi), které způsobí odklon implementace projektu od jejich původního záměru. Místní kancelář realizátora navíc vnímá podstatně intenzivněji svůj „ownership“ vůči projektu, než partnerská organizace, která do značné míry vystupuje v roli „subdodavatele“ určitých služeb pro realizátora a není s projektem bezprostředně provázaná.

Řešení je také účinné (efektivita), poněvadž zapojení partnera na úrovni implementačního orgánu by bezprostředně zdvojovalo „utopené“ náklady projektu – tj. náklady na provoz kanceláře, administraci projektu, management, spotřební materiál, atd. V případě implementace z vlastních zdrojů k tomuto zdvojování nedochází. V neposlední řadě je možné také zmínit, že přesun maximální části zodpovědnosti za implementaci na místní kancelář je efektivní nejen z důvodu lepší znalosti kontextu, jazyka a blízkosti ke konečným příjemcům (relevance, efektivnost), ale také proto (z pohledu efektivity), že platy zaměstnanců jsou výrazně nižší než platy koordinátorů projektu v ČR. Přitom v případě zajištění dostatečně kvalifikovaného personálu není důvod, proč by měly být operativní aktivity projektu koordinovány z ČR. Náklady na samotnou administraci projektu jsou tak nižší.

Místní partneři jsou do projektu přizváni na základě jejich expertízy a zkušenosti s lokálním kontextem i s daným oborem. Partneři tak zčásti vystupují v pozici „dodavatelů“ konkrétních služeb (například školení v podnikatelském plánování) a zčásti jako „zásobník“ expertů pro posuzování proveditelnosti plánů i pro vzdělávání a konzultace. Náklady partnerů se tedy do rozpočtu projektu promítají pouze v nákladech na subdodávky, nikoliv v osobních nákladech nebo v nákladech na místní kancelář.

Hodnotitel považuje zapojení partnerů do projektu za relevantní. Partneři tímto způsobem „garantují“ kvalitu projektu po odborné stránce, především co se týče podnikového plánování a podnikové ekonomiky. Vhodně tak doplňují expertízu zaměstnanců realizátora. Jejich zapojení na pozici partnerů, nikoliv subdodavatelů navíc, dle názoru hodnotitele, posiluje jejich závazek vůči kvalitě dodávaných služeb, resp. vůči plnění cílů projektů.

Způsob zapojení partnerů proto hodnotitel považuje za relevantní i efektivní (z pohledu efektivnosti i efektivity).

## 2.2 Efektivnost

### 2.2.1 EQ 1.3: Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?

Stupeň dosažení projektem stanovených výstupů a cílů je zpracován v tabulce níže:

Cíl / výstup	Objektivně ověřitelný ukazatel	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
<b>Cíle</b>			
1. Podpořit spolupráci mezi podnikateli a zemědělci v rámci oborů i návazných procesů	Počet nově založených podniků	2	3
	Počet zemědělců zapojených do nově založených podniků	30	33
	Počet mikroregionů oblasti Imereti, v nichž je založen nový podnik	2	2
2. Zvýšit kapacitu a kvalifikaci zemědělců a farmářů ve venkovských oblastech	Počet podnikatelů vyškolených v nových technologiích	40 – 60	15
	Počet zástupců nových podniků rekvalifikovaných pomocí dlouhodobých kurzů	5 - 10	13
<b>Výstupy</b>			
1.1 Propagace a zvýšení povědomí o výhodách spolupráce	Počet distribuovaných informačních materiálů	500	500
	Počet komunitních setkání a setkání s experty	15	17
1.2 Zvýšení počtu udržitelných živností a podniků zaměřených na kooperaci v rámci příbuzných zemědělských oborů	Počet nově vzniklých podniků	2	3
	Počet zemědělců sdružených v podnicích	30	33
2.1 Zvýšení kapacit zemědělců a farmářů v oblasti managementu a oborové kooperace	Počet zemědělců a podnikatelů vyškolených v přípravě podnikatelských žádostí	40	52 <sup>2</sup>
	Počet představitelů nových podniků vyškolených v managementu	10	13
	Počet osob, které zvýšily své znalosti o nových oborových technologiích	30	15 <sup>3</sup>

Projekt realizoval všechny aktivity dle plánu, stanoveném v projektové dokumentaci, kvantitativní cíle byly většinou dosaženy, část z nich dokonce přesahena:

- Výstupem projektu byly 3 založené podniky, které sdružovaly 33 zemědělců (plán: 2 podniky s 30 zemědělci);
- Byla realizována komunitní setkání v 17 lokalitách s celkovou účastí 267 osob (plánováno 15 setkání);

<sup>2</sup> V případě, že do indikátoru jsou započítány osoby, které se zúčastnily expertních setkání.

<sup>3</sup> Šlo ovšem o školení o marketingu.

- Specificky nastavené kvantitativní cíle ohledně vzdělávání a školení byly rovněž dosaženy (s výjimkou vzdělávání o nových oborových technologiích, jehož se zúčastnilo pouze 15 osob namísto 30).

Na úrovni výstupů tedy projekt naplnil téměř veškeré své závazky. Aktivity byly realizovány v souladu s plánem, část z nich dokonce s vyšší než plánovanou kapacitou. Důležitější ovšem je otázka, do jaké míry projekt dosáhl svých cílů.

Klíčovým cílem projektu bylo podpořit rozvoj spolupráce lokálních zemědělců v nově založených podnicích (projekt implicitně cílí na budování kooperativů, ovšem explicitně toto není uvedeno – při formulaci svých cílů hovoří pouze o „podnicích“). Projekt měl založit alespoň 2 takové podniky, které by sdružovaly (celkem) alespoň 30 osob. Tyto podniky mají generovat nová pracovní místa pro obyvatele regionu a mají fungovat jako místa odbytu jejich produkce. Minimálně zprostředkovaným cílem projektu tedy je nikoliv pouze založení nových podnikatelských subjektů majících kooperativní charakter, ale také prostřednictvím těchto podniků rozvinout možnosti odbytu lokální produkce. Právě nedostatečně vyvinutý trh pro lokální zemědělskou produkci je považován za jeden z hlavních systémových problémů gruzínského venkova. Malí lokální pěstitelé v důsledku nedostatečného odbytu musí přebytky své produkce, které nezkonzumují, buďto prodávat na trzích, nebo spoléhat na výkupčí zemědělské produkce. Obojí představuje velmi neefektivní způsob prodeje. Nerozvinutost zpracovatelských a/nebo skladovacích kapacit na venkově ovšem jiné příležitosti neposkytuje.

Jak bylo uvedeno, v rámci projektu byl podpořen vznik tří nových subjektů. S ohledem na legislativní prostředí, které nebylo v době realizace projektu příznivé pro kooperativy, neměl ani jeden z nich tuto právní formu. Ve všech případech tedy šlo o obchodní společnosti zakládané několika společníky:

- Artsivi s.r.o. v Baghdati, založeno třemi společníky. Jde o sušárnu ovoce, která spolupracuje s dalšími 15 osobami – drobnými pěstiteli ovoce.
- Georgian Biological Products s.r.o. v Partskhanakanevi, založený opět třemi společníky. Předmětem podnikání je králíčí farma, podnik spolupracuje s dalšími 10 (potenciálními – dle závěrečné zprávy) drobnými pěstiteli zeleniny, kteří ji podniku dodávají jako krmivo.
- Farma na chov králíků obřích plemen v Maghlaki. Podnik byl založen dodatečně v roce 2012. Svým charakterem i výší podpory se podobal spíše podnikatelskému záměru, podpořenému v souběžně realizovaném projektu ČvT - kapacity. Podnikatelský záměr byl také předložen do výběrového řízení realizovaného v tomto souběžném projektu (ČvT - kapacity). K jeho přearování do podpory v rámci hodnoceného projektu (ČvT - kooperativ) došlo patrně z důvodu přebývajících finančních prostředků. Podnik založili 3 společníci, na založení se dále, dle závěrečné zprávy, podíleli tři další spolupracující drobní podnikatelé.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zakládané podniky jen s obtížemi naplňují kritéria subjektů, které podporují spolupráci místních zemědělců. Bezprostředně byly do každého z podniku v okamžiku jejich založení zapojeny pouze tři osoby. Cílové hodnoty indikátoru počtu spolupracujících zemědělců tak projekt dosáhl pouze tím, že do něj započítal také spolupracující subjekty.

Na druhou stranu je ovšem rovněž nutné uvést, že jakmile se změnilo legislativní prostředí v Gruzii směrem k větší podpoře kooperativů, alespoň jeden z těchto subjektů, konkrétně společnost Artsivi, se skutečně do této právní formy transformoval. V okamžiku transformace (2014) již nový kooperativ má 8 členů, dalších 25 zemědělců se o členství uchází; představitelé kooperativu plánují další rozšiřování členství.

Výsledkem hodnocení bohužel je skutečnost, že pouze tento jeden subjekt, Artsivi, nadále funguje. Ostatní dva subjekty své podnikání ukončily cca po 2 – 3 letech fungování.



Společnosti Artsivi byla ve dvou kolech poskytnuta investiční podpora v celkové výši 25 625 GEL. Při započítání spolufinancování příjemce ve výši cca 30 % bylo do této společnosti v období 2011 – 2012 investováno celkem cca 33 000 GEL<sup>4</sup> (v přepočtu tedy cca 330 000 Kč). Za tyto prostředky byla nakoupena samotná velkokapacitní solární sušárna a dále stroj na rozpouštění čokolády a další drobnější příslušenství. Společnost tohoto zařízení dodnes využívá a úspěšně se rozvíjí. Její celkové příjmy dnes dosahují, v porovnání s rokem 2012 přibližně dvojnásobných hodnot, vytvořila 3 pracovní místa na plný úvazek, 4 pracovní místa na částečný úvazek a mimo své vlastní členy odebírá produkci ovoce od dalších 25 rodin z této lokality.

Společníci zakládající Georgian Biological Products provozovali králíčí farmu již nějakou dobu před zahájením projektu – s chovem králíků tedy měli předchozí zkušenosti. Investice v celkové výši cca 29 000 GEL (plus spolufinancování ve výši 8 945 GEL) měla napomoci tuto aktivitu transformovat do dlouhodobě udržitelného a dále se rozvíjejícího podnikání, na něž by byli napojeni další místní farmáři – pěstitelé zeleniny (dodávají krmivo a na oplátku získávají z farmy kompost). Po dvou letech provozu ovšem došlo k velkému propadu poptávky po králíciích (resp. králíčím mase) a propadu cen, v jejichž důsledku se podnik dostal do ekonomických problémů. Ty dále prohloubilo zahájení dodávek levného zmrazeného králíčího masa z Ukrajiny na gruzínský trh a v neposlední řadě také posilující domácí konkurence. Ze zákazníků, kteří z farmy kupovali mladé králíky na chov, se stali konkurenti farmy. Podnik tak začal prodělavat a majitelé museli podnikání ukončit.

Farma v Maghlaki se také zaměřovala na chov králíků, konkrétně gigantických plemen. Na rozdíl od předchozího případu ovšem šlo o příjemce, kteří v této oblasti nikdy nepodnikali. Finanční podpora této farmě byla podstatně nižší, dosáhla cca 65 tis. Kč. Ve skutečnosti nešlo o investiční podporu – prostředky byly využity k nákupu 40 ks gigantických králíků a drobným úpravám na zahradě příjemkyně. Příčinou neúspěchu nebyly, na rozdíl od farmy výše, změny na trhu. Dle analýzy hodnotitele byl klíčovou příčinou neúspěchu špatný podnikatelský plán. Pro podnikání bylo přivezeno 40 kusů králíků z regionu Gori, kteří nejsou přizpůsobeni místním klimatickým i dalším podmínkám. Přitom šlo o značně choulostivé plemeno. Není proto překvapením, že dovezení králíci začali postupně hynout. Do dvou let uhynulo 38 z dodaných 40 kusů (za tuto relativně dlouhou dobu se přitom podařilo odchovat pouze 15 mláďat) – podnikatelský plán přitom počítal s úhynem maximálně 5 – 10 kusů. Ovšem i v případě, že by nedošlo k takto vysokému úhynu králíků, by s velkou pravděpodobností podnik nebyl úspěšný. Schválený podnikatelský plán byl totiž nastaven takovým způsobem, že bod obratu (tedy okamžik, kdy se vyrovnají celkové výdaje a celkové příjmy podnikání – jinými slovy, okamžik, kdy podnik začne poprvé vydělavat) byl očekáván, v ideálních podmínkách, až po 1,5 roce podnikání. Dle názoru hodnotitele tedy šlo o podnikatelský záměr, který od počátku nebyl dobře nastavený a nebyl udržitelný.

Efektivnost projektu je proto nutné hodnotit jako problematickou. Z tří podpořených podniků je pouze jeden stále aktivní. Na druhou stranu ovšem tento jeden podnik naplnil očekávání, která byla projektem do zakládání nových podniků vkládána. Podnik se úspěšně rozvíjí, vytvořil nová pracovní místa a poskytuje odbytu lokální zemědělské produkci minimálně 33 drobným zemědělcům.

Vzhledem k tomu, že další hodnocení by bylo nutné založit pouze na jednom úspěšném podniku, rozhodl se evaluátor z vlastní iniciativy analyzovat ještě jeden kooperativ, jehož vznik byl organizací Člověk v tísni v přibližně stejném období a stejném regionu (v stejné municipalitě jako dva neúspěšné podniky zmíněné výše) podpořen. Jde o kooperativ Dovlati (nacházející se přesně mezi vesnicemi Partskhanakanevi a Maghlaki, který vznikl s finanční podporou ZRS ČR v druhé polovině roku 2010. Založení ovšem nebylo součástí hodnoceného projektu, šlo o ad-hoc finanční podporu.

Kooperativ Dovlati byl podpořen investicí do skladovacích kapacit (z nichž část je chlazená) pro lokální produkci bylin (resp. zeleniny) pěstovaných ve sklenících. Kooperativ byl založen pěti zemědělci,

---

<sup>4</sup> 1 GEL = cca 10 – 12 CZK.



v současné době má již 26 členů. Hlavní náplní jeho aktivity je skladování a akumulace produkce svých členů a její následný prodej ve velkých objemech, které by umožnilo přímý prodej produkce bez zapojení prostředníků, kteří dříve vykupovali produkci jednotlivých zemědělců. Tímto bylo zajištěno zvýšení ceny produkce pro lokální pěstitele i stabilní odbyt – kooperativ má kapacitu odkoupit celou produkci svých členů. Kooperativ dále svým členům poskytuje k zapůjčení drobnou mechanizaci, nakupuje vstupy pro produkci (zejména organická hnojiva a fyto-sanitární prostředky), poskytuje členům vzdělávání a poradenství a v neposlední řadě se podílí na investicích svých členů do rozšíření obhospodařované plochy. Výsledkem jeho činnosti tak je zvýšení plochy skleníků, ve kterých členové pěstují byliny a zeleninu (kooperativ se zaměřuje na 5 komodit) z 0,5 na 3 hektary. Kooperativ Dovlati tedy, podobně jako Artsivi, naplňuje cíle stanovené projektem ČvT - kooperativ (jakkoliv nebyl podpořen v tomto projektu).

## 2.3 Efektivita<sup>5</sup>

### 2.3.1 EQ 1.7 Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem (kritérium efektivity)

V rámci projektu byl zaznamenán relativně vysoký podíl investic, které je možné označit za zmařené – podniky podpořené těmito investicemi již nefungují. Tento vývoj pochopitelně není zcela překvapivý. Dle názoru hodnotitele mu ovšem bylo možné alespoň zčásti zabránit. Pokud by projekty zahrnovaly více aktivit na rozvoj lidských zdrojů, a to především v oblasti odborného vzdělávání a poskytovaly příjemcům konzultace nikoliv pouze pro zahájení podnikání, ale především v jeho průběhu („inkubace“ podniku). V neposlední řadě podpora nebyla udělena podnikům, jejichž představitelé nedisponují v daném oboru dostatečnou zkušeností. Všechny tyto výtky vůči projektu již byly diskutovány výše – nezpůsobují totiž pouze snížení efektivity, ale rovněž efektivnosti projektu a do značné míry také deficit v jeho interní koherenci.

Co se týče samotných výdajů projektu, je nutné odlišit jednotlivé roky jeho implementace:

Z vyúčtování z roku 2011 vychází, že necelá polovina jeho rozpočtu byla využita pro přímou podporu cílových skupin (dodávky vstupů pro výrobu a školení). Přibližně třetina zdrojů byla využita na mzdové náklady – zde ovšem mírnou většinu nákladů tvořily mzdy koordinátora a supervizora projektu, mzdy managementu a finančního řízení projektu tvořily menší část nákladů. Cca čtvrtina nákladů projektu byla spotřebována především na provozní náklady kanceláře a cestovní náklady (tj. především cestovní náklady koordinátora z ČR do Gruzie). Hodnotitel považuje toto rozdělení nákladů projektu jako přijatelné a v zásadě efektivní. Náklady na provoz kanceláře tvoří cca 8 % přímých výdajů projektu, což hodnotitel považuje za relativně přiměřené (pochopitelně je ale nutné počítat s tím, že provozní výdaje jsou zčásti hrazeny také z nepřímých výdajů projektu, které tvoří paušál ve výši 7 % celkových přímých nákladů).

V roce 2012 ovšem podíl přímé podpory cílových skupin na celkových výdajích projektu poklesl pouze na cca 30 %. 70 % výdajů projektu bylo v tomto roce spotřebováváno na mzdy, provoz kanceláře, cestovní výdaje a další provozní výdaje. Tento podíl již hodnotitel nepovažuje za efektivní. Vzhledem k tomu, že v roce 2012 byl projekt realizován po celou dobu 12 měsíců, zatímco v roce 2011 šlo pouze o 10,5 měsíců, byly náklady na provoz kanceláře v roce 2012 dokonce o cca 23000 Kč vyšší, než v roce 2011. A to přesto, že nominální hodnota prostředků, které z projektu získávaly přímo cílové skupiny (tedy přímá podpora a náklady na poskytované školení) klesla na cca jednu třetinu výdajů z roku 2011.

<sup>5</sup> Evaluační otázka 1.5, odpovídající kritériu efektivity, není zodpovídána na úrovni jednotlivých projektů, ale pouze v sektorovém hodnocení. Kritéria efektivity se týkají také evaluační otázky 2.5, 2.6 a 2.7, v souladu se Vstupní zprávou jsou evaluační otázky zodpovídány v rámci kritéria udržitelnosti.

Hodnotitel nedostal k dispozici dostatečně strukturovaný rozpočet, na jehož základě by bylo možné hodnotit efektivitu nákupů strojů, zařízení a dalších vstupů, které byly poskytnuty příjemcům jako přímá podpora (tedy byly obsahem těchto malých grantů). Přesný soupis těchto nákupů není uveden ani ve strukturovaném rozpočtu (zde je položka uvedena pouze jako kumulativní) ani v monitorovacích zprávách projektu.

Především s ohledem na velmi vysoký podíl prostředků, které byly v roce 2012 zkonsumovány samotným realizátorem, je efektivita projektu hodnocena jako spíše nízká.

## 2.4 Udržitelnost

### 2.4.1 EQ 2.2 Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit?

Klíčovým mechanismem pro zajištění udržitelnosti projektů bylo založení životaschopných a finančně udržitelných podniků ve venkovských lokalitách. V důsledku poskytnutí investičních prostředků měly být založeny podniky, které jsou dostatečně životaschopné, aby ze svých příjmů dále financovaly nejen svůj provoz, ale také další rozvoj podnikání. Projekt tedy nepředpokládal, že by se realizátor nebo partnerské organizace dále jakýmkoliv způsobem angažovaly v založených podnicích. Udržitelnost měla být zajištěna z příjmů, které bude příjemcům jejich nové podnikání generovat.

Jak již bylo uvedeno, právě ztrátovost dvou ze založených podniků byla důvodem skutečnosti, že tyto podniky ukončily svou činnost. V případě Georgian Biological Products stojí za ztrátovostí podnikání především externí faktory (nestabilní poptávka a výkyvy cen) a pouze v menší míře hospodaření podniků, které zčásti stálo na prodeji živých mláďat králíků – čímž podnik umožnil vznik konkurenčních nabídek. V případě farmy v Maghlaki sice hrají externí faktory také významnou roli na ztrátovosti podnikání, tyto externí faktory ovšem bylo možné předpokládat při posouzení podnikatelského plánu expertem v daném oboru. Navíc hodnotitel pochybuje o tom, že tento podnikatelský plán vůbec bylo možné úspěšně realizovat. Tedy, že na něm bylo i v případě, že by externí faktory nepůsobily, možné postavit ziskové podnikání (podrobnosti viz výše – evaluační otázka 1.4.

Naopak kooperativ Artsivi hodnotitel považuje za udržitelný v dlouhodobém horizontu. Externími investicemi, na nichž se ovšem příjemci podíleli spolufinancováním ve výši 30 %, byl položen základ pro úspěšně implementovaný podnikatelský záměr. Jedním ze zdrojů udržitelnosti tohoto podniku je skutečnost, že podstatná část jeho zisku je reinvestována a využita k jeho dalšímu rozvoji.

Tento přístup je v kontrastu s některými podnikatelskými záměry podpořenými v ostatních hodnocených projektech, které se zaměřují na maximální možné vytěžení dodané technologie, dokud je tato technologie provozuschopná (po dodávce technologie a/nebo mechanizace je v následujících letech udržován stále stejný model podnikání, jehož zisk je konzumován – není generován kapitál pro rozvoj podniku, v části případů dokonce ani pro údržbu dodaných vstupů). Hodnotitel se v tomto kontextu domnívá, že rozdíl v obou přístupech je dán především finančním spoluúčastí příjemce na pořízení investice. V případě finančního podílu na investici je příjemce více motivován využívat jejich potenciálů pro další rozvoj a investici tak nadále zhodnocovat. Pokud ovšem donor financuje celý náklad na pořízení investice – příjemce ji tedy obdrží darem, existuje silnější riziko, že se příjemce nebude chovat hospodárně, ale dodaný stroj nebo technologii „zkonsumuje“. Využije jej, dokud jsou schopné provozu a poté investici odepíše a vyčkává na dodání nové.

Klíčem k dlouhodobé udržitelnosti kooperativu je, dle názoru hodnotitele, především jeho schopnost diverzifikovat svou produkci (která je ovšem dána právě reinvesticí zisků do dalšího vybavení výroby) i distribuční kanály. Kooperativ nevyrábí pouze „surové“ sušené ovoce ke konzumaci nebo dalšímu

zpracování. S pomocí projektu pořídil rovněž vybavení potřebné pro výrobu a balení čokoládových bonbónů s ovocem uprostřed. Tuto svou produkci následně distribuuje do obchodní sítě (zaměřené na turisty) v Tbilisi. Výrobky ale prodává rovněž místní municipalitě (která je využívá k propagačním účelům a jako pozornost pro návštěvy a dále je dodává také do hotelů na pobřeží Černého moře).

Je zřejmé, že kooperativ má pro rozvoj kapacit v oblasti marketingu a prodeje výhodnější pozici, než malé podniky (které byly podporovány v souběžném projektu ČvT - kapacity). Větší počet členů kooperativů umožňuje specializaci a dělbu práce mezi těmito členy.

Také referenční kooperativ Dovlati prokázal svou udržitelnost v dlouhodobém horizontu. Na základě realizované analýzy považuje hodnotitel za klíčové pro dlouhodobou udržitelnost kooperativu následující důvody:

- Kooperativ byl díky investici do (chlazené) skladovací kapacity schopen akumulovat „kritické množství“ produkce pro přímý kontakt s velkooběrateli. Jinými slovy, díky investici se mu podařilo eliminovat prostředníky, kteří pro velkooběratele vykupují produkci individuálních farmářů, poněvadž je schopen shromáždit takový objem daného produktu, který velkooběratelé poptávají. Kooperativ si takto ponechává marži, kterou si dříve účtovali prostředníci. Je nutné dodat, že tohoto kooperativ byl schopen dosáhnout mimo jiné také díky strategickému rozhodnutí o zúžení produkce na pouhých pět plodin.
- Obdobně jako v předchozím případě si kooperativ mohl, na rozdíl od individuálního producenta, dovolit vyčlenit část svých lidských zdrojů výhradně na prodej a marketing. Zjednodušeně řešeno, ve větším počtu zapojených osob si členové kooperativu mohou dovolit postrádat několik lidí ve standardním pracovním procesu. Tito se tak mohou maximálně věnovat budování dodavatelsko-odběratelských vztahů s velkooběrateli, zapojování do distribučních sítí, vyhledávání nových příležitostí pro odbyt, atd. Především v tomto bodě je, dle názoru hodnotitele, zásadní rozdíl mezi fungováním kooperativu Dovlati a jinak obdobně koncipovaného Agroproduktu Guria, podpořeného v jednom z hodnocených projektů Charity ČR.

#### **2.4.2 EQ 2.5 Získali zaměstnanci institucí / místní samosprávy v průběhu projektu potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů?**

Příjemcům bylo poskytnuto vzdělávání v oblasti podnikání a podnikatelských dovedností s důrazem na marketing a daňové otázky. Vzdělávání bylo doplněno také odborným vzděláváním v oblasti technologií zpracování a skladování zemědělských produktů. Nad rámec toho bylo cílovým skupinám poskytnuto školení ohledně zpracování podnikatelského plánu – s výhledem jeho podpory z tohoto projektu.

Hodnotitel považuje budování kapacit příjemců v tomto projektu za spíše poddimenzované, a to především v oblasti řízení podniku. Podporu sice získali příjemci, kteří již dříve (v podstatně nižším objemu a spíše „svépomocně“) pěstovali nebo chovali produkty, jichž se zakládané podnikání mělo týkat (s výjimkou „dodatečného“ příjemce v Maghlaki, viz výše), nešlo ale o podnikání v pravém slova smyslu. Větší důraz na znalosti v oblasti řízení podniků by tedy byly vhodné.

Ještě větším problémem, dle zjištění hodnotitele, ale je skutečnost, že projekt nebyl doplněn individuálním poradenstvím pro již založené podniky. Příjemci si tedy do značné míry museli v kritickém období prvních let podnikání poradit sami (byť neformálně byly konzultace v omezené míře poskytovány). Tuto skutečnost považuje hodnotitel za jednu z možných příčin neúspěchu dvou ze tří podpořených podniků.

Dle názoru hodnotitele tedy zástupci příjemců podpory nebyli v okamžiku ukončení projektu vybaveni dostatečnou kapacitou pro další provozování výstupů / výsledků projektu. Udržitelnost

projektu tak značně závisela na jejich předchozích zkušenostech i individuálním podnikatelském talentu („intuici“), na nichž bylo do značné míry nutné podnikání v prvních letech založit.

Do realizace projektu nebyli bezprostředně zapojeni zaměstnanci veřejných institucí nebo místní samosprávy. Jejich kvalifikace a znalosti nejsou pro udržitelnost projektu relevantní – na provozování výstupů projektu se nijak nepodílejí a nejsou tak zapojeni do jejich udržování.

#### **2.4.3 EQ 2.6 Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu?**

Realizátor se po ukončení projektu intenzivně zaměřil na realizaci dalších podobných projektů – zaměřených na rozvoj kooperativního hospodaření. Z realizovaného šetření lze učinit závěr, že realizátor využil zkušeností a zpětné vazby z tohoto pilotního projektu pro implementaci dalších projektů v oblasti kooperativního hospodaření.

Mezi nejdůležitějšími lekcemi tohoto projektu pro své další působení v sektoru zemědělství v Gruzii realizátor uvádí především následující:

- Zásadní zvýšení důrazu na hodnocení podnikatelských plánů. V následujících projektech bylo zapojeno několik „filtrů“ hodnocení tak, aby nadále nebyly podporovány podnikatelské záměry, které jsou od začátku chybné a/nebo ekonomicky neudržitelné. Každý podnikatelský záměr nyní posuzují minimálně 4 experti (specialista na finance a ekonomiku, technický expert, expert se znalostí lokálního kontextu, specialista na budování kooperativů). O schválení podnikatelských záměrů navíc rozhoduje komise složená z 9 expertů, z nichž šest není spojeno s projektem (jsou mezi nimi, mimo jiné, také zástupci místní samosprávy). Vložením několika těchto filtrů reaguje realizátor na zkušenost s podporou nekvalitních podnikatelských záměrů.
- Předchozí zkušenost v daném oboru je kritickým (eliminačním) kritériem při selekci podnikatelských záměrů k podpoře. Na rozdíl od tohoto projektu tak aktuálně již podporu neobdrží příjemci, kteří nebyli v oblasti, v níž hodlají podnikat, dříve aktivní.

(Z výše uvedeného je zřejmé, že část doporučení níže není, minimálně pro projekty realizované ČvT, již relevantní, poněvadž k jejich naplnění došlo již dříve. Evaluátor se ovšem vyjadřuje k hodnoceným projektům.)

#### **2.4.4 EQ 2.7 Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři?**

Hodnotitel nezaznamenal žádné vlivy projektu na místní partnery. Jak bylo uvedeno výše, jejich role v projektu byla spíše „dodavatelského“ charakteru – projektu poskytovali specifické služby (vzdělávání) a expertízu.

#### **2.4.5 EQ 2.8 Jaké iniciativy, navazující na projekty, učinily partnerské samosprávy nebo další cílové skupiny?**

V případě projektu ČvT - kooperativ šlo o de facto pilotní projekt realizátora v oblasti podpory kooperativního hospodaření v daném regionu. Projekt byl spuštěn dříve, než se politika centrální vlády a s tím i legislativa přiklonila na podporu kooperativům. V okamžiku, kdy se budování kooperativů stalo prioritou centrální vlády Gruzie ve vztahu k rozvoji venkova tak realizátor již disponoval velmi cenným know-how ohledně jejich budování, které získal z tohoto projektu i dalšího návazného projektu. Tyto zkušenosti byly klíčem k tomu, aby se realizátor stal partnerem v programu ENPARD Evropské unie – v přímém důsledku projektu tedy je ČvT implementačním orgánem zásadního evropského projektu v Imeretinském kraji v sektoru budování kooperativů.

Prostředky ZRS ČR tedy v případě projektu ČvT - kooperativ byly využity pro testování nových přístupů a metod k rozvoji zemědělství a venkova. Takto získaná a akumulovaná dobrá praxe je následně aplikovaná v podstatně větším měřítku s podporou silného mezinárodního donora. Z pohledu multiplikace výsledků projektu tedy představuje příklad projektu ČvT - kooperativ maximálně efektivní řešení.

Z iniciativy realizátora po ukončení projektu byly založeny další tři kooperativy. Po vstupu do projektu ENPARD bylo od roku 2014 založeno dalších 9 kooperativů. V rámci druhé výzvy (ukončené v roce 2015) by mělo dále dojít k založení až 14 dalších kooperativů. Pro třetí výzvu projektu ENPARD potom realizátor odhaduje, že bude mít k dispozici prostředky pro dalších cca 3 – 5 kooperativů.

Cílové skupiny v návaznosti na projekty prozatím nerealizovaly další iniciativy ve vztahu k jiným mezinárodním donorům. Kooperativy Artsivi i Dovlati aktuálně stojí před nutností další investice, kterou se budou pokoušet realizovat z vlastních zdrojů prostřednictvím úvěrového financování.

Mezi kooperativem Artsivi a samosprávou Baghdati se rozvinula spolupráce zaměřená na šíření dobré praxe ohledně výhod kooperativního modelu hospodaření. Samospráva dokonce v rámci této spolupráce kupuje část produkce kooperativu, kterou využívá pro reprezentační účely. Představitelé kooperativu se aktivně účastní veřejných akcí, které municipalita realizuje s cílem podporovat vznik a rozvoj kooperativů v regionu a je prezentována jako příklad dobré praxe.

## 2.5 Dopady

### 2.5.1 EQ 2.1 Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty?

V případě dvou neúspěšných dílčích projektů nelze hovořit o zlepšení kvality života cílových skupin v přímém důsledku realizace projektu. Především u dílčího projektu farmy v Maghlaki dochází naopak k citelnému negativnímu dopadu projektu na kvalitu života. Pro prodlužování evidentně ztrátového podnikání musel příjemce čerpat půjčku, jejíž splácení snižuje kvalitu života jeho rodiny. Celkový prodělek příjemce na tomto podnikání nakonec činí cca 5000 GEL, což v kontextu gruzínského venkova představuje velmi vysokou částku.

Druhý neúspěšný projekt alespoň přechodně generoval pozitivní dopad na kvalitu života několika členů dané komunity v podobě vytvoření několika pracovních míst. Ta ovšem pochopitelně s ukončením podnikání po dvou letech zanikla.

Naopak v případě kooperativu Artsivi je jednoznačně pozorován pozitivní dopad projektu na kvalitu života cílových skupin. Tento fakt potvrzuje v dotazníkovém šetření (kterého se zúčastnili všichni členové kooperativu) 90 % respondentů. A to i přesto, že představitelé kooperativu při kvalitativním rozhovoru uvedli, že téměř celý zisk kooperativu je reinvestován do jeho rozvoje.

Mimo samotné zvýšení rodinných příjmů většina členů kooperativu uvádí, že projekt také bezprostředně zvýšil produktivitu jejich práce (v průměru o cca 50 %) a také výnosy jejich produkce (až o 100 %).

Mimo samotné hmatatelné zvýšení příjmů rodinného rozpočtu a další počitatelné dopady, je ovšem možné mezi dopady počítat také optimismus, s nímž členové kooperativu hledí do budoucnosti – a který kontrastuje se spíše skeptickými a rezignovanými postoji, které často převládají v jejich okolí.

Pozitivní dopad projektu na kvalitu života cílových skupin se neprojevuje pouze u členů kooperativu, ale přenáší se také na další členy komunity. Jak bylo uvedeno výše, vstupy pro svou produkci členové kooperativu z více než 50 % nakupují u lokálních malých zemědělců. Kooperativ vykupuje produkci ovoce od cca 25 místních rodin, kterým tak projekt rovněž zvyšuje příjmy (producenti by nebyli schopni stejný objem své produkce umístit na trh za využití jiného distribučního kanálu).



Podobný dopad projektu na kvalitu života cílových skupin pozorujeme také u referenčního kooperativu Dovlati. I zde fungování kooperativu bezprostředně zvyšuje příjmy zapojených členů, a to především v tom smyslu, že jim garantuje výkup celé jejich produkce. Tento efekt v dotazníkovém šetření (s účastí 21 respondentů z 26 členů kooperativu) explicitně zmiňuje téměř polovina respondentů. Stabilita a garance příjmu, stejně jako skutečnost, že budou schopni prodat veškerou svou produkci členům kooperativu, umožňuje zvyšovat jejich produkci, a to jak prostřednictvím rozšiřování ploch, na kterých hospodaří (tj. výstavbou nových skleníků), tak i zvyšováním produktivity práce. Kooperativ navíc, dle vyjádření respondentů, bezprostředně snižuje náklady na produkci (o cca 10 – 15 %). Ty klesají v důsledku společných nákupů většího objemu vstupů, tak i školení a poradenství, které vedoucí představitelé kooperativu svým členům poskytují (členové kooperativu tak se vstupy zacházejí efektivněji). Snižování nákladů na produkci se opět promítá do zvýšení čistých příjmů farmářů. Zároveň je ale nutné uvést, že část respondentů tohoto kooperativu (cca třetina) vykazuje vyšší skepsi a uvádí, že pro ně osobně se mnoho nezměnilo. Z toho lze dovozovat, že benefity nejsou v kooperativu distribuovány rovnoměrně. Část členů se i nadále převážně spoléhá na tradiční distribuční kanály a svou produkci prodává prostředníkům, kteří ve vesnicích vykupují zemědělskou produkci.

### 2.5.2 EQ 2.3: Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojeví? Proč?

V případě úspěšných kooperativů prozatím nebyly identifikovány žádné body teorie změny tohoto projektu, kterých by dosaženo nebylo. Kooperativy se úspěšně rozvíjejí a produkují dopady a změny, které byly předpokládány. Zároveň se ale zdá, že oba již dosahují (nebo možná dosáhly) jistých hranic a další rozvoj je podmíněn novým investičním impulzem.

Kooperativu Artsivi nyní k dalšímu rozvoji de facto již od počátku jeho existence chybí chladící prostor pro uchování vstupů / výstupů produkce. Fungování podniku proto lze obtížněji dlouhodobě plánovat a rozvrhnout v čase. Kooperativ musí reagovat na aktuální dostupnost vstupů a své výstupy musí velmi rychle distribuovat (má „průtokový“ charakter). Kooperativ Dovlati naopak naráží na své hranice, co se týče kapacity zemědělské produkce svých členů. Produkci v aktuálním rozsahu již nelze dále rozšiřovat bez pořízení další mechanizace – větších traktorů.

Oba kooperativy se nyní pokoušejí využít vlastních zdrojů pro realizaci potřebných investic – získat, za pomoci vládních programů přístup k levnému úvěrovému financování investice.

Především v případě kooperativu Artsivi ovšem hodnotitel pozoroval, že rozjezd jeho pronikání byl o něco pomalejší a „kotrbatější“, než bylo při zakládání podniku předpokládáno. Klíčovým problémem v tomto smyslu je velmi krátká doba realizace projektu. Má-li být spolehlivě založen úspěšný kooperativ, je nutné nikoliv pouze poskytnout vstupní investiční prostředky, ale také poskytovat poradenství, vzdělávání a intenzivní vedení jeho vedoucích představitelů. Je nutné jej po nějakou dobu „inkubovat“. Maximálně dvouletý projekt (který ovšem ani nemá zcela garantované financování na následující rok) nemá k takové inkubaci prostor a opouští „nezralé“ podniky.

Při krátkém čase na podporu rozvoje kooperativu je jeho úspěch nebo neúspěch do značné míry otázkou náhody – resp. příliš závisí na osobních kvalitách vedoucích představitelů založené organizace. Kooperativ je tak nucen po svém založení dále postupovat samostatně, metodou pokusů a omylů. Krátká doba inkubace kooperativu tak není pouze ohrožením pro dosahování dopadů projektu, hodnotitel ji považuje také za problém ve smyslu efektivity. Při delší době inkubace je možné zabránit řadě chyb a slepých cest, které kooperativ „hosený do vody“ musí nezbytně učinit. Je dokonce možné, že delší doba inkubace kooperativu by zabránila neúspěchu Georgian Biological Products (například tím, že by potenciálně zabránila chybnému rozhodnutí prodávat okolním farmářům mladé králíky k chovu).



Mimo objektivně zřejmé negativní dopady má příliš brzký odchod realizátora projektu z kooperativu také jistý demotivující účinek na jeho členy. Členové se cítí opouštěni a de facto zklamaní z přístupu realizátora (který ovšem nemůže délku realizace projektu ovlivnit). Musí se vyrovnávat s pochybnostmi o tom, zda již zvládnou hospodaření z vlastních zdrojů.

### 2.5.3 EQ 2.4 Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projeví? Pozitivní i negativní?

Představitelé komunity Baghdati, v níž je rozvíjen kooperativ Artsivi, pozorují významné dopady realizace projektu ve své komunitě. Představitelé si uvědomují, že posilování spolupráce mezi zemědělci a lokální zpracovávání produkce jsou patrně jedinou možností pro rozvoj místních ekonomik. Mezi místními obyvateli je ale zároveň stále přítomna velká ostražitost a odpor vůči kolektivním řešením, daná především historickou zkušeností s kolchozy. Kooperativ Artsivi proto vedoucí představitelé municipality považují za klíčový pilotní projekt, který místním obyvatelům ukazuje praktické výhody kolektivního jednání.

Vedoucí představitelé komunity pozorují ve své lokalitě významné příležitosti (potenciály) pro rozvoj – zejména v nových sektorech, jako jsou lískové ořechy. Podmínkou úspěšného rozvinutí tohoto potenciálu je ale lokální primární zpracování komodity. Kooperativ Artsivi pro pěstitele lískových ořechů i dalších komodit akumuluje dobrou praxi – ukazuje, jakým způsobem je efektivní dále postupovat. Municipality v tomto smyslu s představiteli kooperativu spolupracuje na šíření dobré praxe, zvyšování povědomí a propagaci kooperativních modelů hospodaření.

V lokalitě již vznikly další dva kooperativy v sektorech pěstování produkce ve skleníku (zde mají představitelé kooperativu Artsivi i komunity patrně na mysli kooperativ Dovlati) a včelařství. Mezi těmito kooperativy dochází k výměně zkušeností a dobré praxe v rozvoji svých podniků.

## 2.6 Další evaluační kritéria

### 2.6.1 EQ 3.1 Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?

V případě komerční aplikace je možné uvažovat o zapojení českých dodavatelů v konkrétních případech. Co se týče dodávek strojního vybavení (hodnotitel ovšem nedisponuje informací o tom, zda byla sušárna ovoce, dodaná kooperativu Artsivi, poskytnuta českým dodavatelem, či nikoliv). Projekt poskytuje potenciál dalšího zapojení českých subjektů například při chystané dodávce chladiřenského zařízení. Tuto investici ovšem bude kooperativ pravděpodobně realizovat z vlastních zdrojů za využití úvěrového financování. Zapojení českého dodavatele proto lze jen obtížně zaručit. (Alternativou pochopitelně je poskytnutí prostředků ZRS ČR na realizaci dodatečné investice do chladiřenského zařízení, jehož absenci členové kooperativu skutečně vnímají jako „nedokončenou práci“ projektu – v tom případě by pochopitelně zapojení českého subjektu bylo podstatně pravděpodobnější.)

Dle názoru hodnotitele existuje do budoucna (prozatím ovšem spíše velmi malý) potenciál komerčního využití výsledků projektu. V případě, že se kooperativu podaří dostatečným způsobem zvýšit svou produkci, je možné uvažovat o asistenci při vývozu na evropský trh. V takovém případě by ovšem zcela bezpochyby bylo nutné realizovat další investice do balení a prezentace výrobků jako luxusní regionální speciality. Tomuto by mohlo napomoci zpracování churmy, která je, minimálně v kontextu střední Evropy, značně exotickým ovocem. Případně je možné experimentovat i s dalšími druhy ovoce, které v regionu rostou, ale ve středoevropském kontextu jsou zcela neznámé (například

v místě velmi obvyklá fejchoa, která je ve střední Evropě zcela neznámá – ovšem za předpokladu, že toto ovoce lze efektivně sušit).

## **2.6.2 EQ 3.2 Do jaké míry byl důraz na průřezové principy ZRS ČR součástí hodnocených projektů? Přinesly projekty nějaké příklady dobré praxe, nebo naopak problémy ve vztahu k jednotlivým principům?**

### **Řádná správa věcí veřejných**

Projekt kladl důraz na komunitní přístup k analýze potřeb i rozhodování. Komunitní jednání byla ze strany vedoucích představitelů komunit i dotázaných členů komunity hodnocena pozitivně.

Proces výběru podnikatelských záměrů k podpoře je možné označit za transparentní. Byl realizován podle předem stanovených pravidel a metodologie. Při šetření v podpořených komunitách i v komunitách, kde sice byla organizována komunitní jednání, ale žádný z projektů z této komunity neobdržel podporu, nebyly zaznamenány žádné výhrady vůči transparentnosti nebo nestrannosti procesu výběru projektů k podpoře (a to i přesto, že část respondentů vyjádřila zklamání z toho, že žádný projektový záměr v jejich obci nebyl podpořen – proces selekce samotný ale nezpochybňovali).

Hodnotitel nemá dostatek informací k procesu výběru dodavatelů vybavení, které bylo v rámci projektu pořízeno.

### **Životní prostředí a klima**

Podpořené dílčí projekty neměly žádné významnější pozitivní ani negativní dopady ve vztahu k životnímu prostředí a klimatu.

Za pozitivní ve vztahu k životnímu prostředí je nutné označit skutečnost, že instalovaná sušička ovoce, která potenciálně představuje razantní zvýšení spotřeby energií u členů kooperativu, je vybavena solárními kolektory pro produkci energie.

Pozitivně hodnotí evaluátor také skutečnost, že projekt zvyšuje objem produkce ovoce, který je v lokalitě zpracován a který by v opačném případě velmi pravděpodobně nenašel jiné využití.

### **Lidská práva a rovnost mužů a žen**

Podpora lidských práv a především potom podpora rovnosti mužů a žen nebyla primárním cílem realizovaných projektů. Jakékoliv efekty v tomto směru proto mohou být maximálně zprostředkované. Podpora směřovala do venkovských lokalit, které se jsou spíše konzervativní a ve vztahu k rolím mužů a žen vykazují spíše patriarchální přístupy. Nebylo ambicí projektu tyto socio-kulturní faktory jakkoliv ovlivňovat.

Zároveň je ale relevantní uvést, že dva ze tří podpořených podnikatelských záměrů byly vedeny ženami. Bohužel v obou případech šlo o neúspěšné projektové záměry.

Hodnotitel nezaznamenal žádné zprostředkované dopady projektu, které by byly relevantní ve vztahu k problematice genderu.

## **2.6.3 EQ 3.3 nakolik místní instituce a cílové skupiny vědí, že projekty byly realizovány v rámci české ZRS? Jaké byly neúčinnější formy prezentace projektů?**

Dodané vybavení je označeno logy a textem odpovídajícím požadavkům na publicitu ZRS ČR. Informace o podpoře ZRS ČR pro zakládání kooperativ v regionu byly také šířeny v rámci

komunitních setkání. Obecně je ale veřejné povědomí o českém podílu na rozvoji kooperativu Artsivi (a podobně také Dovlati) spíše nižší, než tomu je v případě paralelního projektu ČvT-kapacity. Důvodem je především skutečnost, že většina aktivit v tomto projektu byla zaměřena „dovnitř“ kooperativů, zatímco v případě paralelního projektu byly více akcentovány iniciativy zaměřené na veřejnost a lokální komunitu.

## 3 Závěry

### 3.1 Relevance

- Projekt odpovídá prioritám Koncepce ZRS ČR na období 2010-2017 Cíle projektu jsou plně v souladu se Strategií pro rozvoj zemědělství Gruzie 2015-2020 v oblasti 3.1 Zvýšení konkurenceschopnosti na venkově.
- Pouze jeden z tří podpořených projektů je považován za relevantní z hlediska ekonomických trendů v zemědělském sektoru,
- Projekt je považován za spíše relevantní ve vztahu k režimu DCFTA v oblasti přizpůsobování se novým podmínkám pouze u jednoho z tří podpořených podniků.
- Zapojení místních partnerů do projektu považuje hodnotitel za relevantní

**Celková relevance projektu je hodnocena jako spíše vysoká.**

### 3.2 Efektivnost

- Cíl projektu č. 1 (Podpořit spolupráci mezi podnikateli a zemědělci v rámci oborů i návazných procesů) byl z hlediska formálního naplnění ukazatelů naplněn a překročen.
- Byly založeny 3 nové podniky, s ohledem na tehdejší legislativní rámec nebyl žádný však ve formě kooperativu. 2 z nich ukončili činnost po 2-3 letech, zbývající se ale po několika letech transformoval do kooperativu a naplňuje cíle tohoto projektu
- Cíl projektu č. 2 nebyl z hlediska plánovaného počtu podpořených osob zcela naplněn, počet podnikatelů vyškolených v nových technologiích byl výrazně menší, než byla plánovaná hodnota.

**Celkově lze efektivnost hodnotit jako spíše vysokou až vysokou v případě kooperativu Artsivi, u ostatních dvou kooperativů je ovšem efektivnost hodnocena jako velmi nízká. Celkové hodnocení efektivnosti projektu je proto „spíše nízká“**

### 3.3 Efektivita

- Vysoký podíl investic byl zmařen – podpořené podniky již nefungují
- Efektivitu by bylo možné zvýšit zahrnutím aktivit na rozvoj lidských zdrojů a vyšším důrazem na inkubaci založených podniků (pomoc nejen se založením, ale i v začátcích podnikání) – podmínkou je ale možnost realizovat delší (3 – 5 leté) projekty.
- Využití finančních prostředků považuje hodnotitel zpočátku (v prvním roce) za spíše efektivní (necelá ½ nákladů využita pro přímou podporu cílových skupin, cca 1/3 na mzdové náklady,

cca ¼ na provozní náklady kanceláře), později však došlo k nárůstu podílu nákladů na mzdy, provoz kanceláře, cestovní výdaje a další provozní výdaje (až 70 %), což již hodnotitel považuje za spíše neefektivní.

- Nelze hodnotit efektivitu (hospodárnost) nákupů strojů, zařízení a dalších vstupů přímé podpory z důvodu vysoké agregace rozpočtových položek
- Zkušenosti realizátora byly po ukončení projektu využity v dalších projektech obdobného charakteru a realizátor se stal partnerem mezinárodního donora využívajícího získané know-how (multiplikace výsledků projektu)

**Především s ohledem na velmi vysoký podíl prostředků, které byly v roce 2012 zkonsumovány samotným realizátorem, je efektivita projektu hodnocena jako spíše nízká.**

### 3.4 Udržitelnost

- Z 3 realizovaných podnikatelských záměrů byly 2 neúspěšné a tyto podniky ukončily svoji činnost.
- K nízké udržitelnosti přispěly jako externí (nestabilní poptávka a výkyvy cen) tak interní faktory (od počátku špatný podnikatelský záměr)
- U úspěšného podniku je udržitelnost zajištěna reinvestováním zisku.
- Udržitelnost je podporována spoluúčastí příjemce na pořízení investice (tedy finanční zainteresovaností na úspěšnosti podnikání).
- Ke zvýšení udržitelnosti je do budoucna třeba důsledněji ověřovat proveditelnost podnikatelských záměrů a zahrnout zkušenosti žadatele do hodnocení proveditelnosti a doplnit odborného vzdělávání do projektového mechanismu.
- Pro zvýšení udržitelnosti podnikání je klíčová diverzifikace, vzdělávání příjemců a poskytování poradenství, zejména v začátcích podnikání.
- Zkušenosti z realizace projektu využít realizátor v dalších podobných projektech zaměřených na rozvoj kooperativního hospodaření.

**Udržitelnost projektu je v případě kooperativu Artsivi hodnocena jako vysoká, lze pozorovat zdravý vývoj a odůvodněně očekávat jeho budoucí další rozvoj. V případě ostatních dvou ovšem nelze o udržitelnosti hovořit – podniky ukončily svou činnost. Celkové hodnocení udržitelnosti je tak proto „spíše nízké“.**

#### Dopady

- Realizátor se díky získanému know-how v oblasti budování kooperativů stal partnerem v programu ENPARD (ČvT je implementačním orgánem zásadního evropského projektu v Imeretinském kraji v sektoru budování kooperativů)
- U neúspěšných projektů měla realizace v jednom případě dokonce i negativní vliv na kvalitu života příjemců a jejich rodin
- U úspěšného projektu byla kvalita života cílové skupiny zvýšena (zvýšení rodinných příjmů)
- U úspěšného projektu došlo ke zvýšení produktivity práce a výnosů produkce
- U úspěšného projektu došlo k přenosu pozitivních dopadů také do širší komunity (lokální dodavatelé) – projekt stimuluje ekonomický rozvoj ve své komunitě.

- U úspěšného projektu došlo ke změně přístupu ke kooperativnímu řešení zemědělské výroby – přijetí kooperativního zemědělství jako východiska/možnosti rozvoje (lze předpokládat, že u neúspěšných projektů však byl efekt přesně opačný)
- V lokalitě úspěšného projektu vznikly další dva kooperativy, dochází mezi nimi k výměně zkušeností a dobré praxe

**Pozitivní dopady se projevují pouze u úspěšně realizovaného projektu a jsou zaznamenány nejen na úrovni přímých příjemců, ale také v širší místní komunitě. V případě tohoto dílčího projektu jsou tedy dopady hodnoceny jako vysoké. S ohledem na žádné pozitivní, nebo dokonce až negativní dopady projektu u ostatních dvou založených podniků ovšem je nutné dopady celkově hodnotit jako spíše nízké.**

### 3.5 Průřezové principy

- Prosazování komunitního principu bylo úspěšné – komunitní jednání ze strany vedoucích představitelů komunit i dotázaných členů komunity byla hodnocena pozitivně
- Proces výběru podnikatelských záměrů k podpoře je možné označit za transparentní.
- Podpořené dílčí projekty neměly žádné významnější pozitivní ani negativní dopady ve vztahu k životnímu prostředí a klimatu.
- Oblast lidských práv a rovnosti mužů a žen nebyla cílem projektu a nebyly zaznamenány dopady, které by měly specificky efekt na postavení žen v rodinách a v komunitě.

### 3.6 Vnější prezentace

- Pořízený hmotný majetek byl opatřen odpovídajícími logy ZRS ČR.
- Povědomí o podpoře místní komunity z prostředků České republiky je spíše nízké

## **Příloha č. 5: Seznam zkratek**



ABCO – Association of Business Consulting Organizations  
ARSC – Agricultural RUral Service Center  
CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing  
CDC – Czech Foreign Development Assistance  
CzDA – Czech Development Agency  
CZK – Czech Koruna  
ČVT – Člověk v tísni  
ČR – Česká republika  
ČRA – Česká rozvojová agentura  
DCFTA – Deep and Comprehensive Free Trade Area  
ENPARD – European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development  
EQ – Evaluační otázka  
EU – Evropská unie  
GABC – Georgia Avenue Baptist Church  
GEL – Georgian lari  
GSP+ - Generalised Scheme of Preferences  
Kč – koruna česká  
M4P – Making Markets Work for the Poor  
MDGs – Millennium Development Goals  
MFA – Ministry of Foreign Affairs  
NNO – Nestátní nezisková organizace  
PIN – People in Need  
UMCOR – United Methodist Committee on Relief  
USAID – The United States Agency for International Development  
USD – United States Dollar  
ZRS ČR – Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky  
ZÚ – Zastupitelský úřad

**Příloha č. 6: Seznam prostudovaných zdrojů a dokumentů a odborné literatury**

#### Primární zdroje

- Projektové dokumentace k jednotlivým projektům.

#### Předchozí evaluace

- Černá, L. – Hejkrlik, J. – Tatishvili, T.: Zpráva z evaluace projektu ZRS ČR s Gruzii – „Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii“ (2012).
- Černá, L. – Hejkrlik, J. – Tatishvili, T.: Zpráva z evaluace projektu ZRS ČR s Gruzii – „Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie, Gruzie“ (2012).

#### Kontextuální informace

- *Ministry of Agriculture of Georgia*: Strategy for Agricultural Development in Georgia 2015 - 2020.
- *Government of Georgia*: Social-economic Development Strategy of Georgia „Georgia 2020“.
- DCFTA Aproximation list: „Food Safety“.
- DCFTA Aproximation list: „Veterinary“.

#### Metodologické zdroje

- *OECD*: Quality Standards for Development Evaluation (2010).
- *UNDP*: Handbook on planning, monitoring and evaluation for development results (2009).
- *UNDP*: Project-level evaluation – Guidance for conducting terminal evaluations of UNDP-supported GEF-financed projects (2012).
- *The World Bank*: Handbook on impact evaluation – quantitative methods and practices (2010).
- *The World Bank*: User-friendly handbook for mixed method evaluations (1997).
- *Bamberger, M – Rugh, J. – Mabry, L.*: Real World Evaluation (2006).
- *HaskoningDHV CR a Tlma Liberec*: Průběžné hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007 – 2013 (2009 – 2013).
- *FoRS a Česká evaluační společnost*: Jak zohlednit rozdílné role, potřeby a priority žen a mužů v rozvojových, humanitárních, vzdělávacích a osvětových projektech (2014).

## **Příloha č. 7: Přehled realizovaných rozhovorů**

Rozhovory realizované před evaluační misí:

- Zástupci zadavatele evaluace (Ministerstvo zahraničí ČR)
- Zástupce České rozvojové agentury (2x)
- Zástupci realizátorů projektů – Člověk v tísni, Charita ČR

Evaluační mise: Tbilisi

Pondělí, 23.11.	
9:00	ZÚ Tbilisi, Albert Šidó, attaché pro rozvojovou spolupráci
12:00	ABCO (partner projektů Charita), Konstantin Zhgenti, ředitel
14:00	ACDA (Agriculture Cooperative Development Agency) , Giorgi Misheladze, ředitel
Úterý, 24.11.	
9:30	Člověk v tísni (kancelář Tbilisi), Lauriane Gauny (ředitelka), Buba Jafarli, Simona Varga
12:00	Ministerstvo zemědělství, Nodar Kereselidze, první náměstek ministra zemědělství
13:00	Giuli Gogoli, profesor (Agricultural University of Georgia)
14:00	Pati Mamardashvili, profesorka (ředitelka Agricultural Policy Research Centre při International School of Economics at Tbilisi State University)
15:30	Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Gaga Nikabadze, National Programme Officer
Středa, 25.11.	
9:00	Elkana (Biological Farming Association), Mariam Jorjadze, ředitelka
12:00	Ministerstvo zemědělství, Khatia Tsilosani, ředitelka Odboru mezinárodních vztahů
13:30	Farmers for Future (nástupnická organizace partnera projektů Charity), Rusudan Glgashvili (ředitelka), Nikoloz Zazashvili (bývalý ředitel, hlavní konzultant), Davit Bostashvili
15:00	Delegace EU, Kaido Sirel, Head of Cooperation

Evaluační mise: terénní šetření (26. 11. – 4.12. 2015)

Čtvrtek, 26. 11.	
11:00	Příjezd do Kutaisi, schůzka s AIC (partner evaluace)
Odpoledne 14:30 – 16:00	<b>Gvishtibi</b> LTD Georgian Bee 2010, Shalva Kuchava – příjemce (účastni další 2 zaměstnanci, manželka)
16:00 – 17:00	Viola Phiolia – community leader (+ 2 další účastníci – municipalita)
Pátek, 27. 11.	
Dopoledne 10:00 – 12:00	<b>Baghdati</b> LTD “Artsivi”, <b>Gogi Artsividze</b> – ředitel kooperativu (účastni další 2 členové a 1 rodinný příslušník) Evaluační návštěva, individuální rozhovor s vedoucím kooperativu, skupinový rozhovor s členy

12:00 – 13:00	Irakli Gegeshidze – starosta Baghdati
Afternoon 16:30-18:30	<b>Partskhanakanevi/ Maglaki</b> Cooperative “Dovlati” – Avto Kvachakidze – ředitel kooperativu, schůzky účastno dalších cca 8 členů kooperativu Skupinový rozhovor, evaluační návštěva
Večer 19:00 – 19:30	<b>Kutaisi</b> Marianna Lotiashvili – bývalá zaměstnankyně místní kanceláře Člověk v tísni v Kutaisi
<b>Pondělí 30. 11.</b>	
Dopoledne 10:00 – 12:00	<b>Dioknisi</b> Agricultural Rural Centre, Gia Dzirkvadze – ředitel (schůzky účastno dalších cca 6 členů asociace) Skupinový rozhovor, evaluační návštěva, náhodné neformální rozhovory se členy komunity
12:00 -13:00	Vazha Dzirkvadze – community leader
Odpoledne 14:00 – 16:30	<b>Didachara</b> Agricultural Rural Centre, David Tsulukidze – ředitel (schůzky se účastní také rodinní příslušníci) Individuální rozhovor s ředitelem, rozhovor s rodinnými příslušníky, evaluační návštěva, náhodné neformální rozhovory se členy komunity
16:30 – 17:00	Koba Shavadze – bývalý community leader
<b>Úterý, 1. 12.</b>	
Dopoledne 10:00 – 12:00	<b>Ozurgeti</b> Aleko Mameishvili – ředitel (majitel?) Agroprodukt (plus jeden další člen) Rozhovor, evaluační návštěva – chladiřenský sklad a zpracovatelská technologie pro ovoce
Odpoledne 13:00 – 16:00	<b>Kvenobani</b> Skupinový rozhovor s několika členy neformálního kooperativu (účasten také community leader a zástupci Agroproduktu), evaluační návštěva – sušárna ovoce)
<b>Wednesday, 2. 12.</b>	
Dopoledne 10:00 -12:00	<b>Kulishkari</b> Goneli Makatsaria – příjemce (ČvT – kapacity), rozhovoru účastni rodinní příslušníci Rozhovor, evaluační návštěva
12:00 – 13:00	Misha Kvaraia – community leader
Odpoledne 14:00 – 15:30	<b>Rukhi</b> Demna Gurtskaia – příjemce (ČvT – kapacity), rozhovoru účasten partner podniku a rodinný příslušník (manželka)
15:30 - 16:00	Avtandil Gabetsia – zástupce municipality Rukhi
<b>Čtvrtek, 3. 12.</b>	
Dopoledne 10:00 – 11:00	<b>Maglaki</b> Marina Deisadze/ Emzari Mardaleishvili (králíčí farma, ČvT - kooperativ)



11:00 -13:00	Individuální rozhovor s příjemci Soso Zhorzholiani (PC studovna, ČvT-kapacity) Brdzolverdi Zhorzholiani /Valida Deisadze (chov ovcí, ČvT-kapacity) Individuální / skupinový rozhovor s příjemci
13:30-14:00	Tengiz Nizharadze – community leader
Odpoledne 15:00 – 16:30 (pm)	<b>Kutaisi</b> Debreefing – lokální kancelář Člověk v tísni, účast: hodnotitel, partner evaluace, současní a bývalí zaměstnanci ČvT - David Chelishvili, Buba Jafarli, Marianna Lotiashvili
<b>Pátek, 4. 12.</b>	
Dopoledne 09:00-10:30	<b>Ude</b> Tsitsino Abuladze (Unie zpracovatelů ovoce) – rozhovor s příjemcem (plus jeden rodinný příslušník), evaluační návštěva
Poledne 11:00 –12:00	<b>Akhaltzikhe</b> Ilia Zardiashvili (Unie zpracovatelů mléka) – rozhovor s příjemcem, evaluační návštěva
Odpoledne 14:30 – 16:00	<b>Akhaltzikhe</b> Gocha Atoshvili (ARSC) - rozhovor s příjemcem (plus jeden zaměstnanec ARSC), evaluační návštěva

Aktivity realizované po ukončení evaluační mise

ČvT – kapacity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizace dotazníkového šetření – CATI (7 respondentů)</li> <li>Telefonický rozhovor se 2 community leaders</li> </ul>
ČvT – kooperativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizace dotazníkového šetření v kooperativech Artsivi a Dovlati</li> <li>Telefonický rozhovor se zástupcem neúspěšného kooperativu Georgian Biological Products</li> <li>Telefonický rozhovor se 3 community leaders</li> </ul>
Kvenobani	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonický rozhovor s community leader</li> </ul>
Akhaltzikhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonický rozhovor s referenčním zpracovatelem mléka (Mamuka Vashadze)</li> </ul>
Ude	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonický rozhovor s community leader</li> </ul>
Projekty ČvT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skype rozhovor s pracovníky lokální kanceláře ČvT v Tbilisi a Kutaisi</li> </ul>
Sektorové hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emailové dotazování – GIZ</li> </ul>

## **Příloha č. 8: Rámcové dotazy individuálních rozhovorů**

Přílohy řazené v následujícím pořadí:

- Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro **realizátory projektů**
- Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro **veřejné instituce a další subjekty (nejsou příjemci) v cílové zemi**
- Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro **lokální partnery projektů a místní zastoupení realizátorů projektů**
- Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro **zástupce končených příjemců**
- Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro **další donory**
- Rámcové dotazy pro **dodatečné telefonické rozhovory**

## Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro realizátory projektů

1. Odkud přišla iniciativa realizovat projekt? Šlo o iniciativu partnera projektu, nebo vaši?
2. Z jakého důvodu jste se zaměřili právě na otázku kooperativů a obecně sektor drobných farmářů? V čem vidíte potenciál těchto aktivit a cílové skupiny pro rozvoj gruzínského venkova?
3. Jakým způsobem jste identifikovali potřebu projektu tohoto typu?
4. Jak projekt přispívá k naplňování rozvojových cílů Gruzie? Je nějak koordinovaný se středně- a dlouhodobými rozvojovými strategiemi?
5. Jak jste našli partnera? Spolupracujete dlouhodobě? Co bylo přesně jeho rolí v projektu?
6. Probíhá nějaká koordinace s ostatními projekty ZRS ČR v oblasti podpory malých a středních zemědělců v Gruzii? Jak jste zajistili, aby se vaše aktivity nedublovaly?
7. Naopak, doplňovaly se jednotlivé projekty v něčem? Jak jste organizačně zajišťovali doplňkovost aktivit mezi jednotlivými projekty – především potom vzdělávacích aktivit?
8. Probíhala nějaká koordinace s realizátory dalších rozvojových projektů v zemědělství v Gruzii? Nebo jste s realizátory projektů jiných donorů nepřišli do styku? Pokud ano, jakou roli hraje projekt mezi aktivitami zahraniční rozvojové spolupráce v Gruzii obecně?
9. Na jakém základě jste se zaměřili právě na vámi zvolené regiony? Jak jste vybírali konkrétní zemědělce pro intenzivnější podporu (zejm. ty, kteří budou podpořeni / kteří založí kooperativ)? Byly mezi výstupy projektů průniky (logicky – nejprve nižší intenzita projektu, potom zintenzivnění)?
10. Jakým způsobem jste oslovovali zemědělce pro vzdělávání a další aktivity „nízké intenzity“?
11. V čem se realizace projektu odlišovala od plánu, který jste formulovali v projektové dokumentaci? Co vás překvapilo (a proč vás to překvapilo) a jak jste na to reagovali? S jakými nepředvídatelnými obtížemi jste se při realizaci projektu setkali?
12. Naplnila se očekávání, která jste do projektu vkládali? Jak projekt, z Vašeho pohledu, dosáhl vytyčených cílů? Kterých cílů nedosáhl a proč (chyba v intervenční logice, nedostatečná implementace, působení externích faktorů, které nebylo možné předvídat ani kontrolovat, atd.?)
13. Jakým způsobem monitorujete výsledky a dopady projektu? Jsou k dispozici data pro vyhodnocování dopadu projektu – tj. zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity podpořených zemědělců? Zvyšování kvality života?
14. Jak hodnotíte kvalitativně? Vedly aktivity projektu skutečně ke zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity zemědělců – to je zásadní logická vazba projektu? Proč ano / proč ne? Byl v tomto smyslu mezi jednotlivými projekty nějaký rozdíl?

15. Monitorujete nějak efektivitu vzdělávacích aktivit? Máte nějaké informace o tom, že vzdělávání skutečně vede k zakládání nových podniků, zakládání kooperativů a obecně ke zvyšování konkurenceschopnosti zemědělců (tj. bez přímé intervence vyšší intenzity)? Proč ano, proč ne?
16. Jaké jsou dopady projektu v lokálních komunitách podpořených zemědělců? Projevuje se nějak? Sbíráte informace o tom, jak projekt v dané lokalitě působí?
17. Jak vaše působení hodnotí představitelé lokálních komunit? Analyzovali jste? Realizovali jste nějaké aktivity pro získání zpětné vazby z lokální komunity?
18. Zaznamenali jste nějaké neočekávané dopady projektů? Pozitivní i negativní? Vedly ke změnám v projektu?
19. Naopak, očekávali jste nějaké dopady, které se následně neprojeví? Jak to ovlivnilo vaši další praxi?
20. Jak váš projekt hodnotí představitelé státní správy (ministerstvo) a regionální správa? Jak se obecně dívají na aktivity ZRS ČR v oblasti zemědělství?
21. Jak se na váš projekt a obecně působení ZRS ČR v zemědělství dívají lokální partneři – asociace, NGOs, univerzity, atd.? Odpovídá, dle jejich názoru, směr podpory rozvojovým potřebám, nebo mají pocit, že efektivnější by byl jiný způsob podpory?
22. Monitorujete si nějak udržitelnost výstupů? Jak je organizačně a finančně zajištěné, aby podpoření zemědělci nadále fungovali v režimu ekologického zemědělství a případně certifikovali další své produkty? Mají pro to dostatečnou kapacitu?
23. Jsou lokální aktéři – zemědělci, představitelé komunit, atd. dostatečně kvalifikovaní na to, aby výsledky sami udrželi? Co jim případně chybí, kde jsou slabá místa?
24. Jak ovlivní výsledky / dopady / udržitelnost projektů aktuální trendy v zemědělství v Gruzii, především potom DCFTA a nová legislativa v oblasti food security? Je nadále udržitelné podporovat tyto typy projektů, příp. za jakých podmínek?
25. Dotazník – jak získat zpětnou vazbu od konečných příjemců? Mají přístup k internetu – konvertující vs. vzdělávání? Anebo pouze korespondenčně?
26. S kým bychom se měli potkat z příjemců, lokálních partnerů, zástupců asociací / NGOs, státní správy, lokální samosprávy?
27. Co považujete obecně za největší úspěch projektu? A co je naopak největší zklamání?
28. Poučili jste se z projektu nějak pro realizaci dalších projektů? Co konkrétně jste zjistili?

Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro veřejné instituce a další subjekty (nejsou příjemci) v cílové zemi

#### Representatives of public bodies

1. Are you informed on the activities of the Czech Development Cooperation (CDC) in Georgia in the sector of agriculture? Where do you have this information from?
2. Do you have information on specific projects, are you involved in their monitoring in any way?
3. Were you involved in the identification of the needs for CDC projects in Georgia in any way (formal as well as informal)? Was the Ministry consulted when new projects were formulated?
4. Is the method of CDC projects (predominantly setting up of cooperatives and agricultural service centers and support to rural entrepreneurship by the means of small grants) relevant to the needs of Georgian agriculture sector?
5. Is the target group of CDC projects, namely small farmers, relevant for the development of agriculture sector and rural development in Georgia?
6. Is the approach of CDC projects relevant? Is it a good way to support agriculture sector in Georgia by the means of “grassroots” projects – intensive work with specific communities? Or should the issue be approached in a different way?
7. What would be, in your point of view, the most relevant task for rather small projects of a foreign donor (max. 1 mil. € ) when it comes to agriculture and rural development in your country? Where would such small project bring the biggest added value?
8. Are there any other financial sources (donors) that support similar projects as CDC (in agriculture)? If so, are these projects coordinated in any way? Or are they rather competitive?
9. What is, in your opinion, the added value of Czech projects when compared with similar projects of other donors? And *vice versa*, are there any deficiencies of Czech projects *vis-à-vis* similar projects of other donors?
10. Should similar projects be supported in the future? Especially after DCFTA and related sanitary and phytosanitary provisions are implemented in the future? Or should CDC, in your opinion, focus on a different type of projects / target groups?
11. What will be the impacts of DCFTA and SPS provisions on Georgian agriculture in general? How do you expect that the sector will change after their implementation?

12. What other opportunities for CDC projects (with respect to their scope and previously discussed added value) do you see in the future? What should CDC focus on?



Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro lokální partnery projektů a místní zastoupení realizátorů projektů

1. What is the source of the initiative to realize your projects?

*Relevance*

2. Why did you focus on cooperatives and/or agricultural service centers? Why do you think their support is the correct approach to the development of Georgian rural areas? Where is their potential in that regard?
3. Are cooperatives / agricultural rural centers common in Georgia or was it substantial innovation?
4. Was the establishment of cooperatives / ARCs supported by Georgian government when it comes to initiatives of rural development? Did the situation change since?
5. How did you identify the need of such project? How did you find out that support to establishment of cooperatives / ARCs is the correct answer to the localities' weaknesses?
6. How were the regions chosen? How did you choose the individuals that received support?
7. How are the initiatives perceived by local farmers? Did they also see them as a relevant solution to their problems / needs?
8. Are there other initiatives in regions that follow the same way? Was there any coordination?

*Effectiveness / impacts*

9. Did the implementation of the projects go as planned? What had to be changed? Was there anything that surprised you while implementing the projects – positive as well as negative? What unexpected obstacles you had to deal with, how did you deal with them?
10. Did the project, in your point of view, achieve its goals? Which goals were not achieved and why?
11. Did the outcomes of the project satisfy your expectations? Why yes/no?
12. Did you monitor the outputs / impacts of the project? How? Do you have data relevant to the goal of the project (raising competitiveness, raising living standards in rural areas, etc.)?
13. How do you assess the outcomes of the projects? Did the establishment of cooperatives / ARCs lead to higher efficiency of farming? Did it lead to raising the competitiveness of local farmers? Do farmers get higher price on their production? DO they produce in a more effective way? Why yes / no?

14. What other economic effects of the projects were perceived at the level of local farmers? (most importantly: sales)
15. Have farmers changed the way they work in direct effect of the projects? Did they change their agricultural methods? In what way?
16. Did you monitor the effectiveness of trainings? Do you have information / knowledge as to whether they apply new knowledge into practice? Did farmers change their behavior in farming? (were they supposed to?)
17. What other impacts of the projects did you register?
18. Were there any unexpected impacts of the projects? Positive as well as negative? Did they lead to changes in projects?
19. What are the impacts of your projects on local communities? Positive as well as negative?
20. How do local communities perceive your initiatives? Did you analyze?

#### *Efficiency*

21. Were the money spent well? Are there any instances where it could be spent better?
22. Were the training activities efficient in your point of view?
23. What typical issues did you encounter when it comes to “value for money”?

#### *Sustainability*

24. Do the established centers still operate? With what limits? How did their role change?
25. Who owns the facilities now? How is their financial sustainability ensured?
26. Are the centers self-sustaining? Financially, most importantly?
27. Do you feel the management of the centers have sufficient capacity and/or knowledge to run the centers on their own?
28. Do the centers have sufficient resources for maintaining and repairing the outputs? Where do they have these resources from?
29. What other obstacles to sustainability do you perceive? What has to be fulfilled in order to have the centers sustainable?

30. How did the centers evolved since the project? Did they implement new services, increased their capacities, etc.? Were there any follow-up projects?
31. Do you see any multiplication in local communities? Is there an increase in membership? Is the number of farmers using the centers' infrastructure growing? Have you observed any replication attempts (i.e. attempts to create similar facilities based on good practice of the projects?)
32. What were your lessons? How did you change your practice in effect of the projects? Did you implement new methodologies, etc.?

#### *Horizontální témata*

1. Jaký mají projekty dopad na úrovni rodin? Jak ovlivní rodinné příslušníky – manželka, děti, atd.? Má i negativní dopady na rodiny?
2. Jaký byl podíl mužů a žen v aktivitách projektu? Odpovídal obecnému generovému rozložení v zemědělském sektoru? Pokud ne, proč?
3. Zlepšuje projekt nějak jinak postavení žen v lokálních komunitách? Odlišují se nějak dopady projektu co se týče mužů a žen?
4. Viditelnost...

#### *Sektorová problematika*

5. Probíhá nějaká koordinace s ostatními projekty ZRS ČR v oblasti podpory malých a středních zemědělců v Gruzii? Jak jste zajistili, aby se vaše aktivity nedublovaly?
6. Naopak, doplňovaly se jednotlivé projekty v něčem? Jak jste organizačně zajišťovali doplňkovost aktivit mezi jednotlivými projekty – především potom vzdělávacích aktivit?
7. Probíhala nějaká koordinace s realizátory dalších rozvojových projektů v zemědělství v Gruzii? Nebo jste s realizátory projektů jiných donorů nepřišli do styku? Pokud ano, jakou roli hraje projekt mezi aktivitami zahraniční rozvojové spolupráce v Gruzii obecně?
8. Jak váš projekt hodnotí představitelé státní správy (ministerstvo) a regionální správa? Jak se obecně dívají na aktivity ZRS ČR v oblasti zemědělství?
9. Jak se na váš projekt a obecně působení ZRS ČR v zemědělství dívají lokální partneři – asociace, NGOs, univerzity, atd.? Odpovídá, dle jejich názoru, směr podpory rozvojovým potřebám, nebo mají pocit, že efektivnější by byl jiný způsob podpory?
10. Jak ovlivní výsledky / dopady / udržitelnost projektů aktuální trendy v zemědělství v Gruzii, především potom DCFTA a nová legislativa v oblasti food security? Je nadále udržitelné podporovat tyto typy projektů, příp. za jakých podmínek?

## *Závěr*

11. Co považujete obecně za největší úspěch projektu? A co je naopak největší zklamání?

## Rámcové dotazy individuálních rozhovorů pro zástupce končených příjemců

1. Jakým způsobem jste se dověděli o projektu? Proč jste se rozhodli k účasti?

### *Relevance*

2. Co vás přesvědčilo k účasti v kooperativu / podniku?
3. Myslíte, že jde o správnou cestu k rozvoji venkova v Gruzii? Proč ano / proč ne?

### *Efektivnost (účelnost) / dopady*

4. Naplnila se očekávání, která jste do projektu vkládali? Jak projekt, z Vašeho pohledu, dosáhl vytyčených cílů? Kterých cílů nedosáhl a proč? (chyba v intervenční logice, nedostatečná implementace, působení externích faktorů, které nebylo možné předvídat ani kontrolovat, atd.)
5. Jaké externí faktory zde působí? Co vše musí být splněno, aby projekt fungoval, jak má? A co naopak ohrožuje jeho fungování?
6. Jak hodnotíte výsledky projektu? Která očekávání byla naplněna? Která naopak nebyla naplněna/co Vás překvapilo? Přinesl Vám projekt něco nového? Pozitivního/méně pozitivního? V čem vám projekt pomohl? Naopak, poškodil vás v něčem? Museli jste se vyrovnávat s něčím, s čím jste na začátku nepočítali?
7. Ovlivnil projekt Vaše hospodaření? Jaké měl projekt dopady na vaše hospodaření / hospodaření členů kooperativu? Došlo ke zlepšení hospodářských výsledků (objem produkce, obrat, marže, čistý zisk, atd.)? Případně je to něco, co očekáváte do budoucna?
8. Jak hodnotíte kvalitativně vaši zkušenost s realizací projektu? Vedou aktivity projektu (budování kooperativů / společných podniků) skutečně ke zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity zemědělců? Proč ano / proč ne? Za jakých podmínek ano a za jakých podmínek ne?

### *Dopady*

9. Projevují se dopady projektu nějak ve vaší komunitě? Jaký má realizace projektu dopad na vaši vesnici, sousedy? Zaznamenáváte například tendenci ke zvyšování zájmu o vstup do kooperativu? Proč ano, proč ne?
10. Má projekt i nějaké negativní dopady ve vaší komunitě? Nedochozí například ke zhoršování vztahů mezi farmáři?
11. Zaznamenali jste nějaké další neočekávané dopady projektů? Pozitivní i negativní? Vedly ke změnám v projektu? (např. výnosy plodin, vyšší míra specializace produkce, rozprostření produkce do delšího času, atd.)

### *Horizontální témata*

12. Jaký mají projekty dopad na úrovni rodin? Jak ovlivní rodinné příslušníky – manželka, děti, atd.? Má i negativní dopady na rodiny? Širší sociální skupina: příbuzní, známí, spolupracovníci?
13. Jaký byl podíl mužů a žen v aktivitách projektu? Odpovídal obecnému generovému rozložení v zemědělském sektoru? Pokud ne, proč?
14. Zlepšuje projekt nějak jinak postavení žen v lokálních komunitách? Odlišují se nějak dopady projektu, co se týče mužů a žen?
15. Jaký měl projekt dopad na životní prostředí? Vede projekt nějak bezprostředně nebo zprostředkovaně k lepšímu hospodaření s půdou (statková hnojiva, zelené hnojení), zvyšování welfare hospodářských zvířat, atd.?
16. Má projekt naopak nějaké negativní dopady na životní prostředí (šíření nevládnutých plevelných druhů (invazivních), škůdci, nadměrné spásání (kde by se to mohlo věci týkat))?

### *Udržitelnost*

17. Má podle vašeho názoru kooperativ šanci přežít i po ukončení projektu? Proč ano, za jakých podmínek?
18. Co brání tomu udržení výsledků projektu – pokračování v kooperaci? Co musí být naplněno, abyste dále pokračovali ve spolupráci?
19. Dochází k šíření výsledků i mimo okruh bezprostředních příjemců – členů kooperativů? Fungují příjemci jako „modely“ pro ostatní členy své komunity, atd.? Mění například i zemědělci mimo kooperativy způsob svého hospodaření?

### *Sektorová problematika*

20. Účastníte se i akcí a projektů jiných donorů? V čem se akce jednotlivých donorů doplňují a v čem naopak zdvojují?

### *Závěr*

21. Co považujete obecně za největší úspěch projektu? A co je naopak největší zklamání?



**Questions: other donors.**

1. What kind of activities do you support in the field of agriculture in Georgia?
2. How did you identify the need for activities of this nature? Did you coordinate the identification of needs and targeting of your initiatives with Ministry of Agriculture and/or other local institutions or is this rather your own initiative?
3. With whom do you cooperate in Georgia on your projects in the field of agriculture – who are your partners?
4. Do you have information on the activities of the Foreign Development Cooperation (FDC) of the Czech Republic in Georgia?
5. Do you meet projects of FDC CR in the agricultural sector in your practice? On which level do you encounter these projects (working groups, high-level coordination activities or rather at the level of final beneficiaries, etc.)?
6. To what extent are Czech agricultural projects comparable to your projects in this sector? When it comes to the volume, outputs and outcomes, methods of operation, territorial aspect, beneficiaries, etc.
7. What is, in your point of view, the most relevant role of the FDC CR in the sector of agriculture in Georgia with regard to its rather limited financial scope? What should be the task of the FDC CR in agriculture when we speak about volume of max. 0,5 – 1 mil. € ?
8. Did you experience any collisions or duplication (doubling) of your projects and the projects of the FDC CR?
9. Is there, on the other hand, any room for linking your projects with activities of the FDC CR? Why yes or why not? Under what conditions you can imagine some coordination and linking on the level of projects?
10. Do you see, in the future, any potential of multilateral projects together with the FDC CR? Why yes or why not?
11. Is there any coordination of the activities of donors in the field of agriculture in Georgia or are their activities rather uncoordinated? If so, who is coordinating the activities or who should be doing this?

## Rámcové dotazy pro dodatečné telefonické rozhovory

Questions for community leaders of communities where PIN did some activities, but awarded no grant (Tskhunkuri, Mukhiani, Patriketi?, Sormoni? in Tskaltubo; Anaklia, Ergeta, Kakhati, Orsantia, Jikhaskari in Zugdidi for **PIN capacity** – 2-3 are sufficient;

Fersati,Dimi, Patara Obcha, Tsitelkhevi, Rokhi, Vartsikhe, Meore Obcha, Khani for **PIN cooperativ**, 2-3 are sufficient).

- How did your community get involved in the PIN project?
- What kind of activities were realized here?
- Were the activities PIN realized here new for you? Or have you used such tools (community meetings for discussion over problems of the community) before? If so, on what occasions? And how frequently (say per year)?
- Did PIN activities in your village change in any way the practice of your governance in the community? Did it change the relations between community leadership and its members in any way?
- Were also some professional trainings realized in your community?
- If so, what were their topics and target groups?
- If so, what was their impact? Do you see that farmers or other members of your community would change their practice in any way? Please provide practical examples.
- Have you experienced a rise in entrepreneurial activities in your community due to PIN activities?
- What other impacts of PIN activities in your community do you observe? If any?
- Did any farmers or other members of your community apply for a grant from PIN programme?
- If so, what is your explanation that none of them received the funding?
- If so, what kind of sentiments did the non-award decision generate in your community?

#### Questions for community leaders in Kvenobani:

- Do you know about the investment of Czech Development Cooperation in your community? Could you identify what did it support?
- How many people / families in your community are using the drying facility, in your knowledge (estimation is OK)?
- How much do those people depend on the facility? Can you estimate what share of their yearly family income is generated by the facility?
- What changes did the availability of the drying facility bring into their lives? How did they make their living before the project? How much did their net income increase due to the project? Etc.  
*(N.B.: rise in their net income does not equal the money they earn from the drying facility – say that they earn from the facility 2000 lari /year for the fruits they bring in, however before the project they would have sold the fruits fresh on the market for 1500 lari. Rise in their net income is thus 500 lari, not 2000. Similarly they might have abandoned another, less profitable, way of earning a living for the favor of growing fruits they can process in the drying facility, e.g. small handicraft jobs for their communities)*
- Did the project generate any disturbances in your community? The facility hardly can process fruits from all families, I do not even think they can process the whole volume that people would be willing to have processed – did any quarrels arise on this grounds?
- Did the project have any impact on the position and tasks of women in families that use the drying facility? What about other family members?
- Is the fruit drying still relevant for locals – as a way of earning their living? Or do they now focus on something else?

#### Questions for community leaders in Ude:

- Do you know about the project of Czech Development Cooperation in your community? Could you identify what did it support?
- How many people / families in your community were involved in the marmelade business (selling fruits to the family), in your knowledge (estimation is OK)?
- What changes did the marmelade business bring into their lives? How did they make their living before the project? How much did their net income increase due to the project? How did they change their „way of life“? Etc.  
*(again please ask for specifics – how much did they earn? Did they do anything before the project or nothing at all – did they start collecting fruits by abandoning something different, or did they do it in their free time, etc?)*
- Did the project generate any disturbances in your community? The facility hardly can process fruits from all families, so did they buy everything the villagers would bring or did they choose from whom to buy and from whom not? If so, did it bring any disturbances? On what basis did they choose from whom to buy...?
- What is the approximate share of fruits grown in the village that was processed in the marmelade production at the peak of their activity?

- Did the project have any impact on the position and tasks of women in families that use the drying facility? What about other family members?
- What were the impacts of closing the marmelade business? How many families did it affect? What was the average drop in yearly income (very roughly)? Did they compensate for it any way or they could not replace it by any other activity and the income is simply missing?
- What was the impact of the closing of the marmelade production on the community life and on the „peace“in the community?
- What do the villagers do with all the fruits today?
- Did anyone try to replicate (i.e. also produce marmelades for sale)? Were they successful?

## **Příloha č. 9: Zpracované dotazníky**

Zpracované dotazníky jsou řazeny v následujícím pořadí:

1. Dotazník pro členy kooperativů
2. Dotazník pro konečné příjemce projektu ČvT-kapacity
3. Dotazník pro obyvatele komunit Dioknisi a Didachara

Dotazníky č. 1 a 3 jsou předloženy v anglické i gruzínské verzi, finální je přitom gruzínská verze. Dotazník č. 2 byl realizován partnerem evaluace telefonickým dotazováním, nemá tedy gruzínskou verzi.

Dear sir or madam,

We have been entrusted by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic to evaluate the effects of projects that have been implemented in Georgia in the agriculture sector with financial support from the Czech Republic.

When assessing the impacts and effects of the project it is absolutely vital for us to learn, what kind of effect of the support is experienced by the final beneficiaries – i.e. by individual farmers that have received some kind of support from the project.

For this reason we dare to address you with a short questionnaire. If our information is correct, you are a member of one of the cooperatives that have been established with the financial support of the Czech Republic. We would very appreciate if you provided us with your point of view on how your membership in the cooperative has affected your farming by replying several short questions below.

Thank you very much for your cooperation. Your replies may contribute to the rising of quality of the support of Czech Republic to Georgian farmers.

On behalf of the evaluation team,

Lukas Malac, [lukas.malac@rhdhv.com](mailto:lukas.malac@rhdhv.com), +420 545 425 280 (Czech Republic)

Esma Nachkebia, [e\\_nachkebia@yahoo.com](mailto:e_nachkebia@yahoo.com), 593 71 83 61 (Georgia)

1. Why have you decided to join the cooperative? What were your expectations regarding your membership in the cooperative?

*(please choose one or more options)*

- Cooperation would allow me to produce more effectively.
- Cooperation would enable us to produce larger quantities and thus sell for higher prices.
- Cooperative able to sale production in stable price.
- We were interested in testing new plants and their varieties that might be enable us to produce more effectively.
- Project would bring small machinery which we would be interested to use.
- Different expectation / motive, please specify:.....

2. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.
- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations



3. Have you started to plant new plants / varieties in direct effect of the project or are you growing the same plants as before? Please identify, what is relevant for you:  
*(please choose one option, in case you choose the option "Yes", please choose one or more options from the sub-question)*
- No, we have not yet started to plant the new plants / varieties, but we **plan to do it** in the future
  - No, we have not yet started to plant the new plants / varieties and we **do not plan** that in the future
  - Yes, we have started to plant the new plants / varieties with the following experience: New plants / varieties:
    - o are more resilient than those we planted before
    - o are less resilient than those we planted before
    - o provide higher yields
    - o provide lower yields
    - o require less work with the same outcome
    - o require more work with the same outcome
    - o enable to harvest earlier or later than is usual (before or after the peak of the plant's harvest)
    - o other effect of the new plants / varieties, please specify:.....
4. What impact did your involvement in the project have on your farming and economy?  
*(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in %)*
- The productivity (work per unit of production) of our farming has increased (i.e. we need less work to grow e.g. 1 kg of our product). (ca. by ..... %)
  - The cost of inputs (seedlings, fertilizers, pesticides, etc.) per unit of production has decreased (i.e. growing e.g. 1 kg of our product costs, in total, less money). (ca. by .....%)
  - The price at which we are selling our production has increased (i.e. we get better price for e.g. 1 kg of our product). (ca. by .....%)
  - The volume of our production (per unit of land) has increased (i.e. we harvest more kg of our product per e.g. 1 ha of land). (ca. by .....%)
  - The share of our production that we are able to sell on the market has increased (e.g. before the project we consumed 50 % of our production and sold 50%, now we sell 60 % and consume only 40 % - equals to 10 % increase of the share). (ca. by.....%)
  - The net profit (total money we earn per year) from the farming has increased. (ca. by .....%)
  - Other impact, please specify:.....
5. Have you registered any impact of the project (i.e. your involvement in the cooperative) on the level of your family? If so, please specify:
- .....

6. Have there been any negative impacts / effects of the project on your farming and/or on your family or community? If so, please specify:

.....

7. Will you continue to cooperate in the cooperative in the future?

*(please choose one option)*

- Yes, certainly
- Yes, if following conditions are met:.....
- Probably not
- I do not know yet

8. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the project (building of cooperation in your community):

.....

.....

.....

Thank you for your cooperation!

პატივცემულო კოოპერატივის წევრებო,

მოგმართავთ, ჩეხეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მიერ ხელშეკრულების საფუძველზე დაქირავებული ორგანიზაციის (HaskoningDHV Czech Republic) წარმომადგენლები, რომელმაც უნდა შეაფასოს საქართველოში სოფლის მეურნეობის სექტორში განხორციელებული პროექტების შედეგების ეფექტიანობა, რომელიც ფინანსურად მხარდაჭერილი იყო – ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ.

პროექტის ზემოქმედების და ეფექტიანობის შეფასების დროს ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია გავიგოთ, თუ რა სახის ზეგავლენა მოახდინა ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ მხარდაჭერილმა პროექტმა, როგორც ზოგადად ბენეფიციარებზე, ასევე ინდივიდუალურ ფერმერზე.

ჩვენი ინფორმაციით, თქვენ ხართ კოოპერატივის წევრი, რომელიც შეიქმნა ჩეხეთის რესპუბლიკის ფინანსური მხარდაჭერით. სწორედ ამიტომ, მოგმართავთ თხოვნით, რომ შეავსოთ მოკლე კითხვარი. ძალიან დაგვაძლავთ თუ დააფიქსირებთ თქვენს აზრს ქვემოთ მოცემულ კითხვებზე პასუხით, თუ რა ზეგავლენა მოახდინა კოოპერატივში თქვენმა გაწევრიანებამ, თქვენს მეურნეობაზე.

დიდი მადლობა, თანამშრომლობისათვის!

თქვენი პასუხები ხელს შეუწყობს ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ ქართველი ფერმერებისათვის მხარდაჭერილი პროექტების ხარისხის გაზრდას.

შეფასების ჯგუფის სახელით:

ლუკაშ მალაჩ, [lukas.malac@rhdhv.com](mailto:lukas.malac@rhdhv.com), +420 545 425 280 (ჩეხეთის რესპუბლიკა)

ესმა ნაჩკებია, [e\\_nachkebia@yahoo.com](mailto:e_nachkebia@yahoo.com), +995 593 71 83 61 (საქართველო)

## 1. რატომ გადაწყვიტეთ კოოპერატივში გაწევრიანება? რა იყო თქვენი მოლოდინები?

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ან მეტი ვარიანტი)*

- კოოპერატივი მომცემდა საშუალებას მეწარმეობინა პროდუქცია უფრო ეფექტურად.
- კოოპერატივი მომცემდა საშუალებას მეწარმეობინა პროდუქცია უფრო დიდი რაოდენობით და გამეყიდა მაღალ ფასებში.
- კოოპერატივი უზრუნველყოფდა პროდუქციის სტაბილურ გაყიდვებს.
- ვიყავით დაინტერესებული გამოგვეცადა მცენარეთა ახალი ჯიშები და სახეობები, როგორც საშუალება უფრო ეფექტური და ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებისა.
- პროექტი მოგვცემდა საშუალებას გვესარგებლა მცირე ტექნიკური საშუალებებით

სხვა მოლოდინი/ მოტივაცია, გთხოვთ,  
დააკონკრეტოთ: \_\_\_\_\_

**2. ხართ თუ არა კმაყოფილი პროექტის შედეგებით - რომელი თქვენი მოლოდინი გამართლდა პროექტმა?**

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ვარიანტი)*

- ძალიან კმაყოფილი - ჩვენი მოლოდინი მთლიანად გამართლდა
- კმაყოფილი - ჩვენი მოლოდინი ძირითადად გამართლდა
- ნაწილობრივ კმაყოფილი - ზოგიერთი ჩვენი მოლოდინი გამართლდა
- უკმაყოფილო - ჩვენი მოლოდინი, ძირითადად არ გამართლდა
- ძალიან უკმაყოფილო - ჩვენი თავდაპირველი მოლოდინი პროექტით მიღებულმა არც ერთმა შედეგმა არ გამართლა

**3. დაიწყეთ თუ არა ახალი დარგობრივი ჯიშების გაშენება, მოვლა-მოყვანა/წარმოება, თუ თქვენ ისევ იგივე მცენარეებს ზრდით, რასაც ადრე?**

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ვარიანტი, იმ შემთხვევაში, თუ აირჩევთ "დიახ", მონიშნეთ ერთი ან მეტი ქვე-კითხვა)*

- არა, ჩვენ ჯერ კიდევ არ დაგვიწყია მცენარეთა ახალი სახეობების მოყვანა, მაგრამ ჩვენ ვგეგმავთ ამას მომავალში
- არა, ჩვენ ჯერ კიდევ არ დაგვიწყია მცენარეთა ახალი სახეობების მოყვანა და არც მომავალში ვგეგმავთ.
- დიახ, ჩვენ დავიწყეთ მცენარეთა ახალი სახეობების მოყვანა, რის შედეგადაც:
  - უფრო ეფექტიანი იყო მოსავალი, წინა მოსავალთან შედარებით
  - ნაკლებად ეფექტიანი იყო, წინა მოსავალთან შედარებით
  - მივიღეთ მაღალი მოსავალი
  - მივიღეთ დაბალი მოსავალი
  - მოითხოვს ნაკლებ შრომას
  - მოითხოვს უფრო მეტ შრომას
  - გვადლევს საშუალებას მივიღოთ მოსავალი უფრო ადრე, ან უფრო გვიან, ჩვეულებრივთან შედარებით
  - სხვა ეფექტი, გთხოვთ, დააკონკრეტოთ: \_\_\_\_\_

**4. პროექტში ჩართულობამ რა გავლენა მოახდინა თქვენს მეურნეობაზე და შემოსავლებზე?**

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ან მეტი ვარიანტი და, თუ შესაძლებელია გაზომეთ პროცენტებში %)*

- ჩვენი მეურნეობის პროდუქტიულობა გაიზარდა (შრომა პროდუქციის ერთეულზე). (მაგ: ჩვენ გვჭირდება ნაკლები შრომა რომ მოვიყვანოთ 1 კგ. პროდუქცია). დაახლოვებით .....%
- პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულზე შემცირდა (ნერგები, სასუქები, პესტიციდები, და ა.შ.). (მაგ: 1 კგ პროდუქციის მოყვანა გვიჯდება ნაკლები თანხა). დაახლოვებით .....%

- ჩვენი პროდუქციის თვითღირებულება გაიზარდა. (მაგ: 1 კგ პროდუქციისაგან ჩვენ ვიღებთ უკეთეს ფასს). დაახლოებით .....%
- ჩვენი პროდუქციის მოსავლიანობა გაიზარდა. (მაგ: მიწის ერთეულზე 1 ჰა ჩვენ ვიღებთ უფრო დიდ მოსავალს – კგ). დაახლოებით .....%
- ჩვენი პროდუქციის წილი, რომელიც ჩვენ შეგვიძლია გავყიდოთ ბაზარზე გაიზარდა. (მაგ: პროექტამდე პროდუქციის 50 % ვყიდდი, ხოლო 50 % მოვიხმარდი. ეხლა კი ვყიდდი 60% და მოვიხმარ 40%, რაც აღნიშნავს 10% ზრდას). დაახლოებით.....%
- მეურნეობიდან წმინდა მოგება გაიზარდა. (დაახლოებით .....%)
- სხვა ზეგავლენა, გთხოვთ  
დააკონკრეტოთ:.....

5. პროექტში ჩართულობამ მოახდინა თუ არ რაიმე ზეგავლენა (მაგ. თქვენი ჩართულობა კოოპერატივში) თქვენს ოჯახზე? თუ ასეა, გთხოვთ მიუთითოთ:

---



---



---

6. პროექტში ჩართულობამ მოახდინა თუ არა რაიმე უარყოფითი ზეგავლენა თქვენს მეურნეობაზე ან/ და თქვენს ოჯახზე ან თემზე? თუ ასეა, გთხოვთ მიუთითოთ:

---



---



---

7. მომავალში გააგრძელებთ თუ არა თანამშრომლობას კოოპერატივთან?  
(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ვარიანტი)

- დიახ, რა თქმა უნდა
- დიახ, თუ შემდეგი პირობები იქნება  
დაკმაყოფილებული:\_\_\_\_\_
- ალბათ არა
- ჯერ არ ვიცი

8. გსურთ თუ არა აღნიშნოთ პროექტის სხვა ზემოქმედება და შედეგები (მაგ: თქვენს თემში თანამშრომლობის ჩამოყალიბების მაგალითი):

---



---



---



---

დიდი მადლობა თანამშრომლობისათვის!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

- Yes
- No
  - o Please explain why it does not run any more and also please enter in which year you closed down:

---

---

---

---

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014)*

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1:.....</i> <i>Product 2:.....</i> <i>Product 3:.....</i> <i>Etc</i>				
Annual revenues (in GEL)				
Annual expenditures (in GEL)				
Annual net profit (in GEL)				
No. of employees				

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.
- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

.....

.....

.....

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

- Definitely yes
- Rather yes
- Rather no
- Definitely no
- On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):

.....  
.....  
.....

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify.

.....  
.....  
.....

8. Do you think you will carry on running your business in the future?

- Definitely yes, my business is sustainable now
- Rather yes, but several conditions must be met:

.....

- I am not sure
- Rather not, for these reasons:

.....

- Definitely not, for these reasons:

.....

9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

.....  
.....  
.....

Thank you!



Dear sir or madam,

We have been entrusted by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic to evaluate the effects of projects that have been implemented in Georgia in the agriculture sector with financial support from the Czech Republic.

When assessing the impacts and effects of the project it is very important for us to learn, what kind of effect of the support had within the communities that were supported.

For this reason we dare to address you with a short questionnaire. In your community an Agriculture service center was established with the financial support of the Czech Republic (ca in 2011-2012). This center received small mechanization (tractor plus peripheries) and new potato seedlings and was supposed to provide its services to the members of your community. We would very appreciate if you provided us with your point of view on whether and how this center has affected your farming by replying several short questions bellow.

Thank you very much for your cooperation. Your replies may contribute to the rising of quality of the support of Czech Republic to Georgian farmers.

On behalf of the evaluation team,

Lukas Malac, [lukas.malac@rhdhv.com](mailto:lukas.malac@rhdhv.com), +420 545 425 280 (Czech Republic)

Esma Nachkebia, [e\\_nachkebia@yahoo.com](mailto:e_nachkebia@yahoo.com), 593 71 83 61 (Georgia)

1. What is your (your household's) relationship towards the agriculture service center (ASC) in your village?

- I am a founding member
- I am a member of the ASC, but I joined later
- I am not a member, but would like to become one
- I am not a member and have no intention to become one
- I do not know the association
- Different reply:.....

Please feel free to elaborate on your membership (why you decided to join, why you are or are not interested to become a member, etc.):.....

2. Have you used the services of the ASC?

- No, I never used the services
- Yes, I tried it once, did not find it helpful
- Yes, I use it occasionally
- Yes, I use the services regularly

3. Have you received any training from the service centre? If so, please let us know, how relevant / beneficial it was for your farming.
- No, I received no training.
  - I cannot remember
  - I received training(s) in the following field(s).....; the training(s) was(were):
    - o Very beneficial and relevant to my farming, in their effect I did completely change the way I farm (and it proved beneficial)
    - o Quite beneficial / relevant, I introduced some innovations into my farming (but no substantial change)
    - o The training was good, but it had no effect on my farming
    - o The training was interesting, but rather not beneficial / relevant for me
    - o The training was not beneficial nor relevant at all
    - o Different reply:.....
4. If you replied “yes” to the question 3, please, indicate, what kind of services you used:
- Rental of tractor and its peripheries
  - Buying potato seedlings
  - Selling potatoes to the association
  - Rental of other machinery, please specify:.....
  - Other services:.....
5. How are you satisfied with the outcomes of the provided services? To what extent were your expectations fulfilled in the project?  
(please choose one option)
- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.
  - Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
  - Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
  - Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
  - Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations
6. How do you assess the impact of the agriculture service center in your village on your farming?
- Absolutely positive impact on my farming
  - Rather positive impact on my farming
  - No impact at all
  - Rather negative impact on my farming
  - Absolutely negative impact on my farming
7. Please identify, how exactly did the agriculture service center in your village directly affect your farming:  
(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in % - compared to 2010)

- The productivity of our farming has increased – in average we need less work to produce the same amount of potatoes. (the workload to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by ..... %)
- Our farming is less costly – due to the service center we get better prices on inputs (seedlings, fertilizers, etc.). (the costs to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by .....%)
- The price at which we are selling our production has increased in direct effect of the operation of agriculture service center. (ca. by .....% per kg)
- Our yields have increased. (yields per 1 ha of land has increased by .....%)
- We farm on larger plots in direct effect of the operation of the center (our plots has enlarged by .... %)
- The share of our production that we are able to sell on the marked has increased (ca. by.....%)
- The net profit from the farming has increased. (ca. by .....%)
- Other impact, please specify:.....

8. Have you registered any positive as well as negative impact of the project on the level of your family (e.g. family members are less/more loaded with work on your farm, increased/decreased family income, etc.)? If so, please specify:

.....

9. Have there been any positive or negative impacts of the project on your community, neighborly relations, relations with other communities, etc.? If so, please specify:

.....

10. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the operation of the agriculture service center in your village? If so, please specify:

.....

.....

.....

Thank you for your cooperation!

პატივცემულო ფერმერებო,

მოგმართავთ, ჩეხეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მიერ ხელშეკრულების საფუძველზე დაქირავებული ორგანიზაციის (HaskoningDHV Czech Republic) წარმომადგენლები, რომელმაც უნდა შეაფასოს საქართველოში სოფლის მეურნეობის სექტორში განხორციელებული პროექტების შედეგების ეფექტიანობა, რომელიც ფინანსურად მხარდაჭერილი იყო – ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ.

პროექტის ზემოქმედების და ეფექტიანობის შეფასების დროს ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია გავიგოთ, თუ რა სახის ზეგავლენა მოახდინა ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ მხარდაჭერილმა პროექტმა, როგორც ზოგადად ბენეფიციარებზე, ასევე თვენს თემებზე .

სწორედ ამიტომ, ჩვენ მოგმართავთ თხოვნით შეავსოთ მოკლე კითხვარი. 2011 -2012 წლებში თქვენს თემში ჩეხეთის რესპუბლიკის ფინანსური მხარდაჭერით შექიმნა სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრი (სმსც). ცენტრმა მიიღო მცირე მექანიზაცია (ტრაქტორი თავისი აღჭურვილობით) და ახალი კარტოფილის თესლი. მას უნდა უზრუნველყო მომსახურების მიწოდება თემის წევრებისათვის. ძალიან დაგვაალებთ თუ დააფიქსირებთ თვენს აზრს ქვემოთ მოცემულ კითხვებზე პასუხით, თუ რა და როგორი ზეგავლენა მოახდინა აღნიშნულმა ცენტრმა თვენს მეურნეობაზე.

დიდი მადლობა, თანამშრომლობისათვის!

თქვენი პასუხები ხელს შეუწყობს ჩეხეთის რესპუბლიკის მიერ ქართველი ფერმერებისათვის მხარდაჭერილი პროექტების ხარისხის გაზრდას.

შეფასების ჯგუფის სახელით:

ლუკაშ მალაჩ, [lukas.malac@rhdhv.com](mailto:lukas.malac@rhdhv.com), +420 545 425 280 (ჩეხეთის რესპუბლიკა)

ესმა ნაჩკებია, [e\\_nachkebia@yahoo.com](mailto:e_nachkebia@yahoo.com), +995 593 71 83 61 (საქართველო)

**1. როგორი არის თქვენი ან თვენი ოჯახური მეურნეობის თანამშრომლობა თქვენს სოფელში არსებული სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრთან (სმსც)?**

- მე ვარ დამფუძნებელი წევრი
  - მე ვარ წევრი, მაგრამ მოგვიანებით შეუერთდი მათ
  - მე არ ვარ წევრი, მაგრამ მომავალში ვისურვებდი გავხდე
  - მე არ ვარ წევრი და არც მაქვს სურვილი გავხდე
  - მე არ ვიცი ასოციაციის შესახებ
  - სხვა პასუხი: .....
- გთხოვთ, განმარტეთ თქვენი წევრობა (რატომ გადაწყვიტეთ გაწევრიანება, ან რატომ არ ხართ დაინტერესებული გახდეთ წევრი და ა.შ.):.....

**2. როდესმე გისარგებლიათ თუ არა სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრის მომსახურეობით?**

- არა, არასოდეს მისარგებლია მათი მომსახურეობით
- დიახ, ვისარგებლე მათი მომსახურეობით, მაგრამ ის არ იყო სასარგებლო ჩემთვის
- დიახ, მე ზოგჯერ ვსარგებლოთ მათი მომსახურეობით
- დიახ, მე რეგულარულად ვიყენებ მათ მომსახურეობას

**3. როდესმე მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა სერვის ცენტრის მიერ ორგანიზებულ ტრენინგზე? თუ ასეა, გთხოვთ, გვაცნობოთ, თუ რამდენად შესაბამისი ან სასარგებლო იყო ის თქვენი მეურნეობისათვის.**

- არა, მე არასოდეს მიმიღია მონაწილეობა მათ ტრენინგზე
- მე არ მახსოვს ასეთი რამ
- მე დავესწარი ტრენინგს შემდეგ სფეროში.....  
ტენინგი(ბი) იყო:
  - ძალიან სასარგებლო და შესაბამისი, მათი მეშვეობით მე მთლიანად შეცვალე მიდგომა ჩემი მეურნეობისადმი
  - საკმაოდ სასარგებლო და შესაბამისი, მე დავწერე გარკვეულ ინოვაციები ჩემს მეურნეობაში
  - ტრენინგი იყო კარგი, მაგრამ მას არ მოუხდენია რაიმე ზეგავლენა ჩემს მეურნეობაზე
  - ტრენინგი იყო საინტერესო, მაგრამ არა სასარგებლო და შესაბამისი ჩემთვის
  - ტრენინგი ზოგადად არ იყო სასარგებლო და არც შესაბამისი
  - სხვადასხვა პასუხი: .....

**4. თუ წინა კითხვაზე თვენი უპასუხეთ „დიახ“, გთხოვთ განსაზღვროთ რა სახის მომსახურეობით ისარგებლეთ:**

- ტრაქტორის დაქირავება თავისი აღჭურვილობით
- კარტოფილის თესლის შესყიდვა
- კარტოფილის გაყიდვა ასოციაციისათვის
- სხვა ტექნიკური საშუალებების დაქირავება, გთხოვთ დააკონკრეტოთ: .....
- სხვა მომსახურეობა: .....

**5. როგორი კმაყოფილი ხარ სერვის ცენტრის გაწეული სხვა მომსახურეობის შედეგებით? რა სახის მოლოდინი გაამართლა პროექტმა?**

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ვარიანტი)*

- ძალიან კმაყოფილი, ჩვენი მოლოდინი მთლიანად გამართლდა
- კმაყოფილი, ჩვენი მოლოდინი ძირითადად გამართლდა
- ნაწილობრივ კმაყოფილი, ზოგიერთი ჩვენი მოლოდინი გამართლდა
- უკმაყოფილო, ჩვენი მოლოდინი ძირითადად არ გამართლდა
- ძალიან უკმაყოფილო, ჩვენი თავდაპირველი მოლოდინი პროექტით მიღებულმა არც ერთმა შედეგმა არ გაამართლა

**6. როგორ შეაფასებდით სოფლის მეურნეობის მომსახურეობის ცენტრის ზეგავლენას თქვენს ოჯახურ მეურნეობაზე?**

- მოახდინა ძალიან დადებითი ზეგავლენა ჩემს მეურნეობაზე
- მოახდინა დადებითი ზეგავლენა ჩემს მეურნეობაზე
- არანაირი ზეგავლენა
- მოახდინა უარყოფითი ზეგავლენა ჩემს მეურნეობაზე
- მოახდინა ძალიან უარყოფითი ზეგავლენა ჩემს მეურნეობაზე

**7. გთხოვთ განსაზღვროთ, თუ რა კონკრეტული პირდაპირი შედეგი მოახდინა სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრმა თვენს მეურნეობაზე:**

*(გთხოვთ აირჩიოთ ერთი ან მეტი ვარიანტი და, თუ შესაძლებელია გაზომოთ შედეგები პროცენტებში 2010 წელთან შედარებით)*

- ჩვენი მეურნეობის პროდუქტიულობა გაიზარდა - საშუალოდ ჩვენ გვჭირდება ნაკლები შრომა რომ მოვიყვანოთ იგივე რაოდენობის კარტოფილი. (100 კგ კარტოფილის მოყვანაზე გაწეული შრომა, საშუალოდ შემცირდა .....%)
- ჩვენი პროდუქციის თვითღირებულება შემცირდა - მომსახურეობის ცენტრის საშუალებით ჩვენი ხარჯი ნაკლებია (თესლი, სასუქები და ა.შ.). (100 კგ კარტოფილის მოყვანის ფასი, საშუალოდ შემცირდა ..... %)
- ჩვენი პროდუქციის გასაყიდი ფასი გაიზარდა, რაც არის სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრის პირდაპირი ეფექტი. (დაახლოებით: .....% 1 კგ-ზე)
- ჩვენი მოსავლიანობა გაიზარდა. (მიწის ერთეულზე 1 ჰა .....%)
- ჩვენ მოგვყავს მოსავალი უფრო დიდ მიწის ფართობზე, რაც არის მომსახურების ცენტრის მუშაობის პირდაპირი ეფექტური. (ჩვენი მიწის ფართობი გაიზარდა .....%)
- ჩვენი პროდუქციის წილი, რომელიც ჩვენ შეგვიძლია გავყიდოთ ბაზარზე გაიზარდა. (დაახლოებით:.....%)
- მეურნეობიდან წმინდა მოგება გაიზარდა. (დაახლოებით .....%)
- სხვა ზეგავლენა, გთხოვთ დააკონკრეტოთ: .....

**8. პროექტში ჩართულობამ მოახდინა თუ არა რაიმე დადებითი ან უარყოფითი ზეგავლენა თქვენს ოჯახზე. (მაგ: ოჯახის წევრები არიან მეტად ან ნაკლებად დატვირთული ოჯახურ მეურნეობაში/ ოჯახის შემოსავალი გაიზარდა ან შემცირდა და ა.შ.)? თუ ასეა, გთხოვთ დააკონკრეტოთ:**

.....

**9. პროექტში ჩართულობამ მოახდინა თუ არა რაიმე დადებითი ან უარყოფითი ზეგავლენა თქვენს თემზე, სამეზობლო ურთიერთობებზე, სხვა თემებთან ურთიერთობებზე და ა.შ.? თუ ასეა, გთხოვთ დააკონკრეტოთ:**

.....

**10. გსურთ თუ არა აღნიშნოთ სოფლის მეურნეობის სერვის ცენტრის მუშაობის დამატებით სხვა ზემოქმედება და შედეგები თქვენს სოფელში? თუ ასეა, გთხოვთ დააკონკრეტოთ:**

.....  
.....  
.....

დიდი მადლობა თანამშრომლობისთვის!

## **Příloha č. 10: Výsledky dotazníkových šetření**

Výsledky dotazníkových šetření jsou řazeny v následujícím pořadí:

1. Kooperativ Artsivi (Baghdati)
2. Kooperativ Dovlati (Partskhanakhanevi)
3. – 9. Příjemci ČvT-kapacity, nerealizovaná evaluační návštěva
10. Obyvatelé komunity Dioknisi
11. Obyvatelé komunity Didachara



Baghdati: “Khiliani” Cooperative

Totally were filled 8 questionnaires.

**1. Why have you decided to join the cooperative? What were your expectations regarding your membership in the cooperative? (please choose one or more options)**

- ✓ *Cooperation would allow me to produce more effectively. (+2)*
- ✓ *Cooperation would enable us to produce larger quantities and thus sell for higher prices. (+3)*
- Cooperative able to sale production in stable price.
- ✓ *We were interested in testing new plants and their varieties that might be enable us to produce more effectively. (+2)*
- ✓ *Project would bring small machinery which we would be interested to use. (+1)*
- Different expectation / motive, please specify:.....

**2. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?(please choose one option)**

- ✓ *Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed. (+1)*
- ✓ *Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled (+4)*
- ✓ *Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not (+2)*
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

**3. Have you started to plant new plants / varieties in direct effect of the project or are you growing the same plants as before? Please identify, what is relevant for you:**

*(please choose one option, in case you choose the option “Yes”, please choose one or more options from the sub-question)*

- No, we have not yet started to plant the new plants / varieties, but we **plan to do it** in the future
- No, we have not yet started to plant the new plants / varieties and we **do not plan** that in the future
- ✓ *Yes, we have started to plant the new plants / varieties with the following experience: New plants / varieties: (+6)*
  - ✓ *are more resilient than those we planted before (+1)*
  - are less resilient than those we planted before
  - ✓ *provide higher yields (+3)*
  - provide lower yields
  - ✓ *require less work with the same outcome (+1)*
  - require more work with the same outcome
  - ✓ *enable to harvest earlier or later than is usual (before or after the peak of the plant’s harvest) (+1)*
  - other effect of the new plants / varieties, please specify:.....

**4. What impact did your involvement in the project have on your farming and economy?**

*(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in %)*

- *The productivity (work per unit of production) of our farming has increased (i.e. we need less wok to grow e.g. 1 kg of our product) – ca. by 50/50/50/100 %.*
- *The cost of inputs (seedlings, fertilizers, pesticides, etc.) per unit of production has decreased (i.e. growing e.g. 1 kg of our product costs, in total, less money) – ca. by 60%.*

- The price at which we are selling our production has increased (i.e. we get better price for e.g. 1 kg of our product) – ca. by .....%.
  - *The volume of our production (per unit of land) has increased (i.e. we harvest more kg of our product per e.g. 1 ha of land) – ca. by 100/100/100%.*
  - The share of our production that we are able to sell on the market has increased (e.g. before the project we consumed 50 % of our production and sold 50%, now we sell 60 % and consume only 40 % - equals to 10 % increase of the share) – ca. by %.
  - The net profit (total money we earn per year) from the farming has increased. (ca. by .....%)
  - Other impact, please specify:
- 5. Have you registered any impact of the project (i.e. your involvement in the cooperative) on the level of your family? If so, please specify:**
- *The family incomes has increased. (90% wrote the same answer)*
  - *The work has become easier.*
- 6. Have there been any negative impacts / effects of the project on your farming and/or on your family or community? If so, please specify:**
- **No**
- 7. Will you continue to cooperate in the cooperative in the future?**  
(please choose one option)
- ✓ **Yes, certainly (+3)**
  - Yes, if following conditions are met:.....
  - Probably not
  - I do not know yet
- 8. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the project (building of cooperation in your community):**
- *Increased potential members.*
  - *Based on our experience, the local population would like to arrange fruit and grape gardens.*
  - *Appeared people who want to cooperate with us (40% wrote the same answer).*
  - *The residents have become more active.*
  - *Have increased applicants who want to become a cooperative member.*

Thank you for your cooperation!

Maghlaki: Dovlati Cooperative

Totally were filled 21 questionnaires.

**1. Why have you decided to join the cooperative? What were your expectations regarding your membership in the cooperative? (please choose one or more options)**

- ✓ Cooperation would allow me to produce more effectively. +13
- ✓ Cooperation would enable us to produce larger quantities and thus sell for higher prices. +10
- ✓ Cooperative able to sale production in stable price. +17
- ✓ We were interested in testing new plants and their varieties that might be enable us to produce more effectively. +10
- ✓ Project would bring small machinery which we would be interested to use. +12
- Different expectation / motive, please specify:.....

**2. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?(please choose one option)**

- ✓ Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed. +2
- ✓ Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled +11
- ✓ Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not +6
- ✓ Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled +1
- ✓ Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations +6

**3. Have you started to plant new plants / varieties in direct effect of the project or are you growing the same plants as before? Please identify, what is relevant for you:**

(please choose one option, in case you choose the option “Yes”, please choose one or more options from the sub-question)

- ✓ No, we have not yet started to plant the new plants / varieties, but we **plan to do it** in the future +5
- ✓ No, we have not yet started to plant the new plants / varieties and we **do not plan** that in the future +9
- Yes, we have started to plant the new plants / varieties with the following experience: New plants / varieties:
  - are more resilient than those we planted before
  - are less resilient than those we planted before
  - provide higher yields
  - provide lower yields
  - require less work with the same outcome
  - require more work with the same outcome
  - enable to harvest earlier or later than is usual (before or after the peak of the plant’s harvest)
  - other effect of the new plants / varieties, please specify:.....

**4. What impact did your involvement in the project have on your farming and economy?**

(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in %)

- The productivity (work per unit of production) of our farming has increased (i.e. we need less wok to grow e.g. 1 kg of our product) – ca. by 5/10/10/15/20/20/75/85 %.
- The cost of inputs (seedlings, fertilizers, pesticides, etc.) per unit of production has decreased (i.e. growing e.g. 1 kg of our product costs, in total, less money) – ca. by 5/10/10/10/10/15/15/20/85/90%.

- The price at which we are selling our production has increased (i.e. we get better price for e.g. 1 kg of our product) – ca. by .....%.
- The volume of our production (per unit of land) has increased (i.e. we harvest more kg of our product per e.g. 1 ha of land) – ca. by 10/15/15%.
- The share of our production that we are able to sell on the market has increased (e.g. before the project we consumed 50 % of our production and sold 50%, how we sell 60 % and consume only 40 % - equals to 10 % increase of the share) – ca. by 10/20/30/30%.
- The net profit (total money we earn per year) from the farming has increased. (ca. by .....%)
- Other impact, please specify:
  - I increased the number of greenhouses (40%). I had 900 (800) sqm and now have 1700 (1300) sqm. I add additional greenhouse with drip system.
  - I am selling whole production. The products don't spoiled (40%).
  - Because of the farm distance I can't use cooperative's services.
  - I am selling my products to distributors. The cooperative is far away.

**5. Have you registered any impact of the project (i.e. your involvement in the cooperative) on the level of your family? If so, please specify:**

- Yes, I am selling whole production. (50%)
- Sales are more reliable and stable. Would be good to have a small machinery.
- We are using small technical services.
- I need less workers, I can yield production by myself.
- Was decreased product cost.
- The conditions have been improved markedly.
- Not too much impact

**6. Have there been any negative impacts / effects of the project on your farming and/or on your family or community? If so, please specify:**

- No

**7. Will you continue to cooperate in the cooperative in the future?  
(please choose one option)**

- ✓ Yes, certainly +9
- Yes, if following conditions are met:.....
- ✓ Probably not +2
- ✓ I do not know yet +1

**8. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the project (building of cooperation in your community):**

- The cooperative needs low percentage loan (leasing) to buy one tractor, which will give us opportunity to have seasonal works.
- I am using small machinery of the cooperative.
- The yield products sold fully.

Thank you for your cooperation!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
 CvT-kapacity-1 (anonymizováno)

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

- Yes

✓ No

- Please explain why it does not run any more and also please enter in which year you closed down: *As they explain, purchases buffalos were different breeds (from Samegrelo and Guria). They cannot adapt with each others. Plus the area was damp, which was bad environmental condition for the buffalo farming.*

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014). After the emerged problems with buffalos, they sold them and in 2013 bought cows and start to produce and sell cheese and milk, which was one way to get profit.*

	2011	2012	2013	2014
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Cheese</i> <i>Product 2: Yogurt</i> <i>Product 3: calf</i> <i>Etc</i>	1. 200 kg 2. 500 l 3. 200 GELx5	1. 0 kg 2. 0 l 3. 5200 GEL (selling buffalo)	Production from the cows: 1. 1200 kg (cheese) 2. 100 l (milk) (products from the cows)	Production from the cows: 1. 800 kg 2. 80 l 3. 250x4 calf
Annual revenues (in GEL)	2 950	5 200	6 120	5120
Annual expenditures (in GEL)	2400	0	2 000	3000
Annual net profit (in GEL)	500	5 200	4 120	2120
No. of employees	4	3	2	2

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.
- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- **Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not**
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

*The positive impact was that the family members were employed and family incomes increased by 40%.*

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?
- Definitely yes
  - Rather yes
  - Rather no
  - Definitely no
  - On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project
- Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):
7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify. **No**
8. Do you think you will carry on running your business in the future?
- Definitely yes, my business is sustainable now
  - Rather yes, but several conditions must be met: **The beneficiaries are planning to continue livestock business and buy more cows to produce and sell production.**
  - I am not sure
  - Rather not, for these reasons: .....
  - Definitely not, for these reasons: .....
9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

Thank you!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
**CvT-kapacity-2 (anonymizováno)**

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

- Yes
- No

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014). In the greenhouse there are producing seasonal products: tomatoes, cucumber, herbs and strawberries. They are using biological fertilizers and new technologies.*

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Tomatoes</i> <i>Production 2: Cucumber</i> <i>Production 3: Herbs</i> <i>Production 4: Strawberry</i> <i>Service 5: Moto block service</i> <i>Etc</i>		1. 3000 kg 2. 2000 kg 3. 600 kg 4. 0 kg 5. 1 hax50 GEL	1. 2000 kg 2. 5000 kg 3. 1000 kg 4. 0 kg 5. 1 hax50 GEL	1. 1000 kg 2. 6000 kg 3. 2000 kg 4. 600 kg 5. 1 hax50 GEL
Annual revenues (in GEL)		7 800	9 500	9 800
Annual expenditures (in GEL)		7 500	8500	8 000
Annual net profit (in GEL)		300	1 000	1 800
No. of employees		3	6	8

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.
- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

- 1) Was increased family incomes. My family cans effort to pay for my son's education in the university.
- 2) Now I have sustainable work and incomes.

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

- Definitely yes
- Rather yes



- Rather no
- Definitely no
- On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify.

**This enterprise has only positive impact on my family level.**

8. Do you think you will carry on running your business in the future?

- **Definitely yes, my business is sustainable now.**
- Rather yes, but several conditions must be met:
- I am not sure
- Rather not, for these reasons: .....
- Definitely not, for these reasons: .....

9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

**At this moment our business doesn't have any threat. In the future we are thinking to enlarge it.**

Thank you!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
 CvT-kapacity-3 (anonymizováno)

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

✓ Yes (At this time he has more than 100 bee families)

- No

3. Please enter outcome data of your enterprise:

(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014). In the last years the price of honey has increased. 50% of product he is selling in Batumi, the other 50% in the local community and Tskaltubo resort. He selling honey in different price: acacia – 8 GEL, chestnut – 12 GEL, okrotskepla – 6 GEL.

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: Product 1: <i>Honey</i>  Etc	2000 kg	2200 kg	1600 kg	2000 kg
Annual revenues (in GEL)	29 000	31 000	31 000	35 000
Annual expenditures (in GEL)	4 000	5000	4 000	8 000
Annual net profit (in GEL)	25 000	26 000	27 000	27 000
No. of employees	8	8	10	10

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

(please choose one option)

✓ Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.

- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled

- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not

- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled

- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

The project was a big motivation for him. He was motivated and first of all he's family incomes has increased.

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

Definitely yes

Rather yes

Rather no

Definitely no

On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify. **No**

8. Do you think you will carry on running your business in the future?

- Definitely yes, my business is sustainable now: **He is planning to continue beekeeping business and scale it.**

- Rather yes, but several conditions must be met:

- I am not sure

- Rather not, for these reasons: .....

- Definitely not, for these reasons: .....

9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

**There was not any negative effect.**

Thank you!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
**CvT-kapacity-4 (anonymizováno)**

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

✓ **Yes (At this time he has 50 bee families)**

- No

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014). He selling his honey in different prices starting from 10 to 15 GEL*

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Honey</i> <i>Etc</i>	400 kgx12GEL 150 kgx10GEL	400 kgx12GEL	500 kgx13GEL	500 kgx15GEL 200 kgx15GEL
Annual revenues (in GEL)	6 300	4 800	6 500	10 500
Annual expenditures (in GEL)	1 500	1 500	1 700	1 800
Annual net profit (in GEL)	4 800	3 300	4 800	8 700
No. of employees	2	2	2	3

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

✓ **Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.**

- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled

- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not

- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled

- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

**The family incomes increased by 50 %.**

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

Definitely yes

Rather yes

**Rather no**

Definitely no

On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.?

Please specify. **No**

8. Do you think you will carry on running your business in the future?
- Definitely yes, my business is sustainable now: **Of course he is planning to continue beekeeping business and reach to 200 bee families.**
  - Rather yes, but several conditions must be met:
  - I am not sure
  - Rather not, for these reasons: .....
  - Definitely not, for these reasons: .....
9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?
- There was not any negative effect.**

Thank you!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
**CvT-kapacity-5 (anonymizováno)**

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

- Yes

✓ **No**

- Please explain why it does not run any more and also please enter in which year you closed down: **Due to the family conditions (wife died) he stopped the business in 2014. And additional his partner (Khatuna Gureshidze) went to Turkey for a job. He sold 2 cows, because he can't manage to take care of them.**

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014)*

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Milk</i> <i>Product 2: Cheese</i> <i>Product 3: Meat</i> <i>Product 4: Manure</i> <i>Etc</i>	1. 6600 l 2. 400 kg 3. 400kg 4. 2 cars	1. 5400liters 2. 4000 kg 3. 350 kg 4. 2cars	1. 6300liters 2. 350 kg 3. 380 kg 4. 2 cars	
Annual revenues (in GEL)	12 100	11 700	11 000	
Annual expenditures (in GEL)	3 600	3 300	3 000	
Annual net profit (in GEL)	8500	8 400	8 000	
No. of employees	2	2	2	

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.

✓ **Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled**

- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not

- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled

- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

**The family incomes increased both of the family improve their life conditions.**

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

○ Definitely yes

○ **Rather yes**

○ Rather no

○ Definitely no

○ On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project  
Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.): **All community is still talking about our contribution to the Gumbra school. It was first such type of experience in our village.**

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.?  
Please specify. **No**

8. Do you think you will carry on running your business in the future?

- Definitely yes, my business is sustainable now
- Rather yes, but several conditions must be met: **If I will have additional workers**
- I am not sure
- Rather not, for these reasons: .....
- Definitely not, for these reasons: .....

9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

**The project does not have any negative effect at all. Only he wanted to mentioned, is that he preferred to have different type of cows, which productive would be higher.**

Thank you!



1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
**CvT-kapacity-6 (anonymizováno)**

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

✓ **Yes ( He started with 50 bee families and now has 200 families)**

- No

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014).*

	2012	2013	2014	2015
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Honey</i>  <i>Etc</i>	1000 kg	1000 kg	2 000 kg	2500 kg
Annual revenues (in GEL)	6 000	7 000	12 000	17 500
Annual expenditures (in GEL)	3 50	700	1 000	1 500
Annual net profit (in GEL)	5 650	6 300	11 000	16 000
No. of employees	2	2	4	4

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

✓ **Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.**

- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

**After the project family incomes almost increased by 100%.**

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

- Definitely yes
- Rather yes**
- Rather no
- Definitely no
- On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.):

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify. **No**
8. Do you think you will carry on running your business in the future?
- Definitely yes, my business is sustainable now: **He is planning to continue beekeeping business and scale it.**
  - Rather yes, but several conditions must be met:
  - I am not sure
  - Rather not, for these reasons: .....
  - Definitely not, for these reasons: .....
9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?  
**There was not any negative effect.**

Thank you!

1. Please enter your name (we need to pair data you provide with your business plan):  
**CvT-kapacity-7 (anonymizováno)**

2. Is your business still running? If not, please tell us why not:

- Yes

✓ No

- Please explain why it does not run any more and also please enter in which year you closed down: **At this moment she does not have any cows. Only the small ones (cow and bull). The reason was that Kurcha village is close to the boundary line with Abkhazia. The received cows crossed the boundary line at the end of the 2013 and were lost.**

3. Please enter outcome data of your enterprise:

*(please try to enter data for every year, if not possible please fill at least 2012 – or 2013 if you started in 2012 - and 2014)*

	2011 – the sect part	2012	2013 – the middle	2014
Annual production (in kg / l / etc.); each product separately: <i>Product 1: Cheese</i> <i>Product 2: Yogurt</i> <i>Product 3: Manure</i> <i>Product 4: Cured</i> <i>Etc</i>	1. 150 kg 2. 600 l 3. 150 GEL 4. 78 kg	1. 763 kg 2. 1800 l 3. 840 GEL 4. 366 kg	1. 420 kg 2. 440 l 3. 245 GEL 4. 175 kg	
Annual revenues (in GEL)	3 800	15 345	6 825	
Annual expenditures (in GEL)	895	2 730	1 300	
Annual net profit (in GEL)	2 905	12 615	5 525	
No. of employees	3	3	3	

4. How are you satisfied with the outcomes of the project - to what extent were your expectations fulfilled in the project?

*(please choose one option)*

✓ **Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed.**

- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

5. Please specify the impacts of the project on the level of your family:

**The family incomes increased by 60% still the second part of 2013.**

6. Do you feel that you are, in effect of your entrepreneurship, more involved in your community?

- Definitely yes

- Rather yes
- Rather no
- Definitely no
- On the contrary, I am less involved in the community in effect of the project

Please provide us with details (how exactly did your involvement change, what new tasks or roles you perform, why was there no change, etc.): **It was a good example how people can contribute to their community development. They helped to Koki school.**

7. Did the enterprise you started have any negative impacts on your family, community, etc.? Please specify. **No**

8. Do you think you will carry on running your business in the future?

- Definitely yes, my business is sustainable now
- Rather yes, but several conditions must be met: **Based on the implemented project she applied to the state program "Produce in Georgia". She was financed and will continue livestock business.**
- I am not sure
- Rather not, for these reasons: .....
- Definitely not, for these reasons: .....

9. Please tell us if there are any concerns or threats to your business for the future. What do you fear for the future? What could negatively affect your business?

**The only side effect was losing cows in the boundary line. But it was of the reason of the local context.**

Thank you!

Khulo Municipality: Dioknisi

Totally were received 20 questions.

Member's answers are marked with - red colors

Non-member's answers are marked with - blue colors

**1. What is your (your household's) relationship towards the agriculture service center (ASC) in your village?**

- ✓ *I am a founding member (+4)*
- ✓ *I am a member of the ASC, but I joined later (+6)*
- ✓ *I am not a member, but would like to become one (+10)*
- I am not a member and have no intention to become one
- I do not know the association
- Different reply: **The ASC successfully is cooperating with community. Good relationships**  
Please feel free to elaborate on your membership (why you decided to join, why you are or are not interested to become a member, etc.): **I wanted to get more knowledge. I wanted better understand agricultural sectors. I wanted to run successful business. The ASC successfully is cooperating with us.**

**2. Have you used the services of the ASC?**

- No, I never used the services
- Yes, I tried it once, did not find it helpful
- ✓ *Yes, I use it occasionally (+3)*
- ✓ *Yes, I use the services regularly (+10)/(+7)*

**3. Have you received any training from the service centre? If so, please let us know, how relevant / beneficial it was for your farming.**

- ✓ *No, I received no training. (+1) (+2)*
- I cannot remember
- I received training(s) in the following field(s): **Livestock, winegrowing, land processing, potato growing, beekeeping, fruit growing, making jams, food production, vegetable growing.** the training(s) was(were):*
- ✓ *Very beneficial and relevant to my farming, in their effect I did completely change the way I farm (and it proved beneficial) (+6) (+5)*
- ✓ *Quite beneficial / relevant, I introduced some innovations into my farming (but no substantial change) (+1) (+5)*
- The training was good, but it had no effect on my farming
- The training was interesting, but rather not beneficial / relevant for me
- The training was not beneficial nor relevant at all
- ✓ Different reply: **The getting knowledge is very useful for my work. Training was good for my business. Training totally changed my farming. The training changed my work successfully.**

**4. If you replied "yes" to the previous question, please, indicate, what kind of services you used:**

- ✓ *Rental of tractor and its peripheries (+10) (+10)*
- ✓ *Buying potato seedlings (+10) (+8)*

- ✓ *Selling potatoes to the association (+7)/(+2)*
- Rental of other machinery, please specify:.....
- ✓ Other services: **The ASC is helping to sell potatoes. In the winter period we using machinery to transport goods . The ASC helping us to storage potato seedling. We receiving different consultations. The ASC helping us to sell potatoes.**

**5. How are you satisfied with the outcomes of the provided services? To what extent were your expectations fulfilled in the project?**

*(please choose one option)*

- ✓ *Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed. (+9)/(+8)*
- ✓ *Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled (+1)/(+2)*
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

**6. How do you assess the impact of the agriculture service center in your village on your farming?**

- ✓ *Absolutely positive impact on my farming (+10)/(+9)*
- ✓ *Rather positive impact on my farming (+1)*
- No impact at all
- Rather negative impact on my farming
- Absolutely negative impact on my farming

**7. Please identify, how exactly did the agriculture service center in your village directly affect your farming:**

*(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in % - compared to 2010)*

- ✓ *The productivity of our farming has increased – in average we need less work to produce the same amount of potatoes. (the workload to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by 25/70/70/80/80/80/80/85/90/90/70/75/80/80/80/80/90/90/90/90%)*
- ✓ *Our farming is less costly – due to the service center we get better prices on inputs (seedlings, fertilizers, etc.). (the costs to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by 22/30/30/35/40/45/40/45/47/50/20/22/25/40/40/40/40/50/50%)*
- ✓ *The price at which we are selling our production has increased in direct effect of the operation of agriculture service center. (ca. by 25/25/30/35/35/40/40/50/55/60/60/27/30/30/40/50/50/50/50/60% per kg)*
- ✓ *Our yields have increased. (yields per 1 ha of land has increased by 30/35/50/50/50/50/50/55/60/70/45/50/50/60/60/60/60/70%)*
- ✓ *We farm on larger plots in direct effect of the operation of the center (our plots has enlarged by 50/50/55/60/60/60/60/70/80/30/35/55/60/60/70/80%)*
- ✓ *The share of our production that we are able to sell on the marked has increased (ca. by 22/25/27/40/40/45/50/50/55/55/20/22/25/30/30/35/35/40/60%)*
- ✓ *The net profit from the farming has increased. (ca. by 15/18/25/25/27/27/27/35/40/60//18/20/22/25/30/30/50/70/70%)*
- Other impact, please specify: **Weather conditions**

**8. Have you registered any positive as well as negative impact of the project on the level of your family (e.g. family members are less/more loaded with work on your farm, increased/decreased family income, etc.)? If so, please specify:**

- **The labor was decreased and was increased economic side (75%).**
- **We are better managing farm. Agricultural fields are improved (25%).**

**9. Have there been any positive or negative impacts of the project on your community, neighborly relations, relations with other communities, etc.? If so, please specify:**

- We don't have negative impacts, only positive.
- Positive impact, the relations between neighbors was increased.

**10. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the operation of the agriculture service center in your village? If so, please specify:**

- On this stage everything is fine, the ASC working successfully and serves population, would be great to have more projects to support ASC operation (40%).
- The ASC was support us with listed activities which was reflected on our farm positively.
- Everything is working good, would be better to have additional fruit processing service/machinery/equipments (50%).
- The ARC not only helping with machinery, but also consulting us on crops growing and storage them.
- In our community better developed agricultural fields.
- With ARC community cultivate land, which was not cultivated during many years.

Thank you for your cooperation!



Khulo Municipality: Didachara

Totally were received 20 questions.

Member's answers are marked with - red colors

Non-member's answers are marked with - blue colors

**1. What is your (your household's) relationship towards the agriculture service center (ASC) in your village?**

- I am a founding member (+5)*
- I am a member of the ASC, but I joined later (+11)*
- I am not a member, but would like to become one (+4)*
- I am not a member and have no intention to become one
- I do not know the association
- Different reply:.....

Please feel free to elaborate on your membership (why you decided to join, why you are or are not interested to become a member, etc.):.....

**2. Have you used the services of the ASC?**

- No, I never used the services
- Yes, I tried it once, did not find it helpful (+3)*
- Yes, I use it occasionally (+2)/(+3)*
- Yes, I use the services regularly (+11)/(+1)*

**3. Have you received any training from the service centre? If so, please let us know, how relevant / beneficial it was for your farming.**

- No, I received no training. (+1)/ (+2)*
- I cannot remember
- I received training(s) in the following field(s): Land preparation, livestock, potato growing, diseases prevention, plant growing.*  
the training(s) was(were):
- Very beneficial and relevant to my farming, in their effect I did completely change the way I farm (and it proved beneficial) (+3)*
- Quite beneficial / relevant, I introduced some innovations into my farming (but no substantial change) (+6)/ (+2)*
  - The training was good, but it had no effect on my farming
  - The training was interesting, but rather not beneficial / relevant for me
  - The training was not beneficial nor relevant at all
  - Different reply:.....

**4. If you replied "yes" to the previous question, please, indicate, what kind of services you used:**

- Rental of tractor and its peripheries (+12)/ (+3)*
- Buying potato seedlings (+3)/ (+1)*
- Selling potatoes to the association*
- Rental of other machinery, please specify:.....
- Other services:.....

**5. How are you satisfied with the outcomes of the provided services? To what extent were your expectations fulfilled in the project?**

*(please choose one option)*

- Absolutely satisfied – our expectations were completely fulfilled or even surpassed. (+8)/(+1)
- Rather satisfied – our expectations were mostly fulfilled (+8)/(+2)
- Neither satisfied nor dissatisfied – some of our expectations were fulfilled other were not(+1)
- Rather dissatisfied – our expectations were mostly not fulfilled
- Absolutely dissatisfied – no outcomes of the project responded to our initial expectations

**6. How do you assess the impact of the agriculture service center in your village on your farming?**

- Absolutely positive impact on my farming (+11)/(+1)
- Rather positive impact on my farming (+5)/(+3)
- No impact at all
- Rather negative impact on my farming
- Absolutely negative impact on my farming

**7. Please identify, how exactly did the agriculture service center in your village directly affect your farming:**

*(please choose one or more options and, if possible, try to estimate the impact you recognized in % - compared to 2010)*

- The productivity of our farming has increased – in average we need less work to produce the same amount of potatoes. (the workload to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by 15/15/20/20/20/20/25/25/25/30/30/30/15/20/20/30%)
- Our farming is less costly – due to the service center we get better prices on inputs (seedlings, fertilizers, etc.). (the costs to produce 100 kg of potatoes has, in average, dropped by 15/20/25%)
- The price at which we are selling our production has increased in direct effect of the operation of agriculture service center. (ca. by 20/20% per kg)
- Our yields have increased. (yields per 1 ha of land has increased by 20/20/20/20/20/25/30/30/15%)
- We farm on larger plots in direct effect of the operation of the center (our plots has enlarged by 10/25/15/20%)
- The share of our production that we are able to sell on the marked has increased (ca. by 20%)
- The net profit from the farming has increased. (ca. by 15/15/15/20/20/20/20/20/25/25/25/15/20/20%)
- Other impact, please specify:.....

**8. Have you registered any positive as well as negative impact of the project on the level of your family (e.g. family members are less/more loaded with work on your farm, increased/decreased family income, etc.)? If so, please specify:**

- The positive is that labor was decreased and incomes was increased (almost 70%).
- We can better prepare land and increased incomes (30%).

**9. Have there been any positive or negative impacts of the project on your community, neighborly relations, relations with other communities, etc.? If so, please specify:**

- Were increased family incomes and improved relations between neighbors (60%).
- The ASC brings new type of potatoes and increased yield.
- The new potatoes seedlings were distributed in the neighborhood communities.
- In community increased cultivated land plots numbers (more land is cultivated) (20%).

- By support of the project was increased production's productivity.

**10. Is there anything else you would like us to know on the outcomes and impacts of the operation of the agriculture service center in your village? If so, please specify:**

- Now we know how to protect potato from different disasters.
- Was improved animal feeding and increased milk yield.
- The tractor is also working in the mountains (mowing).

Thank you for your cooperation!

## **Příloha č. 11: Shrnutí v anglickém jazyce**

## Executive summary

### Aim of the evaluation

The evaluation aims at sectoral assessment of the effects of the Czech Foreign Development Cooperation (hereinafter CDC) involvement in the sector of agriculture in Georgia. The aim of this type of evaluations is, therefore, not only to analyze the basic evaluation criteria at the level of implemented projects, even more importantly, they focus is with the sector as whole and they aim to assess the potentials and opportunities of bringing development activities into broader initiatives, to analyze communication and coordination between Czech actors of the CDC as well as towards other donors active in the same sector and country, etc. The sector evaluation should formulate a basis for upcoming decisions on the future orientation of the CDC in the agriculture sector and its most appropriate aiming with regard to strategic needs of Georgian farmers, capability of the CDC (with regard to its scope of assistance) and activities of other donors.

Sector evaluation is based on the analyses of four projects. Three of them were implemented between 2011 and 2012, the fourth one between 2008 and 2010. These projects may be seen as pilot initiatives, since the experience acquired during their implementation represents key input for future orientation of the CDC in the sector; their outputs were further developed also by follow-up projects of other international donors.

### Short description of evaluated interventions and their context

These are the four assessed projects:

- „Enhancing the efficiency of small farmers in Georgia“ (finished in 2010, in the responsibility of the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic), implemented by Caritas CR (Caritas-efficiency)
- „Establishment and support to agricultural service centre in the region of Khulo, autonomous republic Adjara, Georgia“ (finished in 2012), implemented by Caritas CR (Caritas-Khulo)
- „Support to cooperation and capacity development of small farmers in western Georgia“ (finished in 2012), implemented by People in Need (PIN-capacity)
- “Support to cooperative farming among farmers in Imeretie region” (finished in 2012), implemented by People in Need (PIN-cooperative)

These projects are very similar in their focus: they aim at raising the competitiveness of small farmers, raising the living standards in rural areas and therefore provide their support to local farmers in the development of their entrepreneurship. The general goal of the initiatives of the CDC is the raising of efficiency of the farmers activities by enhancing their entrepreneurial skills and, more importantly by the means of facilitating cooperation between farmers.

The supported projects follow a rather straight-forward logic. Through their activities the projects establish new or reinforce the already existing enterprises, which do in various degrees stress cooperative models of farming. These subjects are further supported by an investment – they are provided by equipment that should, according to the analysis of the project, directly initiate the raising of the efficiency of farming in the region. Additionally activities aimed at raising the quality of human resources are implemented, most importantly in the field of expertise for farming (e.g. new farming technologies) and in entrepreneurial skills.

### Identification of the evaluation team

Evaluation is realized by HaskoningDHV Czech Republic, Ltd. Supported by its local partner, NNO Abkhazintercont (AIC) that operates in western Georgia (seated in Kutaisi) and has a record of 15 years in implementation of development projects in Georgia.

Lukáš Maláč is the project manager and key evaluator. Other members of the project team are: Radim Gill, supervisor and expert in project management; Vojtěch Tamáš, expert on agriculture and rural entrepreneurship (active at the Mendel University in Brno); Esma Nachkebia, local expert from AIC and Lenka Žáková, project assistant.

### Key findings and conclusions

The **relevance** of the CDC in Georgian agriculture is evaluated as high. By its stress on the development of cooperative farming and entrepreneurship in Georgia it aims at the main structural problems of Georgian agriculture, namely the high inefficiency and low productivity of the agricultural production, caused by very high fragmentation of agricultural production, very low availability of infrastructure for post-harvesting treatment and processing of primary products, as well as other investments. Last but not least, it is the missing qualification for effective production.

The most suitable and relevant answer to these structural problems is the intervention at the level of communes and regions, which means supporting cooperation between farmers with the prospect of creation a local capacity for processing of agricultural production and adding value. In this respect the CDC fulfills strategic goals of Georgia in rural development. However, projects targeted on development of small businesses may be in this respect seen as rather less relevant as they, in some cases, actually strengthen the process of fragmentation (on the other hand such projects may be very relevant if we consider fight against poverty in the rural areas as the main target of CDC support).

Assessing the **effectiveness** of projects supported by CDC in the field of Georgian agriculture, they do not show, formally, significant problems to achieve their outputs. However, when it comes to the level of goals of the CDC, serious issues with their fulfillment are observed. The issues of causality between outputs and outcomes / goals are of external as well as internal nature. As typical external causes of unsuccessful achieving of the overall goals of the support can be listed climatic conditions and instability of purchase prices of the production. These external factors can be mitigated mainly by a focus on diversification of production and entrepreneurial activities. Even more must be considered the internal causes of problematic fulfilling of the goals of interventions – as the evaluator insists that these can be, unlike external causes, at least to some extent controlled. These deficiencies of effectiveness of internal nature are often linked to a dependency of project beneficiaries on external financial resources of their development, which is created by CDC as well as other donors. Insufficient human resources are partially caused also by their limited capacity to manage a business and insufficient soft skills in this respect. In some cases the leadership of new businesses also lacks expert knowledge necessary for management; activities aimed at development of their expertise in respective fields are, however, not part of the project – which is seen as very ineffective by the evaluator.

Some deficiencies effectiveness were also caused by issues in the controlling and selection mechanisms on the level of the selection of businesses to be supported by CDC, which led, in some cases to the support of business plans that were clearly predestined to failure by their nature and content and by insufficient adherence to approved business plans / especially when it comes to accumulation of capital for future reinvestments (as it has been noted, significant part of final beneficiaries actually got used to the availability of external resources).

The insufficient length of project is seen as a crucial problem also when it comes to **efficiency** of the support. If the implementer is not provided with sufficient time dedicated to the development of business plans supported by an investment, the efficiency of such support is to certain extent more or less decided by chance. Since the beneficiaries do not have previous experience with this concept, there is an indispensable need for sufficient time for correct setting-up of processes, building of capacities as well as for verification of the validity of the initial development trajectory of supported projects and its adjustment, if actual experience requires it. Unless such processes of learning, individual consultancy and guidance of supported initiatives by experienced managers are systematically supported by the project implementer (i.e. if the implementer de facto relies solely on

providing the initial investment), there is a great risk of a lost investment due to unsustainable management of the enterprise – investment in the scale of hundreds of thousands of Czech crowns.

Another example of very inefficient approach is the simple raising of capacity of processing facilities that have not guaranteed stable supplies of inputs (due to insufficient implementation of cooperative model). Such investments result in over-dimensioned capacities, whose mere operation is not economic – as a result of the dimension, and which are, in extreme cases, not at all operating.

Above mentioned issues concerning insufficient initiative of leadership of supported enterprises and their full relying on external sources and factors are very relevant also when it comes to the evaluation of **sustainability** of supported enterprises. Significant part of them was or is not sustainable just because their leadership does not put much effort to the accumulation of capital and identification of internal resources for further development and sustainability of their business. Unsustainable were also enterprises built on faulty business plans or with insufficient expertise in the field – as it was already described above. Another frequent problem concerning the sustainability is also lacking focus of the projects on building capacities in marketing and sales to the correct market segment. Certain part of the beneficiaries focuses only on production site of their business and they completely neglect the issue of sales. In effect there is a beneficiary that is capable of competitive production, however, is unable to sell his products. On the other hand, it has been concluded that a very positive factor leading towards long-term sustainability is the diversification of production. All supported enterprises that successfully diversified their production, have been and are sustainable.

**Impacts** of the projects are very variable due to different contexts of the beneficiaries. However, it has been clearly shown, that all successfully realized sub-projects have clear positive impact on the beneficiary and his family, since the support led to the raising of the quality of their life.

When it comes to the spill-over effect, the supported projects can be divided into two categories. Projects in the first category are focused on initiating cooperation of local subjects. Evaluation has objectively proven that the cooperation projects as such clearly generate more positive impact on the community as they have higher capacity to stimulate local economies in their field. Cooperative projects thus have the ability to initiate economic growth by aiming at structural deficits of Georgian rural areas (identified above) at the micro-level of particular communities and surrounding regions. Contrary to that, projects of the second category with individual subjects as their beneficiaries are rather aimed at the issue of primary poverty in rural areas. They have little spill-over to local communities or surrounding region, this is not their priority.

There is an important development to be recently observed in Georgia concerning the approach to cooperative agriculture. Whereas this tool was earlier rather rejected, recently has the cooperative organization of production gained its credibility and is now seen as the leading concept to rural development by political representatives as well as international donors. This fact, however, presents a new challenge for the future targeting of CDC: The volume of CDC resources is, compared to ENPARD project or national support programme to cooperative farming, extremely limited. Since these as well as other development programmes have recently turned to formation of cooperative, it is very legitimate to question, whether in this sector there still is room for “small” resources that can initiate at most few single cooperatives. The evaluator is convinced that such room for CDC in this sector still exists and the above-mentioned issue can be, on the contrary, seen as a new opportunity – if good projects are successfully implemented in the future, the opportunity for the multiplication of their effects has been multiplied. However, seizing the opportunity requires very good targeting. The new challenges of CDC in Georgian agriculture should be, in the evaluator’s view, support to pilot projects aimed at testing new approaches, methods and innovations in production as well as in its distribution and other follow-up activities. One of such examples might be the support to sales cooperatives – which would for the second layer structure over already existing production cooperatives. Another opportunity might be piloting of cooperatives aimed at organic production. However, initiatives in organic production must be strictly conditioned by the guaranteed existence



of distribution chains for their production that will reflect the organic certificates of the cooperative's products in their price; another condition of their support should be their complex nature that will take into account the overlaps into other fields of rural development (such as rural tourism). The essential part of such pilot project must be very strong stress on dissemination of acquired knowledge, experience and good practice that could be replicated and multiplied by other – much larger – donors.

Last but not least the evaluator would like to mention the potential of CDC in Georgia in the field of building institutions and formulation of politics of rural development. Czech Republic has rich experience in this field attached to application of the CLLD approach to rural development and can therefore offer expertise at institutional level (national strategies of CLLD, manuals, templates, etc.) as well as on the level of new pilot projects of CLLD implementation in particular region.

Table: Summary of conclusions

Criterion	Caritas-effectiveness	Caritas-Khulo	PIN-capacity	PIN-cooperative	Sector evaluation
Relevance	Rather high	Rather high	Rather low - low	Rather high	Rather high – high
Effectiveness	Rather low	Rather low	Rather high	Rather low	Rather low
Efficiency	Low	Rather high	Rather high	Rather low	Rather high
Sustainability	Low	Rather low	Rather low	Rather low	Rather low
Impact	Unable to formulate for the project as whole (at the level of sub-projects no impacts – high)	Rather high	Rather high	Difficult to formulate for the project as whole (on the level of sub-projects: negative – high)	Rather high

### Significant recommendations

On the basis of these conclusions the below listed recommendations were formulated (selection of the most relevant ones).

#### Recommendations of system and process character:

Recommendation	Key addressee	Significance
Prolong the time frame of implementation of projects aimed at the development of entrepreneurship in rural areas, especially if aimed at development of cooperative farming, to at least three, or better five years a strengthen the focus on activities regarding capacity development of the enterprise (education and training, individual consultancy, coaching, independent audits, etc.)	CzDA /Ministry of Foreign Affairs (MFA)	1
Sharpen the strategic aim of the CDC support to the agriculture sector in Georgia. Clearly formulate whether it aims at the stimulation of economic development of periphery localities or rather fight against poverty. However, still put stress on the mutual synergies of these goals.	CzDA /MFA	1
Strengthen the emphasis on identification of projects, especially if it is to be implemented in new environment. Identify profoundly the socio-cultural context of localities where the support should be implemented. At the same time put more stress on profound analysis of local environment and context in grant applications of project implementers.	CzDA / implementers	1

### Recommendations on contents of projects

Recommendation	Key addressee	Significance
Strengthen the stress on activities that lead to diversification of production in projects aimed at development of entrepreneurship.	CzDA / implementers	2
Increase the significance of the assessment of controlling, evaluation and selection processes by projects aimed at the development of agricultural as well as non-agricultural enterprises in rural areas.	CzDA	1
Request a proof of previous experience in relevant sector by projects aimed at founding or development of enterprises.	CzDA / implementers	1
In case project provides investment for final beneficiaries it is necessary to condition the handover of the investment into ownership of the final beneficiary by adhering to the business plan and by proving the sustainability of the enterprise in reasonable time period. In this respect implement a measure of transition period in which the final beneficiary will be able to use the investment, but will not own it.	CzDA / implementers	1
Request co-financing of the final beneficiary on the investment – do not provide 100 % of finances for the investment.	CzDA	1
Raise the stress on capacity building in the fields of marketing, sales and appropriate participation on the value chain, strengthen activities aimed at putting products to market in general	CzDA / implementers	2

### Recommendations on the continuation of CDC involvement in Georgian agriculture:

Recommendation	Key addressee	Significance
Maintain the focus on support of cooperative farming, stressing pilot projects that test innovations with regard to diversification (new commodities, varieties, farming technologies, etc.) and entering the value chain (distribution channels).	CzDA /MFA	1
Test support to the development of organic farming in the frame of testing new focuses for pilot projects. However only support these initiatives if distribution channels are in place (especially stable supplier-buyer relationships with larger organic producers in the EU – reflecting the insufficient domestic demand on these products).		2
Consider support to pilot projects aimed at establishment and development of sales cooperatives (dealing with marketing and selling of production).		2
In case that the CzDA intent to broaden the scope of CDC in agricultural sector also outside the establishment of cooperatives and grassroots level projects, the following may be considered: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of pilot projects applying the M4P approach (Making Market Work for the Poor);</li> <li>- Support to the raising of quality of university education in the fields related to agriculture production by the means of cooperation of universities, internships, production of higher quality studying materials, etc.</li> <li>- Support to the development of the method of Community Led Local Development (CLLD) in Georgia by the means of expert assistance, transfer of good practice at central levels as well as pilot establishment of CLLD structures and initiation of this process at the level of particular localities.</li> </ul>		3

## **Příloha č. 12: Zadávací podmínky**



**MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR  
VYHLAŠUJE**

**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA PLNĚNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY MALÉHO ROZSAHU  
S NÁZVEM  
„VYHODNOCENÍ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY  
V SEKTORU ZEMĚDĚLSTVÍ V GRUZII“  
A VYZÝVÁ K PODÁNÍ NABÍDKY**

**INFORMACE O ZADAVATELI**

Název zadavatele: Česká republika – Ministerstvo zahraničních věcí  
Identifikační číslo: 45769851  
DIČ: MZV není plátcem DPH  
Sídlo zadavatele: Loretánské náměstí č. 101/5, Praha 1, PSČ 118 00

Ve věcných rozhodnutích a ve věcech smluvních zastupuje zadavatele:  
PhDr. Hana Ševčíková, ředitelka odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Zaměstnanec pověřený organizací výběrového řízení:  
Mgr. Dita Villaseca B. Kubíková, odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV  
tel.: 224 18 2872, e-mail: dita\_kubikova@mzv.cz

**Předmět veřejné zakázky (NIPEZ 79998000-6 Služby profesionálních poradců)**

Předmětem výběrového řízení organizovaného formou otevřené výzvy je vyhodnocení aktivit zahraniční rozvojové spolupráce („ZRS“) České republiky v Gruzii, v sektoru zemědělství, s důrazem na vyhodnocení jejich udržitelnosti a dopadů. Východiskem pro sektorové vyhodnocení budou následující čtyři projekty.

**„Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii“**

gestor:	Ministerstvo zahraničních věcí ČR
sektor:	zemědělství
doba realizace:	2008 – 2010
typ projektu:	dotace
realizátor:	Charita ČR
celková hodnota projektu:	4,5 mil Kč

### **„Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie, Gruzie“**

gestor:	Česká rozvojová agentura
sektor:	zemědělství
doba realizace:	2011 - 2012
typ projektu:	dotace
realizátor:	Charita ČR
celková hodnota projektu	4,6 mil. Kč

### **„Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“**

gestor:	Česká rozvojová agentura
sektor:	zemědělství
doba realizace:	2011 - 2012
typ projektu:	dotace
realizátor:	Člověk v tísni, o.p.s.
celková hodnota projektu:	2 mil. Kč

### **„Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje“**

gestor:	Česká rozvojová agentura
sektor:	zemědělství
doba realizace:	2011 - 2012
typ projektu:	dotace
realizátor:	Člověk v tísni, o.p.s.
celková hodnota projektu:	2 mil. Kč

#### **Hlavní zúčastněné strany**

**Ministerstvo zahraničních věcí ČR („MZV“)** je v ZRS ČR odpovědné za koncepční řízení rozvojové spolupráce, včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků (evaluace). MZV bylo gestorem jednoho z hodnocených projektů.

**Česká rozvojová agentura („ČRA“)** působí od 1. ledna 2008 jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, zejména pro přípravu a realizaci bilaterálních rozvojových projektů. V současné době je v její gesci téměř celá šíře dvoustranných rozvojových projektů velkého rozsahu. ČRA byla gestorem tří hodnocených projektů.

**Zastupitelský úřad ČR v Tbilisi („ZÚ“)** zastupuje Českou republiku v Gruzii včetně oblasti rozvojové spolupráce. Konkrétně je úkoly koordinace a monitoringu ZRS pověřen diplomatický pracovník ZÚ.

#### **Realizátoři**

**Charita ČR** realizovala 2 hodnocené projekty na základě dotací udělených gestory – MZV a ČRA.

**Člověk v tísni, o.p.s.** realizoval 2 hodnocené projekty na základě dotací udělených gestorem - ČRA.

**Partnerské organizace** - v roli hlavních partnerských organizací projektů působily: Caritas Georgia, Association of Business Consulting Organizations of Georgia (ABCO), samospráva okresu Khulo, Ministerstvo zemědělství, Úřad pro životní prostředí a přírodní zdroje autonomní republiky Adžárie, Association of Young Economists of Georgia (AYEG), Agrodevelopment group, Association for Protection of Landowners' Rights (APLR), Initiative group "Cooperation Movement of Georgia", Georgian Young Lawyers' Association (GYLA).

**Koneční příjemci (cílové skupiny)** - malí a střední zemědělci, podnikatelé a jejich rodiny, představitelé místních asociací producentů a samospráv v dotčených okresech v Gruzii.

### **Další informace k evaluacím hodnocených projektů**

Evaluace projektů ZRS ČR jsou realizovány na základě **zákona č. 151/2010 Sb.**, o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci, dále **Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR** (usnesení vlády č. 366 ze dne 24. května 2010), jednotlivých usnesení vlády k ZRS a střednědobému výhledu, příslušných ustanovení **Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce a jednotlivých relevantních strategických dokumentů platných v Gruzii**.

Výběr projektů ZRS ČR pro tuto evaluaci byl uskutečněn na základě záměru pokračovat v další realizaci zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v Gruzii se **zohledněním výstupů z dosavadních evaluačních cyklů včetně doporučení vzešlých z komplexního vyhodnocení evaluačních zpráv za roky 2012 - 2013 a systému evaluací MZV**, které proběhlo v roce 2014. Reflektována byla také aktuální potřeba ČRA vypracovat či aktualizovat jednotlivé **sektorové strategie** v partnerských zemích ZRS ČR.

Vyhodnocení navazuje na sektorové evaluace z roku 2014, jejichž doporučení byla plně zohledněna v aktuálních rozvojových aktivitách ČRA. Projekty byly vybrány zejména se zřetelem na skutečnost, že **vyhodnocení jednotlivých rozvojových témat v sektoru zemědělství** by mělo být provedeno s důrazem na jejich **dlouhodobé dopady** a jejich **udržitelnost**. Širší sektorový pohled by měl dále hodnocené rozvojové aktivity ČR posoudit na pozadí **relevantních rozvojových strategií, podmínek Asociační dohody a ekonomických dat Gruzie pro daný sektor**. Toto vyhodnocení bude zároveň jedním z podkladů pro celkové vyhodnocení **Koncepce ZRS ČR v letech 2010 – 2017**.

### **Hlavní cíl a účel evaluace**

Hlavním účelem evaluací je získat **nezávislé, objektivně podložené a konzistentní zjištění, závěry a doporučení** využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA **o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR v sektoru zemědělství v Gruzii**.

**Cílem** této konkrétní evaluace je, na základě 4 projektů realizovaných v letech 2008 – 2012, vyhodnocení působení ČR v sektoru zemědělství se zvýšeným důrazem na **dlouhodobé dopady a udržitelnost a na potenciál budoucí spolupráce**.

Vyhodnocení proběhne **dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD/DAC a dalších zadaných kritérií** (viz níže).

### **Evaluační kritéria dle OECD/DAC**

Zjištění a závěry z nezávislé evaluace mají poskytnout komplexní pohled na působení ČR v odpovídajících tématech **sektoru zemědělství** v Gruzii v hodnoceném období, včetně vyhodnocení jednotlivých projektů z hlediska mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC, tj. **relevance, efektivitu (hospodárnosti), efektivnosti (účelnosti) a zejména udržitelnosti a dopadů**. Stručné definice těchto kritérií dle OECD/DAC jsou následující:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Více k uplatnění kritérií OECD-DAC při vyhodnocení projektu ZRS je k dispozici v osnově evaluační zprávy v příloze a dále v publikacích OECD-DAC, např. „Evaluating Development Cooperation. Summary of Key Norms and Standards“ a „Quality Standards for Development Evaluation“ (ke stažení na stránkách [www.oecd.org/development/evaluation](http://www.oecd.org/development/evaluation)). Doporučuje se také důkladně prostudování Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů ZRS ČR (k dispozici na stránkách [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj)).

**Relevance** – míra, ve které rozvojová intervence odpovídá potřebám, prioritám a koncepcím cílové skupiny, partnerské (přijímající) země a dárcovské země.

Důležitým očekávaným výstupem evaluace bude posouzení, zda a jak byly rozvojové aktivity reprezentované uvedenými projekty **provázané** s relevantními strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a návaznými aktivitami ČRA a s aktuálními potřebami cílových skupin.

**Efektivita (hospodárnost)** – míra využití vstupních zdrojů (časového plánu, odborných znalostí, administrativy a managementu, finančních prostředků atd.) s ohledem na reálně dosažené výstupy a cíle. Realizované aktivity se hodnotí co do jejich adekvátnosti, účinnosti a hospodárnosti, popřípadě mohou být navržena alternativní řešení k dosažení stanovených výstupů a cílů méně nákladným způsobem, v kratší době, s větším zohledněním místních podmínek apod. Hodnotit lze i zda byly cíle a výstupy stanoveny reálně. Hodnocení míry využití optimálně nákladných zdrojů k dosažení potřebných výsledků se provádí z hlediska kvantitativního i kvalitativního.

Zadavatel uvítá **vyhodnocení koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS** jakož i s **ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru**. Zadavatel uvítá též vyhodnocení spolupráce státních i soukromých rozvojových aktérů v Gruzii v sektoru zemědělství, a vyhodnocení, případně **porovnání, jednotlivých uplatněných sektorových rozvojových strategií a modalit z pohledu efektivity i dlouhodobých dopadů a udržitelnosti projektů**.

**Efektivnost (účelnost)** – teorie změny a míra dosažení cílů rozvojové intervence

Od evaluačního týmu zadavatel očekává, s přihlédnutím ke způsobu zadání projektů (**dotace**), **posouzení intervenční logiky** v kontextu daného tématu, vč. **analýzy klíčových předpokladů a rizik pro dosažení cílů**, případně rozbor metodologických překážek a limitů vyhodnocení. Pokud by evaluační tým shledal intervenční logiku v projektové dokumentaci za neúplně či nepřesně definovanou, je očekáváno provedení tzv. **rekonstrukce intervenční logiky** jako součást prací na této evaluaci. V rámci posouzení intervenční logiky zadavatel uvítá také doporučení systémového charakteru.

**Udržitelnost** – míra, resp. pravděpodobnost **pokračování pozitivních důsledků projektu pro cílovou skupinu po ukončení aktivit a financování ze strany donora/realizátora**. Udržitelnost by měla být hodnocena s důrazem na posouzení významu, který byl během projektového cyklu přikládán motivaci a spolupráci s příjemci a místními partnery, sdílení vlastnictví a identifikaci subjektů zodpovědných za návazné financování při zohlednění objektivních překážek.

Vítána je i **případová studie** dle kontextu evaluace (motivace cílových skupin, konkrétních problémů či předpokladů pro udržitelnost výsledků).

**Dopady** – pozitivní i negativní, přímé i nepřímé a zamýšlené i nezamýšlené krátkodobé i dlouhodobé důsledky rozvojové intervence pro cílovou skupinu a v partnerské zemi obecně. U kritéria dopadů se musí evaluace důkladně zabývat také **vnějšími vlivy prostředí, ve kterém byl projekt realizován a specifikovat objektivní překážky, které mohly tyto dopady ovlivnit**.

Evaluace by se měla zaměřit i na **synergické dopady hodnocených projektů** a na **vyhodnocení dlouhodobých dopadů** v porovnání se závěry a zjištěními dle evaluačních zpráv prvních dvou zemědělských projektů realizovaných Charitou ČR v letech 2008 - 2012.

### **Další evaluační kritéria**

Vyhodnocení posoudí souhrnně hodnocené aktivity ale i jednotlivé projekty také z hlediska jejich **vnější prezentace** (viditelnosti) v partnerské zemi a z hlediska uplatnění **průřezových principů ZRS ČR** definovaných v Koncepci zahraniční rozvojové spolupráce ČR na období 2010 – 2017<sup>2</sup>:

**řádná (demokratická) správa věcí veřejných; šetrnost k životnímu prostředí a klimatu; dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen**. Evaluátoři by měli zejména posoudit, zda a jak průřezové principy (resp. některý z nich) přímo souvisí s tematickým zaměřením hodnocených projektů a aktivit; zda a jak realizátor zohlednil průřezové principy při formulaci a realizaci projektů; zda realizátor

<sup>2</sup> Koncepci ZRS ČR na období 2010 – 2017 lze dohledat na [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj)



během přípravy a realizace projektu v rámci snahy o zohlednění průřezových principů narazil na protichůdné cíle, zájmy či hodnoty na straně příjemců projektu/partnerské země a jak tuto situaci řešil. Evaluační tým by tedy měl ke zmíněným aspektům vnímavě sbírat údaje a zjistit postoje konečných příjemců projektu (resp. i dalších relevantních osob). Ze získaných informací by měl učinit celkový závěr, do jaké míry hodnocené projekty u jednotlivých průřezových principů využily existujících příležitostí a vyvarovaly se nežádoucích situací.

### **Základní evaluační otázky společné pro všechny hodnocené projekty:**

- Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty? (*kritérium dopadů*)
- Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit? (*kritérium udržitelnosti*)
- Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)? (*kritérium návazné spolupráce*)
- Vyplývají z výsledků evaluace nějaká systémová doporučení pro úpravu zaměření nebo pro zvýšení efektivnosti dalších rozvojových projektů v Gruzii nebo v jiných zemích či sektorech? (*poznatky systémového charakteru*)
- Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA<sup>3</sup>? (*kritérium relevance*)
- Získali zaměstnanci institucí/místní samosprávy v průběhu projektů potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů? (*kritérium efektivity*)
- Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu? (*kritérium efektivity – příklady dobré praxe*)
- Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři? (*kritérium efektivnosti*)

### **Evaluační otázky společné pro projekty, které dosud nebyly evaluované:**

„Podpora spolupráce a rozvoj kapacit drobných zemědělců a farmářů v západní Gruzii“

„Podpora kooperativního hospodaření mezi zemědělci Imeretinského kraje“

- Jak byly hodnocené projekty provázány se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA? (*kritérium relevance*)
- Jak se na přípravě a realizaci projektů podíleli hlavní místní partneři? (*kritérium relevance ve vztahu k reálným potřebám*)
- Jakým způsobem probíhala koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS jakož i s ostatními donory působícími v Gruzii v sektoru zemědělství? Jak probíhala spolupráce realizátorů (včetně místních) s partnerskými institucemi? Lze identifikovat příklady dobré praxe? (*kritérium efektivity*)
- Nakolik měly výsledky hodnocených projektů synergický efekt? (*kritérium efektivity ve vztahu k sektoru*)
- Mají hodnocené projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektů možný neúspěch z hlediska stanovených cílů (relevance, efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím? (*kritérium efektivnosti*)

---

<sup>3</sup> DCFTA Deep and Comprehensive Free Trade Area

- Jaké iniciativy, navazující na projekty, učinily partnerské samosprávy nebo další cílové skupiny? (*kritérium udržitelnosti*)
- Nakolik místní instituce a cílové skupiny vědí, že projekty byly realizovány v rámci české ZRS? Jaké byly neúčinnější formy prezentace projektů? (*kritérium vnější prezentace*)
- Do jaké míry byl důraz na **průřezové principy ZRS ČR** součástí hodnocených projektů? Přinesly projekty nějaké příklady dobré praxe nebo naopak problémy ve vztahu k jednotlivým principům? (*kritérium řádné správy věcí veřejných, šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu, dodržování lidských práv včetně rovnosti mužů a žen*)

### **Doporučení vyplývající ze zjištění a závěrů vyhodnocení**

V evaluační zprávě budou uvedena **konkrétní a realizovatelná doporučení, s přidanou hodnotou, adresně určená evaluačním týmem MZV, ČRA, realizátorovi či jinému aktéru ZRS a dostatečně podložená konkrétními zjištěními a závěry**. Zadavatel primárně očekává **systemová doporučení** pro další možné zaměření rozvojových aktivit **v sektoru zemědělství v Gruzii** s ohledem na ekonomickou situaci sektoru, DCFTA a příslušné kapitoly dohody o přidružení Gruzie k EU. Zadavatel uvítá zejména doporučení zaměřená na **zvýšení efektivnosti a udržitelnosti příštích rozvojových intervencí**. Může však jít také o **doporučení procesní** k danému typu projektu, případně doporučení zaměřená na vzájemné synergie jednotlivých hodnocených oblastí rozvojových intervencí. Zadavatel je připraven ve zprávě obdržet i ponaučení **širšího charakteru (*lessons learned*)** pro řízení a realizaci ZRS, případně systemové ponaučení pro řízení procesu evaluací, pokud jsou tato ponaučení dostatečně **konkrétní, relevantní a využitelná také pro ZRS v jiných zemích a sektorech**.

### **Požadované výstupy vyhodnocení, termíny**

Spolu se zadavatelem bude na průběh evaluace dohlížet v poradenské roli také **referenční skupina** složená ze zástupců **MZV – odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci („MZV-ORS“)**, **MZV – odboru států severní a východní Evropy („MZV-OSVE“)**, **MZV – odboru ekonomické diplomacie („MZV-OED“)**, **České rozvojové agentury („ČRA“)**, **Ministerstva zemědělství („MZe“)** – **odboru zahraničně obchodní spolupráce, zastupitelského úřadu (ZÚ) Tbilisi** a nezávislý expert na metodologii evaluací. Komunikaci mezi evaluačním týmem a referenční skupinou bude zprostředkovávat pověřený zástupce MZV-ORS. Členové referenční skupiny budou mít, za předpokladu zachování nestrannosti, právo připomínkovat zprávy odevzdané evaluačním týmem.

- Zadavatel požaduje po zpracovateli odevzdání jedné **vstupní zprávy** a jedné **závěrečné evaluační zprávy (se 4 přílohami shrnujícími evaluační zjištění k jednotlivým projektům)**, která bude následně zveřejněna na webových stránkách MZV.
- **Vstupní zpráva**, se strukturou dle přiložené povinné osnovy, detailně rozpracovává metodologii hodnocení, popisuje okruhy evaluačních otázek a hypotéz formulovaných na základě studia dokumentů a rozhovorů vedených v ČR, které mají být ověřeny na misi v partnerské zemi. Vstupní zpráva dále obsahuje **harmonogram** mise do partnerské země včetně plánu setkání, rozhovorů, fokusních skupin, pozorování, odborných měření, dotazníkových šetření, apod.
- Vstupní zpráva musí být projednána se zadavatelem a referenční skupinou a odevzdána zadavateli v listinné (svázané) podobě i elektronické podobě se zpracovanými připomínkami **nejpozději 5 pracovních dnů před odjezdem týmu na evaluační misi** do partnerské země.
- Podoba závěrečné evaluační zprávy se musí řídit **osnovou evaluační zprávy ZRS ČR<sup>4</sup>**. Délka zprávy bude max. 4 strany A4 manažerského shrnutí a max. 25 stran A4 textu (bez příloh). Zadavatel očekává, že text závěrečné evaluační zprávy bude obsahovat, vzhledem ke stanovenému rozsahu, především klíčové body evaluace, **včetně nezávislých zjištění, závěrů a vyplývajících doporučení**. Ve 4 přílohách budou uvedena shrnující evaluační zjištění k jednotlivým projektům;

<sup>4</sup> Osnovy vstupní a závěrečné evaluační zprávy ZRS ČR jsou přílohou tohoto dokumentu.

dále budou v přílohách uvedeny obecně známé skutečnosti, stejně jako případné přehledy zdrojů ověřitelných zjištění, kvantitativní fakta, vzory a výsledky hodnocení dotazníků apod. - dle použitých metod evaluace.

- Evaluační zpráva je vyžadována v **českém jazyce** (s anglickým shrnutím), resp. v případě mezinárodního složení evaluačního týmu v **anglickém jazyce** (s českým shrnutím). Přílohy evaluační zprávy mohou být ponechány v původním jazyce zpracování.
- **Pracovní verze závěrečné evaluační zprávy** musí být odevzdána zadavateli k připomínkám do **10. ledna 2016**. Zadavatel shromáždí připomínky od referenční skupiny a předá tyto zpracovateli, který je povinen obsahové připomínky písemně vypořádat (tzn. zpracovat do textu zprávy, nebo se zdůvodněním odmítnout, v každém případě písemnou formou). Pokud jsou k **zaslání připomínek** vyzváni také **realizátoři projektů**, evaluační tým se musí zabývat i jejich podněty.
- Zpracovatel **představí evaluační zprávu** s již vypořádanými připomínkami referenční skupiny a realizátorů, případně jeho místních partnerů, tj. zejména **hlavních zjištění, závěrů a doporučení na prezentaci s diskusí** uspořádané ze strany MZV-ORS. Případné zásadní dodatečné poznatky vzešlé z diskuse budou zpracovány ve formě **samostatné přílohy finální verze zprávy**. Termín prezentace bude stanoven po vzájemné dohodě v dostatečném časovém předstihu. Evaluační tým zašle vizuální osnovu prezentace (powerpoint) před prezentací zadavateli k odsouhlasení.
- **Finální verze evaluační zprávy**, včetně přehledu o způsobu zohlednění jak všech písemných připomínek referenční skupiny a realizátorů (a jejich místních partnerů), tak případně dalších poznatků z osobní prezentace zprávy, musí být odevzdána zadavateli do **15.2. 2016**, následně bude zveřejněna na webových stránkách MZV. Závěrečnou evaluační zprávu je nutné odevzdat zadavateli v listinné podobě v **1 svázaném výtisku a v elektronické formě na CD/DVD nosiči**.

### Evaluační mise a další upřesnění pro zpracovatele

- Zkoumání výsledků projektů v partnerské (neboli přijímající) zemi formou **evaluační mise** je povinnou součástí procesu vyhodnocení. **Minimální délka výzkumu** v partnerské zemi je **15 až 20 pracovních dnů** - v závislosti na charakteru projektů, geografickém rozprostření hodnocených projektů, podmínkách místní dopravy po partnerské zemi, počtu relevantních úřadů, apod. Zejména se však odvíjí od metod zvolených zpracovatelem.
- V průběhu vyhodnocení zpracovatel povede **rozhovory** se zástupci MZV, ČRA, Mze, ZÚ Tbilisi, realizátory projektů, se zástupci konečných příjemců a partnerských organizací realizátorů v Gruzii; dále s představiteli tamější státní správy a samosprávy (a s dalšími respondenty dle potřeby).<sup>5</sup>
- Těžiště svých **zjištění, závěrů a doporučení** by měl zpracovatel začít písemně formulovat ještě na misi v partnerské zemi. V průběhu evaluační mise zpracovatel uspořádá **zahajovací a závěrečný brífink** pro zúčastněné strany (relevantní úřady partnerské země, zástupce příjemců projektu, místní implementační partnery a realizátory, ZÚ Tbilisi apod.), na kterém lze předpokládaná a poté získaná zjištění a závěry vyhodnocení otestovat v diskusí s těmito zainteresovanými aktéry, a získat tak první zpětnou vazbu. Zápisy či prezentace ze závěrečného brífinku by měly být zařazeny do příloh závěrečné evaluační zprávy.
- Od evaluátorů se očekává také detailní konzultace se **ZÚ Tbilisi**. Evaluační tým se může na zastupitelský úřad obrátit se žádostí o logistickou podporu nebo s žádostí o zprostředkování rozhovorů na ministerstvech a dalších úřadech partnerské země; měl by však asistence ZÚ využívat jen **v míře nezbytně nutné**.

---

<sup>5</sup> Při evaluační misi v partnerské zemi však nemusí jít pouze o formu individuálních rozhovorů – způsoby zjišťování a ověřování informací vycházejí z metodologického postupu evaluačního týmu.

## Vyhlášení výběrového řízení a příjem nabídek

Výběrové řízení probíhající formou otevřené výzvy je veřejně vyhlášeno na webových stránkách MZV dne **10. srpna 2015**.

**Nabídky uchazečů budou zpracovány na základě vybraných dokumentů k jednotlivým projektům, které si zájemci mohou vyžádat na e-mailové adrese zaměstnance pověřeného organizací této evaluační zakázky.**

Příjem nabídek končí dne **2. září 2015 ve 14.00 hod.**

Nabídky uchazečů budou zaslány **doporučeně** (nebo doručeny **osobně**) v listinné i elektronické formě na datovém nosiči – např. CD na následující adresu:

**Ministerstvo zahraničních věcí ČR**

**Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci**

**Loretánské náměstí 5**

**118 00 Praha 1**

Nabídky se podávají v obálce označené:

- názvem veřejné zakázky;
- plným jménem (názvem) uchazeče a adresou;
- textem „**NEOTEVÍRAT**“.

**Nabídky zaslané jiným způsobem (např. faxem nebo e-mailem), doručené na jiné adresy nebo obdržené po termínu uzávěrky je zadavatel oprávněn nepřijmout.**

**Nabídky mohou být podávány v jazyce českém, slovenském nebo anglickém. Nabídky v jiných jazycích nebudou přijaty.**

**Zadavatel si vyhrazuje právo odmítnout nabídky, které nesplní zcela jednoznačně podmínky stanovené ve výzvě k podání nabídky.**

### Evaluační tým

Evaluační tým může provést buď **tým složený z více fyzických osob** (z nichž jedna působí jako vedoucí týmu s odpovědností za celý výstup vůči zadavateli) nebo **právnícká osoba** disponující adekvátním týmem expertů (z nichž jeden působí jako vedoucí týmu zajišťující komunikaci se zadavatelem).

Zadavatel považuje za optimální tým složený ze **2-4 osob, tj. hlavního evaluátora** s odpovědností za celý proces vyhodnocení a odevzdání dohodnutých zpráv, jehož odbornost spočívá zejména v metodách evaluace; dále **experta(-y) na zemědělství, resp. malé a střední podnikání v rurálních oblastech a lokálního experta** (nebo juniorního člena týmu) s důkladnou znalostí místního prostředí.

### Nabídky uchazečů budou povinně obsahovat:

- **Metodologický přístup** evaluačního týmu, vč. plánu prací (tzn. konkrétně popsaná metodologie, navržená specificky pro vyhodnocení projektů ZRS ČR v Gruzii);
- Závazně definovaný **počet dnů na evaluační misi v partnerské zemi** (nezahrnující dny příjezdu a odjezdu ze země);
- **Složení evaluačního týmu**, tj. jména a specializace expertů, kteří se na evaluaci budou podílet, a to včetně **jednoznačného stanovení jejich účasti na misi, popř. na části mise** (jaké části, kolik dnů); a včetně jejich plánovaných rolí při vypracování evaluační zprávy;
- **Životopisy expertů** tvořících evaluační tým, s uvedením konkrétních údajů ke vzdělání, odbornosti a zkušenostem relevantním pro předmětnou evaluaci;
- **Čestné prohlášení** o splnění kvalifikačních předpokladů (viz níže); před podpisem smlouvy musí předkladatel být schopen jejich splnění prokázat pomocí dokumentů/ potvrzení;

- **Čestné prohlášení předkladatele** o pravdivosti (viz příloha);
- **Nabídkovou cenu** uvedenou bez i včetně DPH (resp. u neplátců DPH uvedenou jako jediná cena opatřená prohlášením předkladatele o tom, že není plátcem DPH). Zadavatel předpokládá hodnotu zakázky v **orientačním rozmezí 400 000 – 480 000 Kč bez DPH**;<sup>6</sup>
- Závazně vyplněnou **tabulku výpočtu nákladů na evaluaci** (viz příloha). Diety (stravné) v tabulce, rozpočtované na osobu a počet dnů v zahraničí, musí odpovídat příslušným českým předpisům. Dovolujeme si upozornit předkladatele, že MZV v roli zadavatele bude před proplacením odměny požadovat doložení rozsahu realizace podle jednotlivých položek schváleného nabídkového rozpočtu. V odůvodněných případech a po předchozím odsouhlasení ze strany zadavatele je možné provést přesun mezi položkami do výše max. 10 % celkového rozpočtu a to při dodržení celkové nabídkové ceny. Bude-li celkové čerpání ve skutečnosti nižší než rozpočtované v nabídce předložené do výběrového řízení, zadavatel o tento rozdíl sníží konečnou odměnu oproti nabídkové ceně vítězného předkladatele; budou-li náklady ve skutečnosti vyšší než rozpočtované v nabídce, nebudou tyto zadavatelem proplaceny;
- Podepsané **čestné prohlášení o nezávislosti** všemi členy evaluačního týmu. **Všechny fyzické osoby, případně experti z týmu právnické osoby, musí splňovat všechny níže uvedené podmínky nezávislosti současně a jednoznačně** - podmínky platí pro všechny projekty zahrnuté do tohoto vyhodnocení v Gruzii v sektoru zemědělství. Čestné prohlášení o nezávislosti podepisují všechny fyzické osoby, případně právnická osoba a všichni zúčastnění experti z jejího týmu.

#### **Podmínky nezávislosti členů evaluačního týmu**

- Žádný z členů evaluačního týmu se nepodílel na přípravě, výběru či realizaci hodnocených projektů v jakékoli fázi. Nepodílel se ani na přípravě projektového návrhu, který s hodnocenými projekty soutěžil ve výběrovém řízení.
- Žádný z členů evaluačního týmu není zaměstnancem ani externím spolupracovníkem gestorů, ani jím nebyl/a v období přípravy a realizace hodnocených projektů; žádný z členů evaluačního týmu nepůsobí jako zaměstnanec ani externí spolupracovník realizátorů, ani tak nepůsobil/a v období přípravy a realizace hodnocených projektů v dané zemi (Gruzie) a sektoru (zemědělství).
- Žádný z členů evaluačního týmu se kromě výše definovaných podmínek nepodílel na realizaci projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR v zemi hodnocených projektů (Gruzie) v roce předcházejícím evaluaci, v roce dané evaluace, ani se na nich nebude v dané zemi podílet v roce následujícím.

#### **Kvalifikační předpoklady evaluačního týmu**

- Ukončené vysokoškolské vzdělání - u vedoucího evaluačního týmu a u dalších expertů specifikovaných výše;
- Minimálně 4 roky pracovních zkušeností - u vedoucího evaluačního týmu; u ostatních členů týmu dle specifikace požadované odbornosti uvedené výše;
- Dokončená participace na alespoň jedné evaluaci (ve smyslu komplexního vyhodnocení výsledků) projektu, programu či podobné intervence – u kteréhokoliv člena evaluačního týmu;

<sup>6</sup> Očekávaným rozmezím však zadavatel nedefinuje striktně ani minimální, ani maximální cenu. Nabídková cena musí zahrnovat všechny náklady evaluačního týmu, tj. např. na čas strávený prací v kanceláři (analýza dokumentů, psaní zpráv, zapracování připomínek), náklady na evaluační misi do partnerské země (odměna členům týmu, letenky, místní doprava, ubytování, stravné, tlumočení, telefonní hovory), odměnu členům týmu za čas strávený závěrečnou prezentací, apod.

- Absolvované alespoň jedno školení nebo vysokoškolský předmět k evaluaci, nebo k řízení projektového/ programového cyklu (*project cycle management*); nebo k řízení orientovanému na výsledky (*results-based management*) nebo realizovaná evaluace v rámci diplomové nebo disertační práce v průběhu VŠ studia, která byla úspěšně obhájena a kladně hodnocena – u kteréhokoliv člena evaluačního týmu;
- Znalost anglického a ruského a/nebo gruzínského jazyka u všech členů evaluačního týmu, kteří se budou účastnit mise do Gruzie. Uchazeč doloží znalost cizího jazyka certifikátem o složení jazykové zkoušky minimálně na úrovni B1 nebo čestným prohlášením uchazeče, že příslušný člen evaluačního týmu ovládá požadovaný jazyk na komunikativní úrovni. V případě čestného prohlášení je zadavatel oprávněn před uzavřením smlouvy úroveň jazykových znalostí členů týmu ověřit.

### **Hodnotící kritéria (0-100 bodů celkem)**

Za hodnotící kritérium stanovil zadavatel ekonomickou výhodnost nabídky. Jednotlivá hodnotící dílčí kritéria byla stanovena následujícím způsobem:

#### **1. Nabídková cena (porovnávají jsou ceny bez DPH): 0-40 bodů**

Nabídka s nejnižší nabídkovou cenou obdrží 40 bodů. Ostatním nabídkám budou přiřazeny body dle vzorce: /hodnota nejnižší nabídkové ceny/ x /40 bodů/ : /hodnotou nabídkové ceny daného uchazeče/ = /počet bodů pro nabídku daného uchazeče/

#### **2. Odborná kvalita, konkrétnost zpracování a proveditelnost předložené metodologie evaluace, vč. harmonogramu a postupu prací a rozdělení úkolů v evaluačním týmu: 0-30 bodů**

Maximum bodů náleží takové metodologii, která stanoví jak teoretický rámec navržených metod a jejich limitů, tak konkrétně rozpracuje kombinaci evaluačních kritérií OECD/DAC a navržených metod – zpravidla do podoby evaluačních otázek, způsobu zjišťování a triangulace údajů apod. Očekává se striktní dodržování osnovy evaluační zprávy a logické propojení zjištění, závěrů a doporučení se stanovenými, konkrétními a realistickými evaluačními otázkami. Dále optimální metodologie stanoví též harmonogram prací, vč. přibližného programu mise do partnerské rozvojové země a rozdělení úkolů a kompetencí mezi jednotlivé členy evaluačního týmu; přičemž tyto postupy jsou navrženy realisticky. Zadavatel uvítá, pokud se evaluace bude opírat o **Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti**<sup>7</sup>. Důraz bude kladen na **odbornou kvalitu, konkrétnost zpracování a proveditelnost předložené metodologie evaluace**, vč. harmonogramu a postupu prací a rozdělení úkolů v evaluačním týmu.

#### **3. Míra odbornosti a předchozích zkušeností týmu v tematické evaluaci rozvojových projektů, zemědělství, resp. malého a středního podnikání obecněji: 0-20 bodů**

Maximum bodů náleží evaluačnímu týmu, jehož členové dohromady disponují dostatečnou odborností v tematické zemědělství, včetně ekologického zemědělství, resp. malého a středního podnikání. Odbornost je zde chápána jako kombinace teoretického vzdělání a pracovních zkušeností. Má-li tým předkladatele odbornost v příbuzných oblastech, obdrží nabídka část bodů dle hloubky, šíře a přenositelnosti znalostí. Kritérium odbornosti a předchozích zkušeností evaluačního týmu v sektorové tematické evaluaci bude hodnoceno na základě předložené nabídkové dokumentace.

#### **4. Rozsah předchozích zkušeností členů týmu z rozvojových nebo transformujících se zemí, zejména z východní Evropy, Balkánu či střední Asie a zkušeností členů týmu v oblasti rozvojové spolupráce: 0-10 bodů**

<sup>7</sup> Viz [www.czecheval.cz](http://www.czecheval.cz)

Maximum bodů náleží evaluačnímu týmu, jehož členové dohromady mohou prokazatelně nabídnout rozsáhlé zkušenosti jak z pracovního, výzkumného nebo podobného pobytu v rozvojových nebo transformujících se zemích, a to včetně některé ze zemí východní Evropy, Balkánu nebo střední Asie; tak z rozvojové spolupráce jako činnosti a součásti zahraniční politiky, tj. např. plánování, implementace, monitoringu či vyhodnocování konkrétních rozvojových projektů či širších programů pomoci, práce v koncepční či výzkumné rovině ZRS apod. Zkušenost přímo z Gruzie je výhodou.

Kritérium předchozích zkušeností evaluačního týmu z rozvojových zemí a v oblasti rozvojové spolupráce bude hodnoceno na základě předložené nabídkové dokumentace.

U 2. – 4. dílčího hodnotícího kritéria nemusí žádná nabídka dosáhnout nejvyššího počtu bodů. Body přisuzuje odborná hodnotící komise.

### **Vyhodnocení nabídek**

Nabídky doručené ve stanoveném termínu budou otevřeny pověřenou obálkovou komisí, která je zkontroluje po formální stránce z hlediska požadavků stanovených ve vyhlášeném výběrovém řízení. Vyhovující nabídky budou předány hodnotící komisi, která je posoudí a na základě hodnotících kritérií vybere vítěznou nabídku. Výsledek výběru hodnotící komise bude zveřejněn do **15. října 2015** na webových stránkách zadavatele.<sup>8</sup>

### **Závěrečné ustanovení**

MZV ČR nevrací nabídky projektů, které byly přijaty v rámci tohoto vyhlášení. MZV si vyhrazuje právo kdykoliv zrušit výběrové řízení bez udání důvodu.

### **Přílohy:**

závazná osnova vstupní evaluační zprávy (verze r. 2015)

závazná osnova evaluační zprávy ZRS ČR (verze r. 2015)

vzor čestného prohlášení předkladatele o pravdivosti uvedených údajů (povinná součást nabídky)

vzor čestného prohlášení o nezávislosti členů evaluačního týmu (povinná součást nabídky)

vzor tabulky nákladů na evaluaci pro výpočet nabídkové ceny (povinná součást nabídky)

Zprávy z evaluace projektu ZRS ČR s Gruzii „Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii“ a „Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie, Gruzie“

---

<sup>8</sup> Viz [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj)



**Příloha č. 13: Tabulka vypořádání zásadním připomínek referenční skupiny, gestora a realizátorů a připomínek vznesených při prezentaci Závěrečné zprávy**

Příloha č. 13: Vypořádání zásadních připomínek

připomínka číslo	autor	odkaz	obsah připomínky	vypořádání
1	DS, ORS	obecná	Nezbytné upravit strukturu závěrečné zprávy v souladu se vzorem osnovy v zadávacích podmínkách, podobně také u dílčích vyhodnocení jednotlivých projektů	Struktura závěrečné evaluační zprávy a dílčích zpráv upravena dle požadavků
2	DS	kapitola 4.2 (aktuálně 4.2.1)	je u dílčích projektů použita sporná formulace „osobnostní charakteristiky jejich vedoucích představitelů“, která jednak dříve nebyla explicitně zmíněna (je uvedena až v přílohách k jednotlivým projektům) a jednak může být chápána jako problém DSKých realizátorů jednotlivých projektů místo problému cílových skupin/příjemců dílčích grantů poskytovaných DSKými realizátory.	Formulace upravena. Hodnotitel souhlasí s tím, že zmíněný problém je minimálně zčásti zapříčiněn také přístupem českých realizátorů, kteří poskytovali investiční podporu v plné výši - konečný příjemce je v takové situaci nedostatečně motivován k vlastní iniciativě.
3	DS	kapitola 5.1.2 (aktuálně kapitola 4.1)	Původní (nezkrácená) otázka 1.6 (kapitola 5.1.2) se týkala hlavně provázanosti se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie. Patří proto ke kritériu relevance, nikoliv ke kritériu efektivity resp. koordinace u otázky 1.5; odpovědi na tyto otázky je proto třeba odlišit. Současně je potřeba u všech otázek v aktuální kapitole 5 jasně odlišit zjištění od závěrů (resp. osobních názorů) a od doporučení (ta by měla být uvedena až v závěrečné kapitole).	Část otázky 1.6, zaměřená na provázanost se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, je zodpovězena odděleně. Část otázky zaměřená na provázanost s aktivitami dalších donorů částečně zvojuje otázku 1.5. Odpovědi na evaluační otázky byly nově přestrukturovány do logických celků tak, aby byly tyto duplicity eliminovány
4	DS		Za problematické považuji tvrzení evaluátora, že „jednoznačně správné řešení je stálá přítomnost realizátora v zemi příjemce“. To podle mého názoru odporuje principům vlastnictví a udržitelnosti, které musí garantovat místní organizace a nikoliv donor, a jednak tato přítomnost (kromě vyšších provozních nákladů) dále posiluje závislost na donorech, kterou evaluátor v jiných částech zprávy výrazně kritizuje. Budování paralelních donorských struktur vesměs omezuje odpovědnost a kapacity místních organizací a struktur (případně vede k odlivu odborníků). Současně není jasné, zda je názor evaluátora podložen odpověďmi místních respondentů nebo pouze „špatnou“ volbou partnera ze strany DSKého realizátora.	Hodnotitel se zde vyjadřoval k implementaci projektu (nikoliv k intervencím realizátora ve fázi udržitelnosti) prostřednictvím svého zastoupení v cílové zemi. Dle našeho názoru také toto hodnocení potvrdilo, že alternativa, tedy řízení projektu prostřednictvím nezávislého partnera (který plní roli "operačního subjektu") je výrazně méně efektivní - právě v této situaci dochází doslova k budování paralelních struktur se dvěma "managementy", které musí být z projektu zaplacený. Z tohoto pohledu se tedy domníváme, že zřízení regionální kanceláře je správným řešením.
5	DS, ORS	obecná	Ve zprávě jsou explicitně zmíněny pouze některé evaluační otázky ze zadávacích podmínek. Některé další otázky jsou reflektovány v přílohách. Lze vysvětlit důvod pro tento výběr? Doporučuji všechny hlavní otázky doplnit k jednotlivým hodnotícím kritériím (včetně převzetí nejdůležitějších závěrů z příloh). V sektorové zprávě chybí zjištění, závěry i doporučení týkající se některých společných kritérií (například viditelnost ZRS ČR, průřezová témata).	Zpráva byla přestrukturovaná podle hodnotících kritérií. Hodnocení průřezových kritérií a viditelnosti na úrovni sektoru byla doplněna.
6	DS, ORS	kapitola 5	Doplnit celkové hodnocení jednotlivých kritérií	doplněno
7	DS	kapitola 6	Doporučení by mohla být očíslována a měla by být rozdělena na doporučení procesní (týkající se konkrétních projektů resp. grantových podprojektů) a systémová či strategická (týkající se programu či metodik ZRS).	Doporučení strukturována dle osnovy závěrečné zprávy.

8	DS	Kapitola 6	Doporučení týkající se organického zemědělství není podpořeno relevantními závěry. Doporučení k pilotním projektům na inovace, diverzifikaci, marketing a prodej se částečně duplikují. Závěry (zjištěním potřeb) není podloženo doporučení týkající se univerzitního vzdělávání. Mohla by být doplněna doporučení týkající se spolufinancování ze strany příjemců a doporučení týkající se transparentnosti (lepší struktury) rozpočtů ZRS ČR.	Doporučení týkající se organického zemědělství je bezprostředně provázáno se zjištěním nízké konkurenceschopnosti gruzínského zemědělství co se týče ceny produkce. Většina doporučení ve zprávě se proto zaměřuje na zvýšení efektivity produkce (a tedy snížení ceny). Relevantním řešením je ale také posílit kvalitu (zisk certifikátu) s minimálními dopady na výši ceny produkce a posléze prodávat za vyšší cenu jako organické produkty. Jak ale zpráva uvádí, zásadní je nalézt trh, který je ochoten za organickou produkci zaplatit vyšší cenu. Doporučení podpořena několika rozhovory na úrovni institucí (naopak, realizátoři/partneři s doporučením nesouhlasí z důvodu údajně neexistujícího trhu) Doporučení v oblasti univerzitního vzdělávání je založeno na informacích Ministerstva zemědělství Gruzie (doplněno), jde ale každopádně o maximálně doplňkové iniciativy. Doporučení týkající se rozpočtů doplněno
9	DS, ORS	obecná	zpřesnit terminologii (výstupy/výsledky/cíle; realizátor/evaluátor)	Upraveno
10	DS, ORS	obecná	Posílit vazbu zjištění evaluace na její metody, více akcentovat informace převzaté z předchozího hodnocení	Upraveno
11	DS	dílčí hodnocení projektů	Není jasný zdroj uváděných cílů projektu (projektový dokument nebo cíle rekonstruované evaluátorem?). První cíl je formulován jako aktivita. V odpovědích na evaluační otázku 1.3 jsou navíc cíle formulovány (případně interpretovány) poněkud odlišně.	V úvodu doplněn přehled cílů a formulace záměru projektů, v úvodu odpovědi na EQ 1.3 doplněna tabulka s přehledem indikátorů cílů a výstupů a stupně jejich dosažení v projektu.
12	DS	dílčí hodnocení projektů	Jak bylo uvedeno výše, je třeba specifikovat pojem „cílové skupiny“ (může se jednat o místní obyvatele – farmáře a jejich rodiny či komunity, ale také o členy podpořených družstev).	Doplněno do stručného představení projektu
13	DS	dílčí hodnocení projektů	Odkazy na jiné části zprávy by měly být lépe vysvětleny. Například u informace, že „Evaluační otázky 1.4 a 1.5 jsou zpracovány v sektorovém hodnocení“, by mělo být doplněno, že se jedná o otázky týkající se synergie a koordinace mezi jednotlivými DSKými projekty. Tato připomínka se týká i dalších dílčích zpráv.	upraveno
14	DS	Charita-Khulo	Pokud je v kapitole Dopad a udržitelnost výstupů a výsledků projektu zmíněna „kvantitativní analýza výstupů“, měly by být výsledky této analýzy uvedeny v příloze zprávy. Pokud možno by měl být uveden původní logický rámec a případně jeho revidovaná verze na základě zjištění evaluace.	Data této analýzy byla prakticky kompletně v hodnocení ocitována. Fotografie tebelek přiloženy v Příloze zprávy
15	DS	Charita-Khulo	V poznámce pod čarou 1 je diskutován rozptyl odpovědí (jako problém). Podle mého názoru vyšší rozptyl nemusí znamenat chybu tazatele (naopak podobné výsledky často indikují uzpůsobování odpovědí), problémem nicméně mohla být nejasná formulace jednotlivých otázek. Tyto nejasnosti by měly být ověřeny pomocí triangulace dalších metod nebo zdrojů informací. Míra triangulace (ověřování informací) není ve zprávě dostatečně popsána.	Doplněna zpřesňující informace, jejímž zdrojem jsou jiné evaluační metody (rozhovory)

Příloha č. 13: Vypořádání zásadních připomínek

16	DS	Charita-Khulo	U otázky 2.6 není jasné, kdo je míněn „příjemcem“. Podle kontextu je patrně míněna partnerská organizace ABCO, ačkoliv reálnými příjemci byli pracovníci servisních center (viz otázka 2.5). Otázka 2.6 by se nicméně měla týkat DSKých realizátorů, místních partnerů se týká otázka 2.7.	Zpřesněno
17	DS	Charita-Khulo	V otázce 2.7 jsou uváděna pozorování a přesvědčení místního partnera (ABCO?), ačkoliv v předcházející otázce je konstatována jeho chybějící „institucionální paměť“. Tyto rozpory by bylo vhodné objasnit.	Poznámka v předchozí otázce se týkala realizátora. Institucionální paměť na straně partnera (ABCO) je naopak zajištěna. Zpřesněno.
18	DS	ČvT-kapacity	U otázky 1.3 je výstup „14 skupin zemědělců“ použit také jako indikátor pro úroveň cíle. Nejedná se proto o různé úrovně logické stavby. Výstupy jsou pak v popisu víceméně ztotožněny s aktivitami. Není uveden indikátor pro druhý cíl („zvýšenou kapacitu a kvalifikací“).	Formulace výstupů a cílů, včetně jejich kvantifikací, jsou převzaty z projektového dokumentu. Uvedeno přehledně u otázky č. 1.3.
19	DS	ČvT-kooperativ	Obecná poznámka k ekonomické návratnosti (týká se i sektorové zprávy) – návratnost po 1-2 letech podnikání je v evropských poměrech považována za nadstandardní a neměla by tedy být považována za zásadní překážku podnikatelských záměrů ani v rámci rozvojových projektů. Ztotožňuji se však s názorem evaluátora, že rozvojové projekty tohoto typu by měly zahrnovat inkubační dobu, důraz na dodržování podnikatelského plánu a odbornou podporu v prvních letech podnikání.	Text ovšem hovoří o ekonomické návratnosti <b>bez započítání vstupní investice</b> . Projekt měl pomoci generovat nový zdroj příjmu pro obyvatele venkova, přitom byl ale schválen podnikatelský záměr, který by i v ideálních podmínkách bylo nutné 1,5 roku dotovat z vlastních zdrojů, než by byl schopen vydělávat více, než je do něj vkládáno. Takový podnikatelský záměr v místním kontextu rozhodně nepovažujeme za udržitelný.
20	ORS	obecná	<ul style="list-style-type: none"> <li>S odkazem na ToR i vstupní zprávu tohoto vyhodnocení a s odkazem na doporučené formální standardy prováděných evaluací schválené DSKou evaluační společností požadujeme text celkově zestručnit, omezit popisné části, uvádět jasné, konkrétní a logické formulace. V případě odkazu na zjištění uvádět konkrétně zdroj, obecně známé informace evt. přesunout do příloh. Jasně odlišit vlastní poznatky od těch, jež byly převzaty z předchozích evaluací hodnocených projektů.</li> </ul>	Přepracováno
21	MZE	EQ 2.5 napříč zprávou	Zásadní připomínka - Nezaměřuje se na partnerské instituce a samosprávu – obdobně v dalších textech	Pracovníci samosprávy do projektů bezprostředně nevstupovali a nebyly jim poskytovány žádné služby. Kvalifikace pracovníků samosprávy není pro dosažení udržitelnosti relevantní. Partnerským institucím se věnuje EQ 2.7

## Příloha č. 13: Vypořádání zásadních připomínek

				Hodnotitel souhlasí s konstatováním, že pro organickou produkci prozatím není dostatečně vyvinutý vnitřní trh, formulace doporučení z tohoto důvodu trvá na tom, aby byly pilotní projekty v této oblasti podpořeny pouze pokud budou jednoznačně vytvořené distribuční kanály pro finální produkci. Hodnotitel ovšem zároveň pozoruje, že cesta organického zemědělství je alternativním řešením pro aktuálně nekonkurenceschopnou zemědělskou produkci v Gruzii (tj. alternativou k zvyšování efektivity produkce) - konvertovat způsob hospodaření do režimu organického zemědělství by pro řadu producentů neznamenovalo vysoké náklady - jejich aktuální způsob hospodaření se blíží režimu organického zemědělství. Budou-li jejich produkty správně umístěny na trh, bude legitimizována vyšší (a jinak nekonkurenceschopná) cena. Má tedy význam pokusit se o realizaci pilotního projektu a tyto předpoklady ověřit.
22	Prezentace závěrečné zprávy	ZZ - doporučení	Část účastníků prezentace závěrečné zprávy formuluje výhrady vůči doporučení směřujícího k zaměření podpory ZRS ČR do oblasti organického zemědělství s argumentem, že v Gruzii pro tento sektor prozatím není dostatečně vyvinutý trh	
23	ORS, DS (druhé kolo)	ZZ - shrnutí	přesunout shrnutí z Přílohy č. 1 na úvod ZZ, před obsah; doplnit tabulky	Akceptováno
24	DS (druhé kolo)	Příloha č. 8 (v dřívější verzi 9)	Některé otázky mohou být zavádějící, protože chybně rozlišují různé úrovně projektové logiky, například spojení Effectiveness / impacts do jedné kategorie a kombinace termínů goal (goal = impact), outcomes (= úroveň cílů), outputs / impacts (zcela rozdílné úrovně, navíc impact = goal) a effects (pod tímto termínem jsou obecně chápány immediate and mid-term outcomes) v anglických otázkách 38 – 47	Jde o rámcové otázky. Hodnotitel nevyžaduje, aby respondenti znali projektovou logiku a specifický projektový jazyk. Otázky jsou proto řazeny tak, aby měly logickou posloupnost pro laika v této oblasti (cílové skupiny, příjemci, atd.). Roztřídění odpovědí dle evaluačních kritérií je úkolem hodnotitele při obsahové analýze výsledků rozhovorů.

25	DS (druhé kolo)	Příloha č. 9 (v dřívější verzi 10)	<p>Některé otázky se ptají na řadu rozdílných věcí (např. „...volume, outputs and outcomes, methods of operation, territorial aspect, beneficiaries, etc.“). Každá otázka musí být zaměřena pouze na jednu problematiku. Důležité je to zejména u dotazníků, kde nemůže tazatel podat případné vysvětlení.</p> <p>- Například u 1. otázky prvního dotazníku není jasné, zda má respondent odpovídat na důvody připojení ke kooperativu (minulost) nebo na očekávání (budoucnost) od tohoto zapojení (viz „Why have you decided to join the cooperative? What were your expectations regarding your membership in the cooperative?). Odpovědi nemusí být shodné (například důvodem může být, že byl vstup nařizen úřady, že se zapojili všichni sousedi nebo konkurenti, že realizátor slíbil nějaké výhody, že to přinese daňové úlevy; očekávání pak mohou odpovídat uvedenému výčtu možných odpovědí, které už jsou více zaměřeny na konkrétní problémy či výhody zemědělské produkce).</p> <p>- Otázka 2 se pak ptá jednak na „outcomes of the project“ (to by ale museli farmáři vědět, o čem projekt byl a jaké byly jeho plánované a dosažené outcomes) a jednak na splnění očekávání (která s projektem vůbec souviset nemusela).</p> <p>- Otázka 3 nejde odpovědět ano/ne, protože nabízí alternativy („Začal jste pěstovat něco nového nebo pěstujete pořád to samé?“).</p> <p>Poznámka: Je nicméně obecně dobře, že dotazník kombinuje možnosti odpovědí jednoduchou formou pomocí ano/ne nebo volbou z nabídky s několika otevřenými otázkami (včetně závěrečné otázky, zda by respondenti chtěli doplnit něco důležitého, na co se tazatel neptal; nicméně bych opět vyřadil otázku na outcomes/impacts projektu a zeptal se pouze na spolupráci v komunitě).</p>	Obdobně jako u připomínky č. 24 byly formulace otázek dotazníku sestaveny - v úzké spolupráci s lokálními experty - tak, aby byly co nejlépe pochopitelné (a jednoznačné) pro konečné příjemce, tedy především zástupce cílových skupin. Zároveň bylo dbáno na to, aby dotazník obsahoval co možná nejméně dotazů (a vešel se tak na jednu A4 oboustranného tisku), proto dochází ke slučování přípuzných otázek a podotázek do jedné. Interpretace výsledků DŠ v hodnotícím rámci evaluační zakázky je úkolem hodnotitele, nikoliv respondenta. Nejasné formulace (ptá se dotazník na minulost nebo budoucnost?) byly precizovány v gruzínských verzích dotazníků, anglický překlad je spíše přibližný.
26	DS (druhé kolo)	Příloha č. 10 (v dřívější verzi 11)	Je dobře, že je uvedeno vyhodnocení dotazníků, bylo by nicméně účelné doplnit ještě shrnutí, případně u většího vzorku statistiku. Není však jasné, zda např. +13 znamená celkem 13 nebo 14 odpovědí (původní odpověď + 13 dalších). Některé typické nebo zajímavé odpovědi by mohly být citovány v textu zprávy pro dokreslení zjištění či závěrů.	Vyhodnocení je realizováno v textu. Vzhledem k malému počtu dotazníků není, dle názoru hodnotitele, nutné statistické vyhodnocování.
27	DS (druhé kolo)	Příloha č. 10 (v dřívější verzi 11)	U vyhodnocených dotazníků (resp. u konkrétních odpovědí) by bez svolení respondentů (resp. obecně) neměla být uváděna jejich jména a kontaktní údaje. Zpráva bude veřejně přístupná a je třeba chránit respondenty před jakýmkoliv následky tohoto zveřejnění.	Akceptováno, dotazníky anonymizovány
28	DS (druhé kolo)	Příloha č. 14 (v dřívější verzi 15)	V příloze týkající se metodiky jsou v tabulkách přiřazeny evaluační metody číslům jednotlivých otázek. Tato prezentace však neumožňuje posouzení relevance zvolených metod, aniž by bylo nutné listovat o několik stránek zpět. Proto doporučuji uvést pod číslem otázky alespoň její krátkou specifikaci - např. EQ 1.1 (intervenční logiky), EQ 1.2 (relevance k DCFTA), EQ 1.3 (dosažené cíle). Text ve sloupcích lze částečně zkrátit a sloupce lze zúžit ve prospěch sloupce prvního.	Akceptováno, přepracováno.

## **Příloha č. 14: Podrobná metodologie řešení evaluace**



## Obsah

1	Předmět evaluace.....	2
1.1	Výchozí body a základní hypotézy.....	2
1.2	Evaluační otázky .....	4
2	Metodologie evaluace .....	7
2.1	Porozumění úkolům evaluace .....	7
2.2	Hodnocení relevance, efektivity a efektivnosti podpory (evaluační otázky 1.1 až 1.8) .....	9
2.3	Hodnocení udržitelnosti a dopadů (evaluační otázky 2.1 až 2.8).....	10
2.4	Hodnocení průřezových kritérií (evaluační otázky 3.1 – 3.3) .....	12
2.5	Formulace sektorového pohledu (evaluační otázky 4.1 – 4.2).....	13
2.6	Metodika odpovídání na evaluační otázky.....	14
3	Aplikace evaluačních metod při evaluační misi.....	19
3.1	Hodnocení projektu Charita - efektivita.....	19
3.2	Hodnocení projektu Charita - Khulo.....	19
3.3	Hodnocení projektu ČvT - kapacity .....	19
3.4	Hodnocení projektu ČvT - kooperativ .....	20
3.5	Evaluační aktivity společné hodnocení všech projektů / formulace sektorového pohledu..	21

## 1 Předmět evaluace

### 1.1 Výchozí body a základní hypotézy

Bez ohledu na konkrétní podobu projektů mají všechny projekty společné prvky, co se týče jejich teorií změn / kauzálních řetězců. Jsou založeny na stejných výchozích bodech, když příčiny nízké efektivity zemědělské produkce na venkově (které je v řadě lokalit jediným zdrojem obživy) popisují především jako výsledek fragmentace zemědělství, nedostatečných lokálních zdrojů (které by ovšem i v případě, že by dostupné byly, nemohly být efektivně využity právě z důvodu fragmentace) a nedostatečné kapacity zemědělců (resp. venkovské populace obecně) především co se týče podnikání, efektivní organizace produkce a v neposlední řadě moderních přístupů k zemědělské produkci jako takové.

Na tyto deficity reagují všechny projekty obdobnou intervenční logikou (byť její aplikace je v některých projektech pečlivější a promyšlenější než v jiných): odpovědí, dle realizátorů, je posilování kooperace (ať už na úrovni budování společných „podniků“ nebo budování sdílených center, kterých mohou jednotliví zemědělci využívat), podpora lokálního zpracování prvovýroby (resp. přidávání hodnoty) a posilování kapacit. Dominantní jsou přitom především aktivity zaměřené na posilování spolupráce a s tím spojeného přidávání hodnoty, které jsou výrazně doplněny o materiální zdroje. Ty slouží, mimo jiné, jako motivační prvek – dostupnost zdrojů pro investici má zemědělce motivovat ke spolupráci.

Tento prvek se v minulosti často ukázal jako problematický. Pokud je primární motivací dostupnost externího zdroje financí (resp. materiálního a technického vybavení), nikoliv výhody spolupráce jako takové, projekty často vykazují problematickou udržitelnost. Ze zkušenosti hodnotitele se ukazuje, že dlouhodobě fungují spíše ty kooperativy, které vznikají „zdola“ na základě potřeb a společného úsilí místních producentů. Jinými slovy, předpokládáme, že úspěšnost kooperace co se týče dlouhodobé udržitelnosti a dopadů závisí především na vnitřních faktorech dané komunity (soudržnost komunity, společný zájem na řešení, důvěra mezi členy komunity, atd.), než na výši investice. Předpokladem pro vybudování úspěšného kooperativu proto, dle zkušenosti realizátora, nezbytně je kvalita identifikace komunit, které jsou pro tuto iniciativu vhodné. Tento předpoklad / hypotéza bude testován.

Země v post-sovětském prostoru obecně vykazují vysokou resistenci vůči družstevním modelům hospodaření, spolupráci při zemědělské produkci a sdílení zdrojů (zejména potom půdy). Dle názoru hodnotitele je proto pro úspěch intervencí z pohledu dlouhodobých dopadů a udržitelnosti zcela klíčové, zda jim předcházely aktivity zaměřené na budování důvěry mezi lokálními producenty, přesvědčování o výhodách kooperativního modelu hospodaření (doprovázeného, pokud možno, praktickými demonstracemi výhod kooperativního hospodaření), atd. Pokud jsou tyto aktivity zanedbány, dopad projektu může být velmi nízký. Často je v takových případech možné pozorovat, že investice nakonec „leží ladem“ nebo si ji přivlastní dominantní subjekt v dané lokalitě a její potenciál pro rozvoj efektivity hospodaření a konkurenceschopnosti zemědělců v komunitě jako celku není využit. Tato souvislost mezi úspěšností intervencí a intenzitou předcházejících „měkkých“ aktivit bude proto také testována.

S výše uvedeným souvisí další výchozí bod pro hodnocení: Venkovské, především horské, oblasti Gruzie jsou charakteristické vysokou soudržností neformálních komunit založených především na příbuzenských vazbách. Jakákoliv komunitní řešení v konkrétní oblasti proto musí tato lokální socio-kulturní specifika zohledňovat. Implementace „západního“ modelu, který je ověřený jako efektivní a racionální, může být v lokálním kontextu velmi neúčinná, pokud nerespektuje lokální socio-kulturní dynamiku a tradici. Při terénním šetření se proto zaměříme na to, do jaké míry realizátoři tyto skutečnosti zohledňovali a zda existuje souvislost s úspěšností projektů.

Model kooperativního hospodaření jako odpověď na strukturální deficity lokální zemědělské produkce je někdy vnímán jako jistá „černá skříňka“, která automaticky vede k dosažení formulovaných cílů. Toto se projevuje také u části projektů, které své cíle neformulují jako zvýšení efektivity hospodaření, konkurenceschopnosti, nebo např. životní úrovně místních zemědělců, ale pouze jako posílení kooperativního modelu hospodaření (s implicitním předpokladem, že tento automaticky k výše uvedenému vede). Jedním z nejzásadnějších důrazů evaluace proto bude analýza, zda posílení důrazu na kooperativní model hospodaření (pokud se projektem skutečně podařilo zavést) opravdu vede k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti. Jde o zásadní kauzální vazbu, která je implicitně předpokládána všemi projekty, ovšem není jakkoliv ověřována. Kauzální vazba mezi posílením kooperace zemědělců a zvýšením efektivity produkce / konkurenceschopnosti je tedy nejdůležitější hypotézou evaluace, která bude ověřována jak kvalitativně, tak i kvantitativně (budou-li k dispozici data). Nejde přitom pouze o ověření, zda tato kauzalita platí – aplikací kvalitativních metod usilujeme o zodpovězení dodatečných otázek – za jakých okolností tato kauzalita platí? Jaké další faktory hrají roli? Byly tyto faktory v projektech zohledněny, nebo projekty tyto skutečnosti nekontrolují – a tedy to, zda podpora přinese očekávaný dopad je spíše dílem náhody (tj. toho, zda jsou nebo nejsou naplněny další externí faktory – například vhodné legislativní prostředí, existence „kritického množství“ při kterém se kooperace začne vyplácet, existující jednoznačný „leadership“, atd.).

Jedním z významných deficitů, které mohou platnost kauzality uvedené výše ohrožovat, je, dle předchozích zkušeností hodnotitele, nedostatečná orientace projektů na umístování produkce na trh. Projekty tak mohou vést k vyšší efektivitě na vstupu, ovšem zanedbávají druhou část procesu, a to zvyšování efektivity v umístování produkce na trh. Je proto pozorováno, že příjemci svou produkci nadále umísťují na trh tradičním způsobem, což někdy významně omezuje, nebo dokonce i eliminuje, přínosy kooperativních modelů hospodaření. Při terénním šetření se tedy zaměříme také na skutečnost, zda projekty skutečně vedly k vyšší efektivitě v umístování produkce na trh, tedy zda příjemci v důsledku projektu skutečně obdrží za svou produkci více.

Jako velmi slabá se jeví kauzální vazba mezi poskytováním školení a zvyšováním konkurenceschopnosti zemědělců. Je otázka, zda samotné poskytování školení bez dalších doprovodných aktivit skutečně vede k požadovaným dopadům. I tato skutečnost je v metodologii evaluace zohledněna.

Posledním zásadním východiskem evaluace je očekávaný budoucí socio-ekonomický vývoj externího prostředí. Na konci roku 2015 vstupuje v platnost DCFTA, která bude mít zásadní dopad na trh se zemědělskými produkty v Gruzii. Tyto i další externí vlivy (plánovaná legislativa v oblasti bezpečnosti potravin) budou mít zásadní dopad na sektor drobných farmářů, v evaluaci proto budeme očekávané dopady zohledňovat – především potom při formulaci sektorového pohledu.

## 1.2 Evaluační otázky

Na základě zadání i východisek evaluace byly formulovány následující evaluační otázky (červeně jsou vypsané otázky, formulované zadavatelem):

### Hodnocení relevance, efektivnosti a efektivity

#### **Všechny projekty<sup>1</sup>:**

EQ 1.1 Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? *Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů?* (kritérium relevance a doplňkově kritéria efektivity, efektivnosti, udržitelnosti a dopadů)

*EQ 1.2 Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA? (kritérium relevance)*

EQ 1.3 Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? *Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?* (kritérium efektivnosti)

*EQ 1.4 Nakolik měly výsledky hodnocených projektů synergický efekt? (kritérium relevance, sektorové hodnocení)*

*EQ 1.5 Jakým způsobem probíhala koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS jakož i s ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru? Jak probíhala spolupráce realizátorů (včetně místních) s partnerskými institucemi? Lze identifikovat příklady dobré praxe? (kritérium efektivity ve vztahu k sektorovému vyhodnocení)*

### **Projekty realizované Člověkem v tísní**

*EQ 1.6 Jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA? (kritérium relevance, doplňkově sektorové vyhodnocení)*

EQ 1.7 Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem (kritérium efektivity)

---

<sup>1</sup> Evaluační otázky 1.4, 1.5 a částečně také 1.1 a 1.3 byly v ZD určeny pro zodpovídání pouze u projektů Člověka v tísní. Nicméně Odpovědi na tyto otázky jsou klíčovými vstupy pro zodpovídání na evaluační otázky vztahující se ke kritériu dopadů. Z tohoto důvodu budou zodpovídány u všech projektů, v případě projektů Charity ovšem půjde spíše o aktualizaci poznatků z předchozích zpráv prostřednictvím (částečné) replikace metodiky hodnocení.

EQ 1.8 *Jak se na přípravě a realizaci projektů podíleli hlavní místní partneři?* Do jaké míry je zapojení projektových partnerů do realizace projektových aktivit možno považovat za opodstatněné a vhodné? (kritérium relevance ve vztahu k reálným potřebám a kritérium efektivnosti/efektivity)

## Hodnocení udržitelnosti a dopadů

### Všechny projekty

EQ 2.1 *Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty? (kritérium dopadů)*

EQ 2.2 *Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit? (kritérium udržitelnosti)*

EQ 2.3 Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojeví? Proč? (kritérium dopady)

EQ 2.4 Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projeví? Pozitivní i negativní? (kritérium dopady)

EQ 2.5 *Získali zaměstnanci institucí/místní samosprávy v průběhu projektů potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů? (kritérium efektivity / udržitelnosti)<sup>2</sup>*

EQ 2.6 *Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu? (kritérium efektivity / udržitelnosti – příklady dobré praxe)*

EQ 2.7 *Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři? (kritérium efektivity / udržitelnosti)*

### Projekty realizované člověkem v tísní

EQ 2.8 *Jaké iniciativy, navazující na projekty, učinily partnerské samosprávy nebo další cílové skupiny? (kritérium udržitelnosti)*

## Hodnocení průřezových principů ZRS ČR

### Všechny projekty

EQ 3.1 *Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?*

### Projekty realizované člověkem v tísní

EQ 3.2 *Do jaké míry byl důraz na průřezové principy ZRS ČR součástí hodnocených projektů? Přinesly projekty nějaké příklady dobré praxe nebo naopak problémy ve vztahu k jednotlivým principům?*

---

<sup>2</sup> Evaluační otázky 2.5 – 2.7 byly původně přiřazeny ke kritériu efektivity. Vzhledem k jejich přesahu do kritéria udržitelnosti ovšem budou vyhodnocovány v této části plnění.

*(kritérium řádné správy věcí veřejných, šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu, dodržování lidských práv včetně rovnosti mužů a žen)*

*EQ 3.3 Nakolik místní instituce a cílové skupiny vědí, že projekty byly realizovány v rámci české ZRS? Jaké byly neúčinnější formy prezentace projektů? (kritérium vnější prezentace)*

## **Sektorový pohled, doplňující dotazy**

### **Všechny projekty**

*EQ 4.1 Vyplynají z výsledků evaluace nějaká systémová doporučení pro úpravu zaměření nebo pro zvýšení efektivnosti dalších rozvojových projektů v Gruzii nebo v jiných zemích či sektorech?*

EQ 4.2 Do jaké míry budou výstupy projektu (metody, přístupy, výstupy apod.) využitelné i pro realizaci dalších obdobných projektů ZRS?

*Na otázky související se sektorovým pohledem budou odpovídat také evaluační otázky 1.4, 1.5 a 1.6.*

## 2 Metodologie evaluace

Závěry z evaluace mají poskytnout zadavateli komplexní pohled na působení ČR v sektoru zemědělství v Gruzii v hodnoceném období, včetně vyhodnocení jednotlivých projektů z hlediska mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC, tj. relevance, efektivity (hospodárnosti), efektivnosti (účelnosti), udržitelnosti a dopadů.

Evaluace dále posoudila souhrnně hodnocené aktivity ale i jednotlivé projekty také z hlediska jejich vnější prezentace (viditelnosti) v partnerské zemi a z hlediska uplatnění průřezových principů ZRS ČR. Těmi jsou **řádná (demokratická) správa věcí veřejných; šetrnost k životnímu prostředí a klimatu; dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen.**

Jak již bylo uvedeno, důležitou součástí evaluace bylo zpracování sektorového pohledu na působení ZRS ČR v Gruzii (tj. v sektoru gruzínského zemědělství). Součástí **sektorového pohledu** je vyhodnocení potenciálu a možností sdružování rozvojových aktivit do širších celků, vyhodnocení koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS jakož i s ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru, případně i vyhodnocení potenciálu trojstranných projektů, jejich priorit a perspektivy.

### 2.1 Porozumění úkolům evaluace

Evaluační kritérium **relevance** je zaměřeno na vyhodnocení míry, do které je intervence v souladu s potřebami příjemce i prioritami zadavatele. Hodnocení se zaměřilo na dvě otázky: otázku relevance intervenční logiky na počátku projektu a její přetrvávající relevance. Za tímto účelem tedy byla posouzena a případně rekonstruována intervenční logika projektů, a to včetně analýzy klíčových předpokladů a rizik. Dalším důležitým vstupem pro analýzy relevance je vlastní analýza **relevance potřeb**, které jsou vstupem pro projekty (tj. na které projekt reaguje – právě potřeby jsou totiž základem intervenční logiky). Pokud nejsou potřeby, na které projekt reaguje, relevantní pro konečné příjemce, nelze projekt označit za relevantní, ani pokud by jeho intervenční logika byla bezchybná.

Evaluační kritérium **efektivity** sleduje efektivitu na vstupu, tedy jak ekonomicky jsou využity prostředky a další vstupy v přepočtu na výstupy projektu. Normativní posouzení efektivity (účinnosti) – tedy analýza nad rámec prostého vyhodnocení a vzájemné komparace pochopitelně vyžaduje referenční rámec, který je možné abstrahovat z jiných evaluačních a dalších studií zadavatele, pokud jsou uchazeči předány, zároveň aplikováno expertní posouzení ze strany technických expertů evaluačního týmu, kteří mají s implementací těchto typů projektů značné zkušenosti.

Evaluační kritérium **efektivnosti** se zaměřuje především na výsledky, tedy na zhodnocení míry, v jaké daná rozvojová intervence skutečně dosáhla svých cílů. Efektivnost tedy poměřuje skutečně dosažené výsledky s vytyčeným cílem. Analýza doplněna o interpretaci výsledků, tedy zdůvodnění významných odchylek.

S ohledem na relativně dlouhý čas, který od realizace projektů uplynul (3 – 5 let), je patrně nejdůležitějším aspektem hodnocení (mimo formulaci sektorového pohledu) hodnocení dopadů a udržitelnosti. Od ukončení projektů uplynula dostatečně dlouhá doba na to, aby se empiricky

projevily (nebo neprojevily) plánované i neplánované dopady, které předpokládá teorie změny. Zároveň také byl poskytnut dostatečný prostor pro „časový test“ toho, zda se výsledky a přínosy projektů podaří udržet.

Evaluační kritérium **udržitelnosti** je zaměřeno na zhodnocení možnosti, že budou výsledky projektu využívány i v období po ukončení financování daného projektu z veřejných zdrojů. Důraz je u tohoto kritéria kladen zejména na institucionální udržitelnost a finanční udržitelnost. Institucionální udržitelnost se zabývá především otázkou vlastnictví výstupů a připravenosti místních institucí na další provozování výstupů po ukončení projektu (jejich kapacitu a kvalifikaci). Finanční udržitelnost se zajímá především o otázku zdrojů financí pro další provoz, resp. uplatnění výstupů projektů. Zásadní otázkou, co se udržitelnosti týče, je také účel, k němuž se výsledky projektu po ukončení financování využívají. Jsou výstupy nadále využívány k účelu, pro který byly vytvořeny? Využívají jich cílové skupiny, kterým byly určeny? Nebo se využívání výstupů nějakým způsobem změnilo? Pokud ano, jaký to má vliv na udržitelnost i dopady projektu? Doplnkově se kritérium udržitelnosti také zabývá otázkou přenosu dobré praxe ze strany realizátorů projektu na místní partnery a instituce (transfer „měkkých“ dovedností a know-how).

Pro hodnocení **dopadů** je práce přímo s cílovými skupinami / konečnými příjemci projektů zcela nezbytná, desk research ani jiné metody bez účasti cílových skupin nemají kapacitu postihnout celou škálu dopadů a věrohodně projektovat jejich další vývoj. Dopady byly proto ověřovány především prostřednictvím metod evaluace, které kladou důraz na účast cílových skupin. Ty mají schopnost zachytit jejich co nejširší spektrum, zároveň ale budou jednotlivé metody triangulovány tak, aby byly výstupy věrohodné.

Navíc skutečné ověřitelné dopady zjištěné při práci s cílovou skupinou byly srovnány s dopady očekávanými ze strany realizátorů projektů a projektů a ze strany ČRA resp. MZV.

Cílem vyhodnocení **průřezových kritérií** je vyhodnotit míru, v níž jsou v průběhu realizace hodnoceného projektu naplňovány průřezové principy ZRS ČR. V kontextu tohoto evaluačního projektu pak jde zejména o zhodnocení, do jaké míry jsou tyto principy zahrnuty nejen při vlastním řízení a realizaci hodnoceného projektu, ale také do jaké míry jsou průřezové principy zahrnuty při práci s cílovými skupinami projektu. V případě dobré veřejné správy bude, mimo jiné, hodnoceno také to, zda jsou projekty cíleny na „správné“ organizace, u kterých je doložitelný „ownership“ výstupů a výsledků projektu, což je předpokladem jejich udržitelnosti. V případě kritéria lidských práv, resp. rovnosti mužů a žen, je možné očekávat především zprostředkované dopady na úrovni rodin a rodinných příslušníků podpořených farmářů, zároveň je nutné dodržování kritéria posuzovat velmi pečlivě v kontextu daného sektoru a prostředí.

**Formulace sektorového pohledu.** Hodnocení nemá za úkol směřovat pouze na identifikaci působení a dopadu jednotlivých projektů, jedním z jeho konečných cílů je celkové vyhodnocení působení ČR v daném sektoru (zemědělství) v Gruzii. Zásadní důraz je proto kladen na syntézu a zobecnění dílčích poznatků. Součástí tohoto vyhodnocení – tedy sektorového pohledu na působení ČR v dané zemi – je rovněž analýza možností dalšího sdružování rozvojových aktivit a intenzivnější využívání synergických vazeb (tedy dosahování toho, aby nebyly podporovány pouze izolované akce, ale propojené intervence) a potenciálu spolupráce s dalšími donory (ať už co se týče projektů, tak i možnosti realizace vícestranných projektů). Konečným cílem evaluace tak, mimo jiné, jsou doporučení ke



zvýšení efektivity působení ZRS v daném sektoru s ohledem na další rozvojové iniciativy, které jsou v konkrétním území realizovány.

## 2.2 Hodnocení relevance, efektivity a efektivnosti podpory (evaluační otázky 1.1 až 1.8)

Pro realizaci evaluačního úkolu č. 1 využita **kombinace několika základních evaluačních metod**. Hlavními metodami je **desk research, polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a dotazník, doplnkově (dle dostupnosti datových zdrojů) kvantitativní analýza sekundárních dat a v neposlední řadě pozorování**.

Metody evaluace směřovány na několik odlišných skupin respondentů:

- Zástupci zadavatele (MZV, resp. ČRA, příp. ZÚ ČR v Tbilisi) – *polostrukturované rozhovory v ČR*
- Zástupci realizátorů projektů – *polostrukturované rozhovory*
- Zástupci partnerů projektů – *polostrukturované rozhovory*
- Zástupci lokálních samospráv a veřejné správy – *polostrukturované rozhovory, případně fokusní skupiny v místních komunitách*
- Členové cílové skupiny / koneční příjemci – *fokusní skupiny, dotazníkové šetření, a polostrukturované rozhovory (zástupci projektů založených komunitních struktur) – vše v místních komunitách*

Účastníky terénního výzkumu vytipováni na základě konzultací se zadavatelem, realizátory projektů, ZÚ ČR v Tbilisi i na základě práce lokálního experta ve fázi zpracování Vstupní zprávy.

Kritéria **efektivity a efektivnosti** vyhodnocena především za využití metod desk research a doplnkově polostrukturovaných rozhovorů v ČR (plus polostrukturované rozhovory se zástupci partnerské organizace). Klíčovými vstupy pro hodnocení těchto evaluačních otázek je kompletní projektová dokumentace. Zásadním vstupem potom jsou položkové rozpočty a monitorovací zprávy obsahující kvantifikaci jednotlivých výstupů a (především) výsledků projektů. Hodnocení kritérií zpracováno kvantitativně i kvalitativně. Pro kvantitativní posouzení jsou, mimo jiné, aplikovány komparativní metody, jejichž prostřednictvím bude studováno, do jaké míry poskytují realizované projekty nejlepší *value for money*<sup>3</sup>. Zároveň obě kritéria posuzována kvalitativně ze strany technických expertů (členů týmu). Druhým zdrojem pro kvalitativní hodnocení byly individuální rozhovory, a to jak se zástupci zadavatelů, tak i realizátorů projektu, jejich partnerů a cílových skupin – podpořených farmářů.

Součástí hodnocení **efektivity** dále je posouzení **koordinace a komunikace** mezi českými aktéry ZRS s partnerskými institucemi, nebo i s ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru. Bylo hodnoceno, do jaké míry projekt efektivně využil těchto synergických vazeb. Základem pro toto hodnocení jsou rozhovory s realizátory projektů, partnery, zástupci jiných donorů a představiteli

---

<sup>3</sup> S ohledem na deficit projektové dokumentace v oblasti položkových rozpočtů ovšem nebylo možno kvantitativní hodnocení tohoto typu uspokojivě provést.

centrální správy a místní samosprávy. Doplnkovým zdrojem informací pro vyhodnocení této dimenze efektivity je obsahová analýza projektové dokumentace, především potom monitorovacích zpráv.

Další specifickou otázkou je potom zapojení místních partnerů v projektu – hodnocení jejich efektivity se zaměřeno především na přidanou hodnotu, kterou tito partneři projektům přinesly, a tedy účelnost jejich účasti. Zdrojem byly především polostrukturované (a případně skupinové) rozhovory se zástupci realizátorů, veřejných institucí i místních komunit.

Zcela zásadní je při hodnocení relevance pohled na **relevanci potřeb**, na které projekt reaguje. Potřeby jsou základem intervenční logiky – formulují, jaký problém konečných příjemců má být prostřednictvím aktivit projektu změněn. Odpověď na tuto část analýzy relevance poskytuje obsahová analýza strategických dokumentů Gruzie, ale také ZRS ČR a dalších podkladů. Druhým zásadním zdrojem informací pro vyhodnocení tohoto kritéria jsou metody evaluace aplikované při terénním šetření v daných lokalitách, kterými je možné ověřovat, jak naléhavé skutečně problémy, na něž projekty reagují, v této komunitě jsou.

Specifickou otázkou relevance je relevance projektů (z pohledu na výstupy, které přinesly) ve vztahu k ekonomickým trendům sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA. I zde hraje klíčovou roli obsahová analýza příslušné dokumentace, která poskytuje odpověď, zda je způsob, kterým projekty usilují o změnu v místním kontextu, skutečně relevantní ve vztahu k tomuto rámci. Doplnkově využity také individuální rozhovory, a to především se zástupci státní správy a akademické obce.

Zásadní metodou pro posouzení **relevance aktivit projektu** je analýza intervenčních logik, zaměřená především na to, zda realizátor projektu nezapomněl na důležité vlivy nebo dopady, které mají vliv na to, jakým způsobem (a zda vůbec) se výstupy projektu přetvářejí do výsledků a dopadů. Pro toto ověření jsou klíčové individuální rozhovory, fokusní skupiny a expertní hodnocení. Individuální rozhovory a fokusní skupiny slouží především jako nenahraditelný zdroj kontextových informací, které je nutné při posuzování teorie změny vést v patrnosti (zkušenost experta je totiž vždy jen částečně přenositelná a je nutné ji kontextualizovat). Klíčovými metodami pro analýzu platnosti intervenční logiky (tedy toho, zda se očekávané kauzality skutečně projeví) jsou individuální rozhovory v „terénu“ (tedy u příjemců podpory a cílových skupin) a fokusní skupiny. Doplnkově potom slouží i dotazníkové šetření mezi konečnými beneficiary. Přitom je důležitá triangulace metod i respondentů tak, aby výsledek nebyl ovlivněn jedním pohledem na věc a poskytoval skutečně plastický obrázek o tom, co způsobilo, že některé části teorie změny nefungovaly tak, jak realizátor projektu očekával.

## 2.3 Hodnocení udržitelnosti a dopadů (evaluační otázky 2.1 až 2.8)

Pro realizaci evaluačního úkolu uchazeč využil **kombinaci několika základních evaluačních metod**. Hlavními metodami jsou **desk research, polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a dotazník, doplnkově (dle dostupnosti datových zdrojů) kvantitativní analýza sekundárních dat a přímé pozorování při návštěvách cílových (případně srovnávacích) lokalit**.

Metody evaluace směřovány na několik odlišných skupin respondentů:

- Zástupci zadavatele (MZV, resp. ČRA, příp. ZÚ ČR v Tbilisi) – *polostrukturované rozhovory v ČR*
- Zástupci realizátora projektů – *polostrukturované rozhovory*
- Zástupci partnerů projektů – *polostrukturované rozhovory*
- Zástupci lokálních samospráv, veřejné správy a dalších aktérů na lokální úrovni – *polostrukturované rozhovory, případně skupinové rozhovory v místních komunitách*
- Členové cílové skupiny / koneční příjemci – *skupinové rozhovory, dotazníkové šetření, v omezené míře polostrukturované rozhovory (zástupci projekty založených komunitních struktur) – vše v místních komunitách*

Pro **šetření dopadů** byly zcela stěžejní metody terénního výzkumu v Gruzii. Analýza dopadů částečně využívá intervenční logiky projektu (viz výše) – je tedy součástí ověřování její relevance. Je ovšem důležité, aby byly metody evaluace nastaveny takovým způsobem, aby analýza dopadů nebyla „spoutaná“ očekáváním realizátora – tedy intervenční logikou. Jinými slovy, ověřování dopadů musí být širší, musí mít schopnost zachytit také ty dopady, které realizátor projektu nepředpokládal. Do jisté míry tedy je možné uvést, že v tomto aspektu se odlišuje analýza dopadů od analýzy efektivnosti (účelnosti) projektů. Zatímco účelnost ověřuje, zda a do jaké míry byly skutečně dosaženy očekávané výstupy a výsledky, analýza dopadů studuje projekt širěji a zachytává vlivy projektu, které realizátor nepředpokládal (a následně je analyzuje optikou cílů projektu).

Klíčové informace od cílových skupin / konečných příjemců sbírány prostřednictvím fokusních skupin a dotazníkového šetření, ostatní subjekty byly zkoumány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Mezi zástupce konečných příjemců projektu zahrnutých do dotazníkového šetření a skupinových rozhovorů patří zejména podpoření zemědělci (členové kooperativů, asociace, atd.), v nichž byly realizovány aktivity projektu a doplňkově zaměstnanci veřejných institucí (samosprávy, státní správa, lokální partneři). Metodika oslovení cílové skupiny / konečných příjemců k účasti v terénním šetření, distribuce dotazníků a jejich sběr viz níže.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se ověřování relevance v rovině skutečného působení teorie změny a analýza dopadů výrazně překrývají. Ve skutečnosti byly obě analýzy realizovány současně – součástí individuálních rozhovorů, skupinových rozhovorů i dotazníkových šetření byly jak otázky zaměřené na ověření fungování klíčových bodů předpokládaných kauzálních vztahů, tak i otázky širší, jejichž účelem bude zachytit obecnější vlivy projektu na cílové skupiny a identifikovat tak vlivy, které hodnotitel ve své teorii změny nepředpokládal.

Rozhovory s nositeli dílčích projektů většinou probíhaly v jejich domovech. Tato skutečnost umožnila v části případů doplňkově se dotázat rodinných příslušníků podpořených osob na jejich vnímání dopadů projektů.

Především u projektů ČvT je součástí metodologického designu také (v omezeném rozsahu) dotazování v lokalitách, kde probíhaly identifikační aktivity realizátorů, ale následně v nich nebyla realizována podpora vyšší intenzity (podrobněji viz níže). Výsledky tohoto dotazování byly konfrontovány s dopady, které budou identifikovány v lokalitách s udělenou podporou vyšší intenzity (tj. např. malý grant nebo vytvořený kooperativ).

Podobně také **udržitelnost** výstupů a výsledků projektů zkoumána především v rámci terénního šetření, významnější úlohu hrají rovněž metody desk research. Klíčové rovněž polostrukturované rozhovory s partnerem projektů, zástupci lokálních samospráv a státní správy (příp. také podnikatelských subjektů). V souladu s výše uvedeným pojmáním udržitelnosti u „měkkých“ projektů se hodnotitel zaměřil také na systémy a struktury, které mají za úkol výstupy udržet, dostupnost a kvalitu lidských zdrojů, procesní zajištění, atd. Důležitou roli při posuzování udržitelnosti (stejně jako relevance) hrály také evaluační návštěvy a pozorování.

Hodnocení klíčových aspektů udržitelnosti realizováno individuálně s ohledem na charakteristiku projektu a roli daného subjektu / organizace při udržení jeho výstupů nebo výsledků. V konkrétních případech tak zjišťováno kupříkladu, zda mají příjemci dostatečný potenciál pro:

- Pokračování existence kooperativů a jejich další rozvoj
- Pokračování v poskytování služeb servisních center a zpracovatelské infrastruktury v plánovaném rozsahu a pro plánované cílové skupiny
- Pokračující existence založených podniků a vývoj jejich klíčových ukazatelů
- Udržení a rozvoj komunikačních kanálů s konečnými příjemci projektů
- Atd.

Součástí hodnocení udržitelnosti byla rovněž analýza multiplikace výsledků. Tedy hodnocení, zda má podpora efekt také na hospodaření zemědělců, kteří nebyli bezprostředně zapojeni do projektů – nebyli tedy bezprostředními příjemci podpory (alespoň ne v „intenzivní“ části). Tato otázka je relevantní především u projektů ČvT – dochází k šíření praxe i mimo členy kooperativů? Dochází k zakládání dalších podniků v komunitách, které obdržely podporu v rámci ČvT – kapacity? Jaké faktory na to mají vliv – kdy dochází k šíření dobré praxe mimo úzkou skupinu členů kooperativů / podniků a kdy naopak ne? Součástí hodnocení tak je analýza aktivit projektů na podporu multiplikace a jejich efektů.

Specifickým aspektem hodnocení, který stojí na pokraji kritérií udržitelnosti a účelnosti / účinnosti je otázka, zda byly vytvořené dostatečné institucionální kapacity v dané lokalitě a/nebo sektoru, které zajistí pokračování využívání projektových výstupů. Zde je hodnocení směřováno především na lokální partnery a místní instituce. Především na tuto problematiku jsou směřovány evaluační otázky 2.5 – 2.7. Hodnocení založeno především na polostrukturovaných rozhovorech s realizátory a partnery a dále na evaluačních metodách aplikovaných v terénu, tj. místních komunitách.

## 2.4 Hodnocení průřezových kritérií (evaluační otázky 3.1 – 3.3)

Základní evaluační metodou tohoto úkolu jsou zejména desk research projektové dokumentace a dále individuální rozhovory se zástupci realizátora projektu a jeho partnery a pozorování. Doplnkově zapojeno několik otázek zaměřených na průřezové principy (zejména dopady na úrovni rodin) do rámce dotazníkového šetření tak, aby bylo možné získat jejich reflexi ze strany cílových skupin / konečných příjemců a případně také jejich rodinných příslušníků (jejich názory doplnkově zjišťovány při evaluačních návštěvách v domově konečného příjemce, viz výše). Tímto způsobem budou rovněž zjištěny triangulována.

Při hodnocení kritéria dobré veřejné správy byl kladen důraz na:

- Ownership projektů – jsou instituce a organizace zapojené do realizace projektu skutečně ty „pravé“, tedy mají intenzivní zájem na naplňování cílů projektu, jsou ochotny a schopny v nastavených aktivitách pokračovat i po ukončení projektu?
- Způsob nastavení řízení a leadershipu v nově vytvořených strukturách – napříč všemi projekty byla vytvořena / podpořena řada často velmi odlišných struktur. Hodnocení analyzovalo způsoby vedení a řízení jednotlivých struktur – a tedy to, jaká řešení fungují lépe nebo hůře.

Není bez zajímavosti, že hodnocení kritéria dobré veřejné správy je do jisté míry propojeno s hodnocením udržitelnosti. Hodnotitel se v tomto kontextu dotazoval, zda instituce a orgány, které byly nositeli projektových aktivit, mají kapacitu, znalosti a elán (motivaci) pro další využívání výsledků projektu nebo pro realizaci obdobných aktivit.

Hodnocení kritéria příspěvku projektu k životnímu prostředí realizováno především ve vztahu k hospodaření na zemědělské půdě.

Problematika lidských práv a rovnosti příležitostí v hodnocených projektech souvisí především se způsobem hospodaření v rodinných farmách drobných a středních zemědělců, zapojení rodinných příslušníků do hospodaření („neformální zaměstnávání“) a dělby práce. Efekt podpory na takto definovaný kontext projektů zkoumán především v rámci kvalitativního šetření (rozhovorů s příjemci a partnery, doplňkově s rodinnými příslušníky, zde ovšem spíše nestrukturované rozhovory), částečně problematika zapojena také do dotazníkového šetření (dopad na rodiny příjemců).

Hodnocení dopadu realizace projektů na životní prostředí i rovné příležitosti rovněž součástí rozhovorů se zástupci lokální samosprávy. Ty poskytují nezávislý pohled na vlivy, které realizace projektů v jejich komunitách způsobily.

Hodnocení projektů z pohledu jejich dopadů na životní prostředí a z generového pohledu rovněž částečně kvantifikovány (podíl mužů a žen na vzdělávacích aktivitách, objem umělých hnojiv využívaných při zemědělské produkci, atd.). Interpretace takových kvantitativních údajů je ovšem velmi obtížná.

## 2.5 Formulace sektorového pohledu (evaluační otázky 4.1 – 4.2)

Cílem evaluace je formulace „celkového pohledu“ na působení ZRS ČR v Gruzii v sektoru zemědělství. Hodnocení proto zaměřeno na následující aspekty:

- Existují synergické vazby mezi projekty a jsou využívány?
- Nebo naopak, dochází ke snižování efektivity projektů v důsledku nedostatečné koordinace? (např. zdvojení aktivit)
- Jakou roli hraje ZRS ČR při naplňování koncepcí a strategií Gruzie? Jakých výstupů bylo prostřednictvím těchto projektů dosaženo z pohledu rozvojových strategií Gruzie?

- Jaký je gruzínský pohled na roli ČR při naplňování rozvojových cílů v daném sektoru? Jakou roli by měla ZRS ČR hrát při naplňování těchto cílů?
- Jaké existují synergické vazby mezi projekty ZRS ČR a dalších donorů? Jsou využívány, nebo naopak nedochází k efektivní koordinaci? Jakou roli hraje ZRS ČR mezi aktivitami ostatních donorů?
- Jaký bude dopad nových socio-ekonomických faktorů na sektor zemědělství – zejm. DCFTA, food security a další závazky, které z podepsané Asociační dohody vyplývají?
- Kde je nejspříhodnější pozice „malých prostředků“ v komplexu rozvojové pomoci, kterou gruzínské zemědělství získává (tedy kde prostředky ZRS ČR, které jsou v porovnání s jinými donory relativně malé, přinesou největší přidanou hodnotu a užitek)? Jaké typy projektů, jak zacílené?

Formulace sektorového pohledu do značné míry vychází ze syntézy poznatků z hodnocení jednotlivých projektů. Nad rámec syntézy ovšem realizovány rozhovory se zástupci veřejné správy, zastřešujících organizací, NNO, akademických institucí, atd. s cílem identifikovat roli ZRS ČR v rozvoji sektoru zemědělství v Gruzii (a hodnocení naplňování této role). Rovněž realizovány rozhovory se zástupci jiných donorů s cílem vymezit roli ZRS ČR v daném sektoru v kontextu dalších (zpravidla objemem výrazně větších) projektů a identifikovat případné příležitosti k realizaci vícestranných projektů.

Sektorový pohled bere v úvahu časové hledisko – tedy skutečnost, že realizace projektů v Gruzii byla zahájena v roce 2008 / 2011, kdy se především kontext podpory jiných donorů od dnešního stavu značně odlišoval.

## 2.6 Metodika odpovídání na evaluační otázky

Způsob, kterým bylo odpovídáno na jednotlivé evaluační otázky, je vizualizován v tabulce níže. Tato matice také prokazuje důraz na triangulaci při zodpovídání evaluačních otázek:

	Desk research - projektová dokumentace	Desk research - strategické a další dokumenty	Desk research - další podklady	Individuální rozhovory - zadavatel, ČRA, ZÚ, atd.	Individuální rozhovory - realizátoři a partneři	Individuální rozhovory - veřejná správa, centrální instituce, asociace, NNO	Individuální rozhovory - ostatní donoři	Individuální rozhovory - lokální instituce, podpořené subjekty, uživatelé výstupů, atd.	Dotazníkové šetření	Skupinový rozhovor / fokusní skupina	Evaluční návštěva, pozorování	Kvantitativní analýza sekundárních dat	Obsahová analýza
EQ 1.1: Jsou intervenční logiky / teorie změny projektů dostatečně komplexní? Neexistují v nich výrazné mezery, které by ohrožovaly dosažení cílů? Měly projekty dostatečně propracovanou a realistickou logickou stavbu? Nenaznačují již návrhy projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů?													
EQ 1.2: Byly výstupy evaluovaných projektů relevantní z hlediska ekonomických trendů v sektoru a zapojení Gruzie do DCFTA?													
EQ 1.3: Do jaké míry se podařilo v rámci hodnoceného projektu dosáhnout formulovaných cílů? Do jaké míry byly dosaženy cíle a záměr projektu vzhledem ke stanoveným kritériím?													
EQ 1.4: Nakolik měly výsledky hodnocených projektů synergický efekt?													
EQ 1.5: Jakým způsobem probíhala koordinace a komunikace mezi českými aktéry ZRS jakož i s ostatními donory působícími v dané zemi ve stejném sektoru? Jak probíhala spolupráce realizátorů (včetně místních) s partnerskými institucemi? Lze identifikovat příklady dobré praxe?													
EQ 1.6: Jak byly hodnocené projekty provázané se strategickými dokumenty ZRS ČR a Gruzie, aktivitami dalších donorů a dalšími návaznými aktivitami ČRA?													
EQ 1.7: Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů ZRS v této oblasti účinným způsobem?													
EQ 1.8: Jak se na přípravě a realizaci projektů podíleli hlavní místní partneři? Do jaké míry je zapojení projektových partnerů do realizace projektových aktivit možno považovat za opodstatněné a vhodné?													



	Desk research - projektová dokumentace	Desk research - strategické a další dokumenty	Desk research - další podklady	Individuální rozhovory - zadavatel, ČRA, ZÚ, atd.	Individuální rozhovory - realizátoři a partneři	Individuální rozhovory - veřejná správa, centrální instituce, asociace, NNO	Individuální rozhovory - ostatní donoři	Individuální rozhovory - lokální instituce, podpořené subjekty, uživatelé výstupů, atd.	Dotazníkové šetření	Skupinový rozhovor / fokusní skupina	Evaluční návštěva, pozorování	Kvantitativní analýza sekundárních dat	Obsahová analýza
EQ 2.1: Jaká je míra zlepšení kvality života cílových skupin v souvislosti s hodnocenými projekty?													
EQ 2.2: Jakým způsobem byla v rámci projektů zajištěna jejich udržitelnost? Jakým způsobem se podílejí partnerské organizace a příjemci projektů na využití výsledků projektů? Jak je zajištěno financování návazných aktivit?													
EQ 2.3: Existovaly očekávané dopady, které se ve skutečnosti neprojevily? Proč?													
EQ 2.4: Jaké neočekávané dopady se při realizaci projektů a po ukončení jejich realizace (ve fázi udržitelnosti) projevily? Pozitivní i negativní?													
EQ 2.5: Získali zaměstnanci institucí/místní samosprávy v průběhu projektů potřebné znalosti pro převzetí a provozování výstupů projektů?													
EQ 2.6: Převzali něco z projektové praxe realizátoři do uskutečňování jiných projektů v Gruzii nebo v širším regionu?													
EQ 2.7: Jaké metodické postupy převzali po ukončení projektu místní partneři?													
EQ 2.8: Jaké iniciativy, navazující na projekty, učinily partnerské samosprávy nebo další cílové skupiny?													
EQ 3.1: Existují komerční aktivity realizátorů nebo příjemců navazující na hodnocené projekty (včetně subdodavatelů)? Existuje možnost jiných návazností nad rámec české bilaterální spolupráce (např. zapojení českých subjektů do projektů jiných donorů)?													



	Desk research - projektová dokumentace	Desk research - strategické a další dokumenty	Desk research - další podklady	Individuální rozhovory - zadavatel, ČRA, ZÚ, atd.	Individuální rozhovory - realizátoři a partneři	Individuální rozhovory - veřejná správa, centrální instituce, asociace, NNO	Individuální rozhovory - ostatní donoři	Individuální rozhovory - lokální instituce, podpořené subjekty, uživatelé výstupů, atd.	Dotazníkové šetření	Skupinový rozhovor / fokusní skupina	Evaluční návštěva, pozorování	Kvantitativní analýza sekundárních dat	Obsahová analýza
EQ 3.2: Do jaké míry byl důraz na průřezové principy ZRS ČR součástí hodnocených projektů? Přinesly projekty nějaké příklady dobré praxe nebo naopak problémy ve vztahu k jednotlivým principům?													
EQ 3.3 Nakolik místní instituce a cílové skupiny vědí, že projekty byly realizovány v rámci české ZRS? Jaké byly nejučinnější formy prezentace projektů?													
EQ 4.1: Vyplynávají z výsledků evaluace nějaká systémová doporučení pro úpravu zaměření nebo pro zvýšení efektivnosti dalších rozvojových projektů v Gruzii nebo v jiných zemích či sektorech? EQ 4.2: Do jaké míry budou výstupy projektu (metody, přístupy, výstupy apod.) využitelné i pro realizaci dalších obdobných projektů ZRS?	Syntéza												

Podrobněji k některým metodám:

- **Individuální a skupinové řízené rozhovory** – realizovány v ČR (zadavatel, ČRA, realizátoři, atd.) i v průběhu evaluační mise (partneři, místní zastoupení realizátorů, státní správa a další centrální instituce, mezinárodní donoři, univerzity, NNO a asociace, lokální samosprávy a cílové skupiny / koneční příjemci). Část rozhovorů byla realizována po návratu z evaluační mise telefonicky. V přípravné fázi bylo realizováno 5 rozhovorů v ČR. V průběhu evaluační mise a telefonicky po ukončení evaluační mise bylo realizováno cca 45 individuálních i skupinových rozhovorů. Podrobněji viz příloha.
- **Dotazníková šetření** – představuje klíčovou metodu sběru kvantitativních dat. Metoda byla využita při hodnocení tří ze čtyř projektů. Celkem bylo realizováno 5 dotazníkových šetření, jedno z nich metodou CATI (telefonické dotazování respondentů), v ostatních čtyřech šetřeních respondenti dotazníky fyzicky vyplňovali. V těchto případech bylo využito spolupráce s lokálními subjekty – distribuce dotazníků a jejich následný sběr probíhal prostřednictvím vedoucích představitelů komunit a/nebo vedoucích pracovníků kooperativů. Tato skutečnost pochopitelně potenciálně generuje jistá omezení co se interpretace výsledků týče (může docházet ke zkreslení, poněvadž hodnotitel nemá přímou kontrolu nad odpovídáním respondentů), s ohledem na časový rámeček evaluace, a také logické provázání jednotlivých metod a jejich využitelnost, ale nebylo možné aplikovat jiné řešení. Šetření bylo nutné realizovat až po evaluační návštěvě, aby mohlo být využito k cílenému ověření poskytnutých informací; charakter evaluace ale zároveň neposkytl prostor pro druhou evaluační misi. Potenciální dopady zkreslení vyvažovány triangulační metodou.
- **Kvantitativní analýza sekundárních dat** – týká se především dat poskytnutých konečnými příjemci a dat z podnikatelských plánů, vztahujících se k podpořeným podnikům. Vzhledem k neexistujícím datovým podkladům o hospodaření jednotlivých podniků ale nebylo možné metodu využít v takové míře, jak hodnotitel předpokládal.
- **Desk research, rešerše** – zásadní metodou je kvalitativní analýza získaných podkladů k jednotlivým realizovaným projektům. Dále byly pro účely evaluace analyzovány strategické a další koncepční dokumenty, sekundární zdroje a v neposlední řadě také dokumenty dvou předcházejících evaluací projektů Charity ČR.
- **Pozorování, evaluační návštěva** – v rámci evaluační mise byla navštívena většina konečných příjemců, kteří obdrželi podporu vyšší intenzity. Součástí evaluační návštěvy zpravidla byla také schůzka s vedoucím představitelem dané komunity a nezdědka také prostá „procházka“ po vesnici konečného příjemce, během níž evaluátor neformálně komunikoval s jinými členy lokálních komunit, kteří nebyli do realizace projektu zapojeni.
- **Expertní posouzení a syntéza** – především pro formulaci sektorového hodnocení byla využita metoda syntézy předchozích zjištění a jejich expertní posouzení.

## 3 Aplikace evaluačních metod při evaluační misi

### 3.1 Hodnocení projektu Charita - efektivita

Vzhledem ke značně roztržitému charakteru projektu, který se *de facto* skládá z 5 dílčích projektů, i vzhledem k značnému časovému odstupe od jeho realizace bylo hodnocení založeno především na evaluačních návštěvách všech pěti struktur. V rámci terénní mise proto byly realizovány následující aktivity:

- 5 řízených rozhovorů se zástupci příjemců, z toho 3 měly charakter skupinových rozhovorů (dva z toho ovšem s účastí pouze dvou osob). Rozhovory realizovány se zástupcem každé ze založených struktur
- 1 řízený rozhovor se zástupcem partnera projektu

Po ukončení evaluační mise byly dodatečně realizovány následující aktivity:

- 2 telefonické rozhovory s představiteli komunit Ude a Kvenobani
- 1 telefonický rozhovor – zástupce referenčního podniku na zpracování mléka z provincie Imereti (nepodpořen z žádného z projektů)

### 3.2 Hodnocení projektu Charita - Khulo

Pro vyhodnocení projektu byly v rámci evaluační mise realizovány následující aktivity:

- Skupinový rozhovor – Dioknisi
- Individuální rozhovor – Didachara, rozhovoru ovšem přítomni také rodinní příslušení (nezávisle dotazováni)
- Individuální rozhovor s vedoucími představiteli obou komunit
- 1 řízený rozhovor se zástupcem partnera projektu

Nad rámec rozhovorů byly v obou komunitách realizovány „procházky“, při kterých bylo provedeno několik neformálních rozhovorů s místními obyvateli týkajících se dopadů projektu na místní komunitu a také vizibility ZRS ČR.

Po ukončení evaluační mise byly v každé komunitě realizována dotazníková šetření s členy i nečleny založených asociací. Návratnost: Dioknisi – 20 dotazníků (10 členů, 10 nečlenů), Didachara – 20 dotazníků (16 členů, 4 nečleni)

### 3.3 Hodnocení projektu ČvT - kapacity

Pro vyhodnocení projektu byly v rámci evaluační mise realizovány následující aktivity:

- Řízené rozhovory s pěti příjemci podpory – 2 Zugidi, 3 Tskaltubo; 3 fungující podniky 2 neúspěšné podniky; ve třech případech do dotazování zapojeni také rodinní příslušníci, ve dvou případech rozhovoru přítomni dva představitelé podniku, v jednom případě do rozhovoru zapojeni také zaměstnanci podniku.
- Řízené rozhovory s vedoucími představiteli 4 komunit (Gvishtibi, Kulishkari, Rukhi, Maglaki)
- 2 řízené rozhovory se zástupci realizátora projektu (Tbilisi, Kutaisi – zde bývalá pracovnice realizátora)
- Debrífung – Kutaisi

Po ukončení evaluační mise realizováno:

- Dotazníkové šetření s ostatními podpořenými příjemci (telefonicky) – úspěšné u 7 příjemců (z 9 celkem)
- 2 telefonické rozhovory s community leaders v lokalitách, kde proběhla komunitní setkání, ale nebyl udělen žádný grant
- Dodatečné telefonické rozhovory (Skype) se zástupci místního zastoupení realizátora

### 3.4 Hodnocení projektu ČvT - kooperativ

Pro vyhodnocení projektu byly v rámci evaluační mise realizovány následující aktivity:

- Řízený skupinový rozhovor se zástupci kooperativu Artsivi
- Řízený rozhovor se starostou města Baghdati
- Individuální rozhovor s příjemcem projektu – Farma pro chov králíků Maghlaki
- Řízený skupinový rozhovor s vedením a členy kooperativu Dovlati (nepodpořeno z projektu – referenční kooperativ)
- 2 řízené rozhovory se zástupci realizátora projektu (Tbilisi, Kutaisi – zde bývalá pracovnice realizátora)
- Debrífung – Kutaisi

Po ukončení evaluační mise realizováno:

- Dotazníkové šetření se členy kooperativů Artsivi (návratnost 8 dotazníků = všichni členové) a Dovlati (návratnost 21 dotazníků)
- Telefonický rozhovor se zástupcem neúspěšného kooperativu Georgian Biological Products
- 3 telefonické rozhovory s community leaders v lokalitách, kde proběhla komunitní setkání, ale nebyl udělen žádný grant
- Dodatečné telefonické rozhovory (Skype) se zástupci místního zastoupení realizátora

### **3.5 Evaluační aktivity společné hodnocení všech projektů / formulace sektorového pohledu**

Nad rámec výzkumu mezi příjemci projektu byly realizovány 12 řízených rozhovorů na úrovni centrálních úřadů (vč. schůzky s prvním náměstkem ministra zemědělství), NNO, akademických pracovníků, jiných donorů, partnerů projektů a zástupci lokální kanceláře realizátora – ČVT (bohužel se nepodařilo hovořit s aktuální ani bývalou vedoucí kanceláře Charity)

**Příloha č. 15: Shrnutí zjištění z evaluace projektů  
pro sektorové hodnocení.**

#### Relevance:

- Typickými obtížemi intervenčních logik projektů jsou především **chybějící přístup na trh** (projekty se zaměřují jen na produkci, nikoliv na prodej), chybějící **oborové vzdělávání** a poradenství a **malý důraz na diverzifikaci produkce**.
- Projekty jsou obecně **relevantní z pohledu potřeb farmářů**, a to jak dle analýzy strategických dokumentů Gruzie, tak i dle zjištění terénního výzkumu mezi cílovými skupinami. Žádný z projektů necítil na problémy, potřeby a potenciály, které by ze strany cílové skupiny nebyly vnímány jako relevantní.
- Jako **problematičtější se jeví relevance** projektů z pohledu **budoucích vývoje** souvisejících s implementací DCFTA, která otevře gruzínský trh zemědělské produkci z EU a zároveň zvýší nároky na bezpečnost potravin, které by velká část zemědělských producentů aktuálně velmi obtížně naplnila.

#### Efektivnost:

- U většiny hodnocených projektů (s výjimkou jednoho) **nepředstavovalo dosažení výstupů žádný problém**.
- Naopak **žádný z projektů beze zbytku nenaplnil ambice projektu stanovené na úrovni cílů**. Důvodem této skutečnosti jsou zčásti externí příčiny, které nelze zcela kontrolovat, ale v nezanedbatelné části projektů byl pozorován problematický přístup příjemců, vykazující nedostatek vlastní iniciativy a motivace.
- Pokud byly u projektů stanoveny **cíle mimo okruh přímých příjemců, jsou tyto cíle dosahovány obtížněji**.
- **Část problémů v efektivnosti je způsobena nekvalitními podnikatelskými záměry**, které byly podpořeny z projektu

#### Efektivita:

V případě kritéria efektivity nebyly hodnotitelem – na rozdíl od ostatních kritérií – pozorovány problémy, nebo naopak potenciály a příležitosti vyložené systémového charakteru. Hodnocení efektivity je proto více individuální, než je tomu u ostatních hodnotících kritérií. Má spíše charakter konkrétních výtek a příkladů neefektivity na projektové úrovni, než zobecňujících závěrů. Hodnocení je proto realizováno především na úrovni jednotlivých projektů a zde je uvedeno pouze jakési stručné shrnutí nejvýznamnějších závěrů.

#### Udržitelnost:

- Klíčovou **podmínkou pro udržitelnost výsledků projektů ZRS ČR je nastavení udržitelného hospodaření u jednotlivých podpořených podniků** – rozhodující je především kvalita podnikatelského plánu.
- **Jeden z nejčastějších problémů udržitelnosti souvisí s nedodržováním tohoto podnikatelského plánu**. V části případů bylo zaznamenáno, že nové podniky sice sledovaly projekci podnikatelského plánu (šlo tedy o kvalitní plán), odchýlně od něj ovšem neakumulují kapitál a zisky konzumují - zisk z podnikání maximálně využívají pro údržbu, ovšem nikoliv pro reinvestice.
- **V žádném z hodnocených projektů nebyla zaznamenána samostatná investice většího řádu**. Pouze cca ve dvou případech se příjemci alespoň připravují na realizaci investice z vlastních zdrojů za využití úvěrového financování
- Dalším systémovým problémem udržitelnosti jsou **nedostatečné kapacity příjemců v oblasti marketingu a distribuce svého zboží na trh**. Tyto aktivity jsou v podpořených projektech

upozaděné. V důsledku toho příjemci umí efektivně vyrobit produkt nebo službu, které jsou konkurenceschopné, neumí je ale prodat.

- Evaluace jednoznačně potvrzuje, že **klíčem k udržitelnosti je prodej a diverzifikace produkce**. Všechny podpořené podniky, které své činnosti efektivně diverzifikovaly, dosáhly udržitelnosti.
- Významným **problémem je také velmi krátký čas na realizaci projektu** – není čas na inkubaci, poskytnutí specializovaných služeb, pomoc a vedení při nastavení ekonomicky udržitelného modelu podnikání

Dopady:

- **Projekty v případě úspěšné implementace jednoznačně posilují kvalitu života bezprostředních příjemců** zvýšením příjmů jejich rodinných rozpočtů.
- **Úspěšné projekty mají nezanedbatelný (a projektovou dokumentací často explicitně neočekávaný) dopad v místních komunitách příjemců**. Projekty zde generují nová pracovní místa a v omezenější míře také posilují stávající nebo vytvářejí nové dodavatele podpořených podniků (jde téměř výhradně o rodinné farmy nebo drobné řemeslníky, projekty spíše výjimečně iniciují zakládání nových podniků).
- Projekty umožňují **efektivnější zpracování místní zemědělské produkce, zvyšují produktivitu práce i výnosy zemědělské produkce**.
- Specifickým dopadem efektivnějšího zpracování zemědělské produkce, který byl ojediněle zaznamenán, je **snížení objemu nelegálně vyráběných destilátů** v místních komunitách
- Na úrovni příjemců byly zaznamenány také „**měkké**“ **pozitivní dopady** – realizace projektu vytrhává příjemce z letargie a rezignovanosti, dává jim vizi a naději do budoucna. Motivace příjemců je přitom klíčovou podmínkou budoucího rozvoje. Bez vnitřní motivace vůdčích osobností ovšem podnik bezprostředně po založení (resp. po odchodu donorů) začíná stagnovat – plní jen to, čeho dosáhl díky investici projektu a nerozvíjí se dál.
- **Ojediněle projekty generují také negativní dopady** – pokud se podnikatelský záměr nepovede, příjemci otálejí s ukončením podnikání a minimalizací ztrát déle, než by vyčkávali u neúspěšného podnikání bez přítomnosti donora.
- U části případů projekty **zvyšují komfort života prostřednictvím snížení pracovního hospodaření, naopak u jiné části podnikatelských projektů byl pozorován nárůst objemu práce příjemců s dopady na jejich rodiny**. Příjemci ovšem takový efekt považují za vklad do budoucího rozvoje podniku.
- Představitelé komunit potvrzují, že projekty ve svém okolí fungují jako **příklady dobré praxe**. Mají charakter pilotních projektů, což je klíčové zejména v případě kooperativů.
- Především v menších komunitách bylo zaznamenáno, že **projekty mají kapacitu aktivizovat místní obyvatele**. Zprostředkovaně tak vznikají nové iniciativy, hledání společných odpovědí na výzvy, je podpořena činnost místních obyvatel. Toto zjištění má ovšem také svou odvrácenou stranu: **v případě neúspěchu projektu byl zaznamenán návrat „letargie“** – skepse členů komunity je dokonce ještě silnější, poněvadž neúspěch projektu potvrzuje, že změna není možná.



## **Příloha č. 16: Shrnutí dodatečných telefonických rozhovorů**

Řazeno v následujícím pořadí:

1. Rozhovor se zástupcem referenčního zpracovatele mléka
2. Rozhovor s příjemci ČvT-kooperativ – Georgian Agriculture Product
3. Rozhovory s vedoucími představiteli komunit v projektech ČvT-kapacity a ČvT-kooperativ, v nichž byla realizována komunitní setkání, ovšem nebyl udělen žádný grant

Type of business: Milk/ cheese producing factory

Cooperative: Lelo

Village: Gocha Jikhaishi, Khoni Municipality

Respondent: Mamuka Vashadze – mob: T: 599 414331

Since 2014 the cooperative Lelo, which is located in the village Gocha Jukhaishi is collecting milk from the local community and producing cheese (mainly Sulguni) and cottage cheese. They are collecting milk from the cooperative members (20 cows) and other residents (10 cows).

Each family average delivers to the cooperative 10-15/liter milk. Per day they ultimately are collecting 100 /liter milk in the winter time and 1500 liter in the summer. They are buying 1/liter per 0.80 tetri (summer price) and 1 GEL (winter price).

The cooperative have special quality testing equipment, to buy from locals more high quality milk (to avoid mixing milk with water).

Each morning cooperative employs are collecting milk with special mini-bus with refrigerator and plastic tank. After the cow milking, maxim 2 hours is suitable time for collection.

Mostly the sellers are local resident, who are busy. Some of them are working and don't have time to make a cheese at home, or they are pensioners and prefer sell milk directly. To prepare cheese at home, they need 5-8 liter milk to make 1/kg cheese. Sometime they are selling cheese per 5 GEL. Some of them are storing cheese and sell in the holiday period per higher prices.

The cooperative sells 1/kg cheese per 13 GEL. The self cost is 1/kg - 10 GEL. 1/kg cottage cheese per 3 GEL (self cost 1/kg is 1 GEL).

The profits are very low, especially in the winter time. Sometimes they are working without any profits. But they are looking forward to enlarge production and produce different types of cheese (25 varieties). They are planning to pass laboratory quality test, which cost 85 GEL, per one type of cheese. Also work on marketing (advertisement and packing) and collect milk from other nearby villages, this will help them to increase price of production.

**1. How they learned about the project, why did they join, how they built the cooperative, did they cooperate before or what...**

Answer: I have got information about the project and went to the PIN's office to introduce with the selection criteria's. My family has long experience of rabbit farm. Later I filled the project proposal with other two persons and we also attended on training courses. We created LTD and in Partskhanakanevi village started rabbit farm. Under the project we have bought 2 kinds of rabbit breeds (1.Belgium –giant and French –sheep) and cages.

**2. What did persuade them about the idea of cooperatives, do they think this is a good way to developing Georgian agriculture, why yes, why not, in what circumstances it might work, etc... (in general I am asking them about relevance of the cooperative idea).**

Answer: We jointly created LTD, not cooperative. But I think cooperative it is good example of unit person, who are doing the same things and sharing responsibilities.

**3. Why did the project fail? How did it fail – economy reasons (simply wasn't profitable) or different reasons? Did it work well before they disassembled or it simply never really worked? What were the externalities (that caused the failure – or lack of which did not enable them to succeed)?**

Answer: Our idea was to multiply rabbits and sell them to the locals. After the six month delivered rabbits began multiplying and we started sell them (1.5 – 2 month bunnies). We kept good environment for them (clean and dry) and always in time made vaccinations. But unfortunately, after the 2 years demand reduced. The main problem was selling them. If in the beginning of the business we sold one bunny for \$100, later was problem to sell them for 50 GEL. The business didn't cover its cost. And we decided to stop business, because it was unprofitable.

**4. Was there any positive experience? Did they apply something they learned later on?**

Answer: The positive experience was that we were the first in the Western region, who start to multiply new rabbit breeding. If before farmers raised rabbits, which weight were 1kg, now their weight increased and become 8kg.

**5. What were the impacts of the project – on their community, family, etc. Positive as well as negative impacts**

Answer: The positive impact was that local residents were employed in our farm and people had the opportunity to purchase rabbits locally.

**6. Gender balance in the project...was it relevant at all, etc.**

Answer: Most of our employees were male.

**7. What would have to happen for the project to be sustainable? Was there any chance or it was not sustainable from the beginning? What did they miss at planning, where did they fail?**

Answer: We ordinary wanted to multiply and sell rabbits. All money we reinvested in our business. And later we planned to start growing rabbits and sell meat. But many un-expected circumstances appeared. We lost a lot of clients, because of economic crisis in the country. Our customers became our competitors. Therefore in the market entered frozen rabbit meat from Ukraine.

**8. Some conclusion, what was good, what wasn't, etc.**

Answer: Everything was good we had a good start-up. But all above mentioned conditions forced us to sell all rabbits.

## Interviews with Community Leaders of PIN-capacity project.

I had 5 phone interviews with community leaders from: Kakhati, Patriketi, Pirveli Obcha, Meore Obcha and Vartsikhe.

*I colored each interview with different colors and you can easily recognize them:*

Answer 1: Kakhati village: Giorgi Sordia – mob: 595 288383 (ex-community leader)

Answer 2: Patriketi village: David Janelidze – mob: 591 059204 (ex-community leader)

Answer 3: Pirveli Obcha village: Nugzar Datuadze – mob: 599 986159 (ex-community leader)

Answer 4: Meore Obcha village: Zurab Ghvaladze – mob: 599 917883 (ex-community leader)

Answer 5: Vartsikhe village: Givi Revishvili – mob: 595 900769 (ex-community leader)

### 1. How did your community get involved in the PIN project?

Answer 1: Our community actively involved in the project.

Answer 2: Yes, our community was involved and was interesting in the project.

Answer 3: PIN came to our community and implement different kind of activities.

Answer 4: The PIN staff members come and introduced us with project.

Answer 5: The PIN representatives had meeting with community.

### 2. What kind of activities were realized here?

Answer 1: Community mobilization and meetings.

Answer 2: Were held meetings and seminars. The project was about supporting farmers and establishing cooperatives.

Answer 3: Their project included different activities. First they introduced us project and later we supported them to organize community meetings and trainings.

Answer 4: They held meetings and trainings.

Answer 5: Project activates and steps were introduced with us .How they can support our community.

### 3. Were the activities PIN realized here new for you? Or have you used such tools (community meetings for discussion over problems of the community) before? If so, on what occasions? And how frequently (say per year)?

Answer 1: We time to time (2-3 times per year) organize meetings with community. We discuss about community problems.

Answer 2: We 3 times per year organizing community meetings, as for the whole community, as locally by districts. We discussing about current problems and solutions.

Answer 3: We are implementing those kinds of activities in the frame of state „Rural program“. We are organizing meetings in the community and setting priorities.

Answer 4: Since the communism period we are organizing such kinds of community meetings (2 or 3 times per year). Now is obligatory to have meetings with populations.

Answer 5: We are organizing meeting in the frame of „Rural Program“.

### 4. Did PIN activities in your village change in anyway the practice of your governance in the community? Did it change the realtions between community leadership and it smembers in anyway?

Answer 1: No

Answer 2: People are more mobilized and actively are participating in different activities.

Answer 3: No, the program more was supporting farming business and establishing cooperatives.

Answer 4: No

Answer 5: No

**5. Were also some professional trainings realized in your community?**

Answer 1: Yes, they conduct trainings in agricultural fields.

Answer 2: Yes, they organized some training courses.

Answer 3: Trainings were about agriculture and cooperatives.

Answer 4: Yes, they conduct trainings in agriculture.

Answer 5: Trainings in agriculture and cooperatives.

**6. If so, what were their topics and target groups?**

Answer 1: The target groups were local community, specifically farmer. The training topics were nuts and crops growing.

Answer 2: Trainings were held in green house and beekeeping fields.

Answer 3: The training participants were local farmer and our staff members.

Answer 4: The main topics were cooperatives, which was new for our farmers.

Answer 5: The target groups were small farmers.

**7. If so, what was their impact? Do you see that farmers or other members of your community would change their practice in anyway? Please provide practical examples.**

Answer 1: Many participants change the way how they growing or taking care of farming. They got very practical information and implementing them in the field. (average 35%).

Answer 2: Community member's changes their approaches and many of them are satisfied.

Answer 3: After the trainings many farmer change their technical and practical approaches.

Answer 4: Our farmer took cooperatives as collectivization. It was very new for them. They looked on cooperatives very skeptically. They received new information, which was food for think.

Answer 5: After the training courses farmers get deep knowledge and change many approaches and techniques.

**8. Have you experienced a rise in entrepreneurial activities in your community due to PIN activities?**

Answer 1: Many farmers start to participate in the different projects or start new businesses.

Answer 2: Most of the populations are self-employed and running business by themselves.

Answer 3: People now are more interesting in agriculture. They invest in agricultural development time and money.

Answer 5: People look differently and expressing more interest in agriculture and establishing cooperatives.

**9. What other impacts of PIN activities in your community do you observe? If any?**

Answer 1: We have 2-3 examples that showing increasing productivity of their products.

Answer 2: Most of the farmers are working separately and trying to increase their productivity.

Answer 3: Financed beneficiaries helping other member by providing their services.

Answer 4: The training on cooperatives was innovation for our community. Now it is our country priority sector in agriculture. People need more positive examples.

**10. Did any farmers or other members of your community apply for a grant from PIN programme?**

Answer 1: As far as he knows they apply, but didn't get financial support.

Answer 2: There could be many reasons, why they don't get support, like their business plan was not completed and can't receive low scores.

Answer 3: Yes, many our farmer applies for support. One member received small machinery and 2 others corn grinders.

Answer 4: As I know 1 or 2 business plans was filled out.

Answer 5: Yes, our community members applied to the program and were granted (greenhouse projects were financed).

**11. If so, what is your explanation that none of them received the funding?**

Answer 1: May be their projects didn't satisfy the expectations. To other projects were given priorities. Or generally the project had some quotas.

Answer 2: The main problem is that community members couldn't unity and establish cooperative.

Answer 3: N/A

Answer 4: I think they were not very motivated; they don't put too much effort on final results.

Answer 5: The best grant proposals were financed.

**12. If so, what kind of sentiments did the non-award decision generate in your community?**

Answer1: Some of community member were offended.

Answer 2: Some of them loose hope. It's always better to support at least one business in the community that people will have a positive example.

Answer 3: No one was complaining.

Answer 4: N/A

Answer 5: No one was complaining.

**Interviews with Community Leaders of Caritas project.**

**Questions for community leader in Kvenobani:**

**Community Leader: Dato Kvachantiradze – mob: 599 176792**

13. Do you know about the investment of Czech Development Cooperation in your community? Could you identify what did it support?

**Answer: Yes, one family in our community received fruit drying facility.**

14. How many people / families in your community are using the drying facility, in your knowledge (estimation is OK)?

**Answer: Totally in the community lives 200 families. At least 50 of them is using fruit drying facility.**

15. How much do those people depend on the facility? Can you estimate what share of their yearly family income is generated by the facility?

**Answer: I can say an average 30 % of population.**

16. What changes did the availability of the drying facility bring in to their lives? How did they make their living before the project? How much did their net income increase due to the project? Etc. (N.B.: rise in their net income does not equal the money they earn from the drying facility – say that they earn from the facility 2000 lari /year for the fruits they bring in, however before the project they would have sold the fruits fresh on the market for 1500 lari. Rise in their net income is thus 500 lari, not 2000. Similarly they might have abandoned another, less profitable, way of earning a living for the favor of growing fruits they can process in the drying facility, e.g. small handicraft jobs for their communities)

**Answer: The facility brings hope. Before the project people are worked manually and with spoiled fruits produced vodka. The net approximately increased by 1000 GEL.**

17. Did the project generate any disturbances in your community? The facility hardly can process fruits from all families, I do not even think they can process the whole volume that people would be willing to have processed – did any quarrels arise on this grounds?

**Answer: Many families follow to the example and trying to buy such kind of fruit drying facility. I really hope that beneficiary will grow up his business and scale it.**

18. Did the project have any impact on the position and tasks of women in families that use the drying facility? What about other family members?

**Answer: The women are employed, the labor become easier for them. They have more time for other household work.**

19. Is the fruit drying still relevant for locals – as a way of earning their living? Or do they now focus on something else?

**Answer: This is one of the popular agricultural field in our community. Now many people starting growing hazelnuts.**

**Questions for community leaders in Ude:**

**Ex-Community Leader: Anzor Aphramishvili– mob: 598288622**

20. Do you know about the project of Czech Development Cooperation in your community?  
Could you identify what did it support?

**Answer: Yes, as I remember the project support my neighbor (marmalade production)– Tistsino Abuladze.**

21. How many people / families in your community were involved in the marmelade business (selling fruits to the family), in your knowledge (estimation is OK)?

**Answer: I can't estimate it.**

22. What changes did the marmelade business bring in to their lives? How did they make their living before the project? How much did their net income increase due to the project? How did they change their „way of life“? Etc.  
(again please ask for specifics – how much did they earn? Did they do anything before the project or nothing at all – did they start collecting fruits by abandoning something different, or did they do it in their free time, etc?)

**Answer: He doesn't know.**

23. Did the project generate any disturbances in your community? The facility hardly can process fruits from all families, so did they buy everything the villagers would bring or did they choose from whom to buy and from whom not? If so, did it bring any disturbances? On what basis did they choose from whom to buy...?

**Answer: N/A**

24. What is the approximate share of fruits grown in the village that was processed in the marmelade production at the peak of their activity?
25. Did the project have any impact on the position and tasks of women in families that use the drying facility? What about other family members?
26. What were the impacts of closing the marmelade business? How many families did it affect? What was the average drop in yearly income (very roughly)? Did they compensate for it any way or they could not replace it by any other activity and the income is simply missing?
27. What was the impact of the closing of the marmelade production on the community life and on the „peace“ in the community?

**Answer: Unfortunately, she can't sale her production.**

28. What do the villagers do with all the fruits today?

**Answer: Mainly we growing apple and pears. People are selling fruits in the local market. Spoiled fruits are used to feeding animals, or producing vodka. 70% of fruits are spoiled.**

29. Did any one try to replicate (i.e. also produce marmelades for sale)? Were they successful?



**Příloha č. 17: Checklist povinných náležitostí  
evaluační zprávy**

**CHECKLIST povinných náležitostí evaluační zakázky**

Všeobecné podmínky	Splněno	Kdy	Poznámka
Použití min. tří evaluačních metod	Ano	V průběhu celé evaluace	Využity kvantitativní i kvalitativní metody
Realizace mise v partnerské zemi	Ano	22. listopadu – 5. Prosince	Celkově na misi věnováno více než 20 os./dní; lokální expert realizuje dodatečná šetření po ukončení mise
Zahajovací a závěrečný briefing na misi	Zahajovací briefing ano závěrečný ano	23. listopadu 3. prosince (pouze projekty ČvT)	
Řádné vyúčtování	Ano	Současně se Závěrečnou zprávou	
Vypořádání připomínek	Ano	4. 2. 2016 - první kolo 12. 2. 2016 – druhé kolo	
Závěrečná prezentace	Ano	8. 2.2016	
<b>Dokumenty</b>	Splněno	Kdy	Poznámka
<b>Vstupní zpráva</b> (včetně harmonogramu mise v partnerské zemi)	Ano	8. 11.2015 – finální verze	Využity vstupy z referenční skupiny – 2. 11. 2015
Evaluační otázky ve vstupní zprávě	Ano		
<b>Závěrečná zpráva</b>			
Zodpovězení evaluačních otázek	Ano	1. pracovní verze: 19. 1. 2016	
Zohlednění kritérií DAC	Ano	Verze po zapracování připomínek: 4. 2. 2016	
Stupnice míry naplnění evaluačních kritérií	Ano	Verze po zapracování 2. kola připomínek: 12. 2. 2016	
Zohlednění průřezových principů	Ano		
Provázanost zjištění a	Ano	Finální verze: 15. 2.	

závěrů	.	2016	
Provázanost závěrů s doporučeními	Ano		
Adresnost doporučení	Ano		
Soulad se standardy ČES	Domníváme se, že ano		
Rozsah maximálně 25 stran	Ano, 25 stran bez započítání úvodních stran, shrnutí a obsahu		
Korektnost angl. překladu	Domníváme se, že ano		
<b>Povinné přílohy závěrečné evaluační zprávy</b>	Splněno	Kdy	Poznámka
Přílohy shrnující evaluační zjištění k jednotlivým hodnoceným projektům	Ano	Společně s předložením návrhu ZZ / finální verze ZZ	
Seznam zkratk	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Seznam prostudovaných dokumentů	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Seznam interview a skupinových diskusí (fokusních skupin) v ČR a partnerské zemi	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Přehled zjištění a doporučení	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Využití dotazníky, okruhy pokládaných otázek	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Výsledky průzkumů, dotazníkových šetření, faktická zjištění	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Tabulka vypořádání (zásadních) připomínek referenční skupiny, gestora a realizátora	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Shrnutí zprávy	Ano	Společně s finální verzí	

v anglickém jazyce		ZZ	
Zadávací podmínky výběrového řízení	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Přehled připomínek vzešlých z diskuse při prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu (v případě potřeby)	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
<b>Doporučené přílohy závěrečné evaluační zprávy</b>	Splněno	Kdy	Poznámka
Itinerář evaluační mise do partnerské země	Ano	Společně s finální verzí ZZ	Společně se seznamem rozhovorů
Rozsáhlejší tabulky a grafy	Ne		
Schéma intervenční logiky (v případě potřeby rekonstruované)	Ne		
Mapka lokalit realizace hodnocených projektů	Ne		
Výběr fotografií z evaluační mise	Ano	Společně s finální verzí ZZ	
Citace stanovisek zainteresovaných stran (např. cílových skupin), případové studie, atd.)	Ne		

## **Příloha č. 18: Fotodokumentace**

Gvishtibi



Baghdati



Partskhanakanevi



Dioknisi





Didachara



Ozurgeti

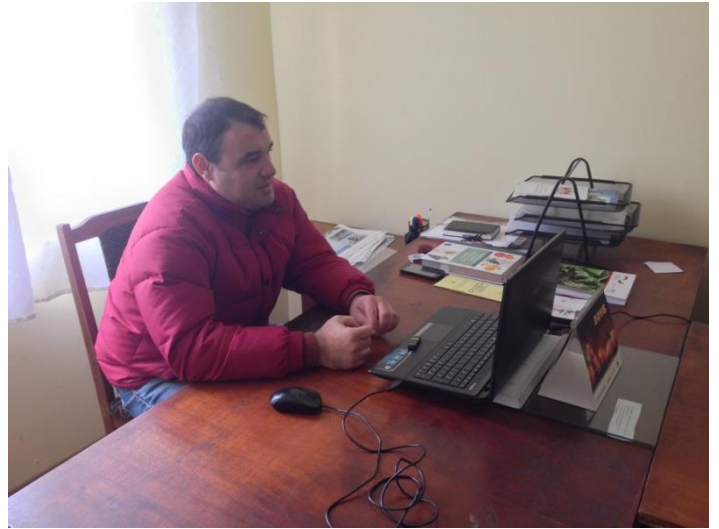


Kvenobani





Kulishkari



Rukhi



Maghlaki





Kutaisi – debriefing



Ude



Akhaltzikhe

