



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

Vyhodnocení dotačního programu Rozvojové spolupráce České republiky „Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor za léta 2016-2018“

Září 2019
(draft k 30.9.)

Evaluační tým

Deloitte.

Hlavní evaluátor: Ján Sedliačik

Další evaluátoři: Natália Križanová, Filip Rameš, Dominika Wygrysová

Identifikační formulář

<p>Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce:</p> <p>Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor (Program B2B)</p> <p>The Development Cooperation Programme for the Private Sector (B2B Programme)</p>	<p>Zaměření:</p> <p>Podpora českých firem při vstupu na perspektivní trhy v rozvojových zemích, navázání spolupráce s lokálními partnery a snižování možných rizik. Firmy mohou žádat o dotaci na vytvoření podnikatelských plánů, studií proveditelnosti do výše 0,5 mil. Kč při 50% spolufinancování či realizaci projektů, a to až do výše 5 mil. Kč při 50% spolufinancování.</p> <p>Program B2B je vhodný zejména pro malé a střední podnikatele, kteří přinášejí inovativní podnikatelské nápady s potenciálem napomoci řešení rozvojových problémů.</p>
<p>Gestor:</p> <p>Česká rozvojová agentura</p>	<p>Realizátoři:</p> <p>Subjekty soukromého sektoru z ČR specifikované v příslušných dotačních výzvách.</p>
<p>Partnerská země (země realizace evaluace):</p> <p>Bosna a Hercegovina Srbsko</p>	<p>Projektové lokality pro realizaci evaluace:</p> <p>Lukavac, Brka, Zenica Bělehrad, Novi Sad, Bela Crkva</p>
<p>Hodnocené období realizace – měsíc/rok zahájení:</p> <p>1/2016</p>	<p>Měsíc/rok ukončení:</p> <p>12/2018</p>
<p>Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR:</p> <p>78 236 978 Kč</p>	<p>Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování:</p> <p>125 218 449 Kč¹</p>
<p>Další donoři podílející se na programu: /</p>	
<p>Autoři evaluační zprávy:</p> <p>Deloitte Advisory s. r. o.</p>	
<p>Termín realizace evaluace:</p> <p>3/2019 – 9/2019</p>	
<p>Datum, podpis (y):</p>	

¹ Míra spolufinancování v rámci celého programu ve skutečnosti nedosahuje 50 %. Toto je dáno odlišnou mírou spolufinancování projektů v přípravné fázi (SP, PP) v letech 2016 a 2017, která představovala pouze 10 % rozpočtu (90%dotace). Projekty v přípravné fázi (SP, PP) musí být spolufinancovány příjemcem podpory z 50 % až od roku 2018.

Manažerské shrnutí

Účel evaluace

Předmětem evaluace bylo nezávislé vyhodnocení dotačního programu „Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor“ (dále „B2B“ – Business to Business) Zahraniční rozvojové spolupráce ČR (dále „ZRS“). Vyhodnocení bylo zaměřené na procesní a dopadovou evaluaci celého programu, doplněné o hloubkovou analýzu efektů a dopadů podpory ve dvou zemích podpory, Srbsku a Bosně a Hercegovině. Předmětem evaluace byl program a podpořené projekty v letech 2016 až 2018.

Cílem evaluace bylo vyhodnocení procesů spojených s realizací hodnoceného dotačního titulu s důrazem na jeho efektivitu a efektivnost, ale i z hlediska kvality předkládaných projektů a udržitelnosti jejich výstupů a tím celkové účelnosti poskytované podpory.

Účelem evaluace bylo vyhodnocení programu podpory dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD-DAC (The Organisation for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee - Výbor pro rozvojovou pomoc Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), z hlediska vnější propagace programu a naplňování průřezových principů ZRS ČR. Součástí evaluace bylo dále zhodnocení kvality a dopadu podpořených projektů v Srbsku a Bosně a Hercegovině, a to prostřednictvím zahraniční mise, během které Zpracovatel realizoval fokusní skupiny s klíčovými aktéry rozvojové spolupráce a podpory podnikatelského sektoru, případové studie podpořených projektů, pozorování a hloubkové rozhovory se zástupci zastupitelských úřadů a lokálními experty Deloitte.

Výstupem evaluace je sada doporučení pro procesní a obsahové změny programu tak, aby došlo k naplnění cílů programu, jeho maximálnímu zefektivnění a zajištění souladu s prioritami ZRS a cíli udržitelného rozvoje (SDGs) aj.

Hodnocená intervence

Cílem Programu B2B je přispět k rozvoji a konkurenceschopnosti soukromého sektoru v rozvojových zemích skrze podporu aktivit českých podnikatelů, dosahování cílů SDGs a tak přispět k rozvoji zemí samotných. Program si klade za cíl také přispět k řešení rozvojových problémů přenosem know-how a inovativních technologií. Program je komplementární k aktivitám ZRS ČR, produktům Českomoravské záruční a rozvojové banky (ČMZRB) a Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). Cílovou skupinou podpory jsou malí a střední čeští podnikatelé, beneficiety podpory by měly být místní partneři, soukromý sektor a komunity v rozvojových státech. Program je typický 50 % spoluúčastí příjemce podpory na financování projektu. Projekty jsou schvalovány na fiskální rok a podpora směřuje buď:

v přípravné fázi na:

- Tvorbu Podnikatelských plánů se zaměřením na průzkum trhu a navázání partnerství, nebo
- Tvorbu Studií proveditelnosti na zpracování technického řešení problémů

nebo realizační fázi:

- Realizace projektů – vstup na nový trh, investice, přenos know-how apod.
- Zpracování Projektové dokumentace pro investiční projekty či veřejné tendry (nově od roku 2018)

Dotace je poskytována v režimu de minimis a její maximální výše dosahuje 250 000 Kč do výše 50 % celkových nákladů na přípravnou fázi a 5 mil. Kč do výše 50 % celkových nákladů ve fázi realizace. Podpora je vyhlašována zpravidla v rámci dvou výzev za rok, první velké výzvy a druhé, menší zhruba v polovině kalendářního roku.

Představení evaluačního týmu

Evaluační tým byl složen z členů uvedených v tabulce níže. Pro účely zahraniční mise Zpracovatel využil tlumočnických a organizačních kapacit vlastních poboček v Bělehradě a Sarajevu.

Tabulka 1: Složení evaluačního týmu

Jméno a příjmení	Role při vyhodnocení	Role při vypracování evaluačních zpráv
Ján Sedliačik	Hlavní evaluátor, Projektový manažer	Metodické vedení, řízení týmu a kvality, formulace finálních doporučení na základě zjištěných dat
Natália Križanová	Expertka	Syntéza analyzovaných dat, logická struktura a kvalita obsahu zpráv. Design evaluačních metod
Filip Rameš	Expert - evaluátor	Sběr a analýza primárních a sekundárních dat, realizace hloubkových rozhovorů, fokusních skupin atd.
Dominika Wygrysová	Expert - evaluátor	Zapojení do evaluační mise v Bosně
Elizabeta Ester Milenkovic	Lokální expertka	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Srbsku
Andrija Vasiljevic	Lokální expert	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Bosně a Hercegovině

Hlavní zjištění a závěry evaluace

Program B2B je v souladu s cílem udržitelného rozvoje Organizace Spojených Národů a současným globálním trendem na zapojení soukromého sektoru do rozvojové spolupráce. Smyslem tohoto cíle je přivést a znásobit finanční prostředky a know-how soukromého sektoru pro účely rozvojové spolupráce. Dalším potenciálem zapojení soukromého sektoru do rozvojové spolupráce je dosažení větší udržitelnosti, finanční návaznosti a efektivnosti podpořených projektů a aktivit s rozvojovým dopadem.

Potřebnost zapojení soukromého sektoru do rozvojové spolupráce byla potvrzena i v rámci realizovaných hloubkových rozhovorů a fokusních skupin se zástupci mezinárodních organizací poskytujících podporu rozvojové spolupráce². Program B2B jako takový se tedy jeví jako smysluplný a potřebný, nicméně pro dosažení efektivnějších dopadů Zpracovatel doporučuje jeho úpravy a lepší zacílení.

Relevance

Cíl Programu na zapojování českého soukromého sektoru do naplňování cílů ZRS ČR se nalézá na tenké hranici mezi rozvojovou spoluprací a ekonomickou diplomacií, respektive podporou českého exportu. V rámci programu i jednotlivých podpořených projektů je obtížné stanovit, kdy se jedná o podporu vstupu českých firem na zahraniční trhy pod hlavičkou rozvojové pomoci a kdy o účelnou rozvojovou pomoc. Program je relevantní z pohledu zapojení soukromého sektoru do naplňování trvale udržitelných cílů. Naplnění cíle rozvoje podnikatelského sektoru (předávání know-how, inovativních technologických řešení apod.) lze předpokládat především u projektů ve fázi realizace, tedy u 22 % z podpořených projektů. U projektů typu Studie proveditelnosti a Podnikatelských plánů nelze relevanci pro cíl rozvoje podnikatelského sektoru v rozvojových zemích možné vyhodnotit z důvodů krátkého časového odstupu a nedostupnosti dat.

Efektivita

Hospodárnost programu z hlediska administrativních nákladů a nákladovosti jednotlivých projektů lze hodnotit jako úspornou. Program je co do nákladů na svou administraci (4 – 8 % z celkového rozpočtu) velmi hospodárny. Podpořené projekty³ nenesou znaky významné nehospodárnosti, tu je nicméně obtížné vyhodnotit vzhledem k nedostatku dat o udržitelnosti a dopadu projektů. Povinná 50% spoluúčast příjemců podpory vytváří předpoklady pro hospodárné projekty. Program je v rámci možností efektivní a na rozdíl od jiných programů podpory např. z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) není významně administrativně náročný. Potenciál pro další zefektivnění představuje procesní a administrativní stránka Programu. Administrativní a byrokratickou zátěž nese zejména administrátor programu Česká rozvojová agentura (ČRA), který provádí řadu úkonů manuálně a opakovaně. Větší automatizace a digitalizace by usnadnila a urychlila procesy příjmu žádostí, jejich hodnocení, monitoringu a kontroly.

Efektivnost

Efektivnost programu se postupně zvyšuje, zatím však dochází k vytváření B2B partnerství spíše v menším rozsahu. Mezi podpořenými projekty převažují studie proveditelnosti a podnikatelské plány, které mají za

² Např. USAID, UNDP, GIZ

³ Na vzorku vybraných projektů v Srbsku a Bosně a Hercegovině.

partnery buď orgány veřejné/státní správy nebo samosprávy anebo partnerství přímo nevytváří, ale spíše mapují příležitosti. Významným způsobem narostla podpora navazujících projektů v roce 2018, zakládající předpoklady pro efektivnost programu. Program svým zaměřením na rozvojovou spolupráci čelí řadě externích vlivů a faktorů, které mají vliv na realizaci projektů a kterým není možné pro příjemce podpory zcela efektivně předcházet. Podpora v režimu de minimis se jeví jako účelná a efektivní.

Dopady

Dopady programu nelze vyhodnotit z důvodů absence dlouhodobého monitoringu výsledků a dopadů projektů po jejich ukončení. Program B2B také neukládá příjemcům podpory povinnost udržitelnosti výstupů či výsledků projektů. Dopad (podpory/projektů na rozvoj podnikatelského sektoru) také nelze vyhodnotit především z důvodů krátkého časového odstupu a příliš vysoké geografické a sektorové fragmentaci podpory.

Udržitelnost

Udržitelnost programu a podpořených projektů lze vyhodnotit především v krátkodobém horizontu, a to především u podpořených návazných projektů v rámci Programu B2B. V tomto ohledu dochází k nárůstu úspěšnosti při podpoře navazujících projektů, nejvíce u podnikatelských plánů a fází realizace. Chybí data o udržitelnosti výsledků projektů po jejich ukončení a navazujícím financování projektů mimo rámec Programu B2B, které je z pohledu příjemců podpory zároveň největší slabinou programu. Podpora není provázána s dalšími národními, mezinárodními nebo zahraničními zdroji podpory.⁴ Příjemcům nebo jejich místním partnerům není poskytována technická podpora, která by zvyšovala pravděpodobnost získání navazujícího financování.

Vnější prezentace

Vnější prezentace programu je vzhledem k iniciátorům projektů vhodně zacílená a dostatečná. Prezentace výsledků intervence souvisí s úspěšně realizovanými projekty, v některých zemích tak prozatím není možná. V rámci programu je ještě možné zlepšit prezentaci a sdílení výstupů a výsledků jednotlivých projektů.

Naplnění průřezových principů ZRS ČR

Průřezové principy ZRS ČR nejsou pro příjemce podpory Programu B2B významně relevantní, příjemci principy často nedokáží vyhodnotit. U většiny průřezových principů k jejich naplnění nedochází (typicky u Studií proveditelnosti a Podnikatelských plánů) nebo jejich naplnění není možné zhodnotit. Největší míru naplnění dosahuje Program v principu šetrnosti k životnímu prostředí, kdy drtivá většina exportovaných technologií nebo know-how podléhá přísnějším normám na ochranu životního prostředí či se přímo ochranou životního prostředí zabývají.

Důležitá doporučení

Tabulka 2: Důležitá doporučení

Č.	Znění doporučení	Stupeň závažnosti ⁵	Hlavní adresát doporučení
1	Zúžit geografické nebo sektorové zaměření programu B2B s ohledem na možnost hodnotit jeho dopady	1	MZV, ČRA
2	Jednoznačně vymežit cíle programu	1	MZV, ČRA
3	Podpořit udržitelnost projektů a monitoring dopadů v době po skončení realizace	1	ČRA
4	Matching programu B2B s dalšími programy podpory ČRA, MZV a ZÚ (případně MPO)	2	MZV/ČRA
5	Vytvořit ve spolupráci se ZÚ mechanismy informování a zapojování zastřešujících organizací podnikatelů (v rozvojových zemích) do propagace programu	3	ČRA/ ZÚ
6	Zavedení informačního monitorovacího systému - elektronizace a automatizace procesů spojených s příjmem projektových žádostí i	1	ČRA

⁴ V době přípravy této zprávy byl spuštěn Program záruka ZRS, jehož smyslem je provázat B2B a finanční nástroje. Program byl schválen v červnu roku 2018. Rovněž probíhá akreditace ČMZRB pro evropské rozvojové finanční nástroje.

⁵ (1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné)

Č.	Znění doporučení	Stupeň závažnosti ⁵	Hlavní adresát doporučení
	projektovým řízením a kontrolou		
7	Nastavení mechanismu na zjednodušenou podporu víceletých projektů a zvýšenou podporu synergických projektů	2	ČRA
8	Zlepšit načasování výzev, případně zvážit zrušení druhých výzev	3	ČRA
9	Rozšířit hodnotící kritéria žádostí, případně zavést systém bonifikace	1	ČRA
10	Umožnit systematickou kontrolu realizace projektů pracovníky ČRA na místě realizace	3	ČRA
11	Povinně informovat zapojené ZÚ o výběru projektů včetně odůvodnění ne-výběru projektů doporučených ZÚ	2	ČRA

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Kontext evaluace.....	1
1.2	Účel evaluace.....	2
1.3	Řešitel evaluace.....	2
2	Informace o hodnocené intervenci.....	3
2.1	Širší kontext intervence.....	3
2.2	Hlavní aktéři intervence.....	4
2.3	Procesní a obsahová stránka intervence.....	4
2.4	Klíčové předpoklady a rizika intervence.....	4
3	Metodologie externí evaluace.....	5
3.1	Přehled použitých metod sběru a analýzy informací.....	5
3.2	Překážky při realizaci evaluace.....	6
3.3	Zhodnocení evaluačních postupů ve vztahu k dodržování etických principů v průběhu evaluace.....	6
3.4	Návaznost na hypotézy a předběžná zjištění.....	6
3.5	Rozdělení rolí při řešení evaluačních úkolů.....	7
4	Evaluační zjištění.....	7
4.1	Relevance.....	7
4.1.1	Do jaké míry jsou cíle programu stále platné?.....	7
4.1.2	Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů, kterými jsou české podnikatelské subjekty, veřejný i soukromý sektor v místě realizace a osoby v místě realizace těžící z aktivit českého soukromého sektoru?.....	8
4.1.3	Nakolik jsou podpořené projekty v souladu s cíli programu?.....	9
4.1.4	Do jaké míry jsou realizované aktivity a výstupy podpořených projektů v souladu s očekávanými dopady?.....	10
4.2	Efektivita.....	11
4.2.1	Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „value for money“?.....	11
4.2.2	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě programu z procesního i obsahového hlediska?.....	13
4.2.3	Jsou kritéria pro výběr podpořených projektů vhodně nastavená?.....	15
4.2.4	Do jaké míry došlo k včasné a úplné realizaci projektů?.....	15
4.3	Efektivnost.....	15
4.3.1	Naplnění principu dodatečnosti.....	15
4.3.2	Jaká byla kvalita předkládaných projektů?.....	15
4.3.3	Jaké bariéry ovlivňují dosažení cílů a jaké nástroje mohou pomoci jejich překonávání?.....	16
4.3.4	Do jaké míry program napomohl navázat nová partnerství (s místními subjekty nebo dalšími donory)?.....	16
4.3.5	Nakolik se podařilo využít program B2B pro mobilizaci navazujících finančních zdrojů (soukromých i veřejných)?.....	17
4.3.6	Je zvolená forma podpory (dotace v režimu de minimis) účelná z hlediska hlavních cílů programu i jeho jednotlivých aktérů? Lze doporučit jiné, účelnější nástroje podpory?.....	17
4.3.7	Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?.....	18
4.4	Dopady.....	18
4.4.1	Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?.....	18
4.4.2	Jaké jsou hlavní překážky pro dosažení zamýšlených dopadů ve vztahu k zapojení soukromého sektoru do podpory rozvojových zemí?.....	19
4.5	Udržitelnost.....	20
4.5.1	Do jaké míry lze u podpořených projektů prokázat rozvojově-ekonomické návaznosti, tedy naplnění dlouhodobě finančně udržitelných podnikatelských záměrů?.....	20
4.5.2	Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?.....	20
4.5.3	Je zvolená forma podpory (dotace v režimu de minimis) účelná z hlediska udržitelnosti projektů? Lze doporučit jiné, účelnější nástroje podpory?.....	20
4.6	Vnější prezentace.....	22
4.6.1	Do jaké míry je soukromý sektor v dané zemi obeznámen s existencí a výsledky programu?.....	22
4.6.2	Jak je prezentována podpora ČRA v rámci realizovaných aktivit a jejich výstupů?.....	23
4.6.3	Do jaké míry došlo ke zviditelnění českého know-how a technologií v dané zemi?.....	23
4.7	Naplňování průřezových principů ZRS dle metodiky INESAN.....	23
4.7.1	Řádná (demokratická) správa věcí veřejných.....	23
4.7.2	Šetrnost k životnímu prostředí a klimatu.....	23

4.7.3	Dodržování lidských práv příjemců	23
4.7.4	Rovnost žen a mužů	24
5	Závěry evaluace	25
5.1	Relevance	25
5.2	Efektivita	25
5.3	Efektivnost	26
5.4	Dopady	27
5.5	Udržitelnost	27
5.6	Vnější prezentace	27
5.7	Naplňování průřezových principů ZRS dle metodiky INESAN	28
6	Doporučení	29

1 ÚVOD

1.1 Kontext evaluace

Předmětem evaluace bylo nezávislé vyhodnocení dotačního programu „Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor“ (dále „B2B“) zahraniční rozvojové spolupráce ČR (dále „ZRS“). Vyhodnocení bylo zaměřené na procesní a dopadovou evaluaci celého programu, doplněné o hloubkovou analýzu efektů a dopadů podpory ve dvou zemích podpory, Srbsku a Bosně a Hercegovině. Předmětem evaluace byl program a podpořené projekty v letech 2016 až 2018. V daných letech bylo podpořeno 136 projektů ve 49 zemích.

Tabulka 3: Přehled 10 zemí s nejvyšší mírou podpory

Země podpory	Typy podporovaných aktivit			Projekty celkem
	Studie proveditelnosti	Podnikatelské plány	Realizace projektů	
Srbsko	8	5	1	14
Gruzie	3	8	1	12
Bosna a Hercegovina	3	4	4	11
Mongolsko	2	5	1	8
Moldavsko	1	1	5	7
Ukrajina	2	2	3	7
Srí Lanka	3	2	1	6
Etiopie	1	1	3	5
Indonésie	3	2	-	5
Kyrgyzstán	1	3	1	5
Myanmar	2	3	-	5
Projekty celkem	44	62	30	136

Evaluace proběhla v období březen až září 2019. Součástí evaluace byla zahraniční mise do Srbska a Bosny a Hercegoviny ve dnech 20. až 24. května 2019. Součástí evaluace bylo také dotazníkové šetření mezi příjemci podpory v období duben až květen 2019, fokusní skupina se zástupci příjemců podpory realizována dne 7. 5. 2019, řada hloubkových rozhovorů s garanty a klíčovými aktéry programu podpory a konzultace s referenční skupinou.

V rámci zahraničních misí Zpracovatel evaluoval tyto projekty podpořené v roce 2018:⁶

Tabulka 4 Seznam případových studií

Název společnosti	Název projektu	Země	Pilíř SP/PP/R	Výše podpory ⁷	Místní partneři projektu
Elzaco spol. s r.o.	Srbská vodenice – lokální zdroj energie	Srbsko	SP	458,500 Kč	Státní úřad pro ochranu kulturních památek - Bělehrad
ENVIROS, s.r.o.	Analýza potenciálu zavedení EPC metody v Autonomní Provincii Vojvodina	Srbsko	SP	246,199 Kč	Autonomní Provincie Vojvodina, Republika Srbsko – regionální autonomní samospráva

⁶ Volba projektů proběhla ve spolupráci s ČRA a byla validována se Zadavatelem.

⁷ Zpracovatel pracoval s daty poskytnutými ČRA k 15. 4. 2019.

Název společnosti	Název projektu	Země	Pilíř SP/PP/R	Výše podpory ⁷	Místní partneři projektu
VODNÍ ZDROJE a.s.	Plánování a řízení vodárenské infrastruktury Bela Crkva, Srbsko	Srbsko	SP	436,724 Kč	Bělocerkevské vodovody a kanalizace; Městská samospráva Běla Crkva
DEKONTA, a.s.	Podpora využití kořenových čistíren odpadních vod v Bosně a Hercegovině	Bosna a Hercegovina	R	1,531,132 Kč	KEMIS d.o.o.
OGNJEN GREBO	Modernizace a rozvoj systému sušení a zpracování obilnin v Bosně a Hercegovině	Bosna a Hercegovina	R	1,997,000 Kč	Zemědělské družstvo Brka, Brka, Bosna a Hercegovina
EVECO Brno, s.r.o.	Efektivní nakládání s nemocničními odpady v Kantonální nemocnici Zenica	Bosna a Hercegovina	SP	498,796 Kč	Kantonální nemocnice ZENICA, veřejná instituce

1.2 Účel evaluace

Cílem evaluace bylo vyhodnocení procesů spojených s realizací hodnoceného dotačního titulu s důrazem na jeho efektivitu a efektivnost, ale i z hlediska kvality předkládaných projektů a udržitelnosti jejich výstupů a tím celkové účelnosti poskytované podpory. Účelem evaluace bylo vyhodnocení programu podpory:

- Dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD-DAC
- Z hlediska vnější propagace programu
- Dle naplňování průřezových principů ZRS ČR

Součástí evaluace bylo dále zhodnocení kvality a dopadu podpořených projektů v Srbsku a Bosně a Hercegovině, a to prostřednictvím zahraniční mise, během které Zpracovatel realizoval:

- Fokusní skupiny s klíčovými aktéry rozvojové spolupráce a podpory podnikatelského sektoru
- Navazující individuální hloubkové rozhovory s těmito klíčovými aktéry
- Případové studie podpořených projektů zahrnující přímé pozorování a návštěvu v místě realizace podpořených projektů, hloubkové rozhovory s realizátory projektu a jejich místními partnery, hloubkové rozhovory se zástupci místních samospráv
- Hloubkové rozhovory se zástupci zastupitelských úřadů
- Hloubkové rozhovory s lokálními experty Deloitte na podnikatelský sektor a rozvojovou spolupráci

Výstupem evaluace je sada doporučení pro procesní a obsahové změny programu tak, aby došlo k naplnění cílů programu, jeho maximálnímu zefektivnění a zajištění souladu s prioritami ZRS a cíli udržitelného rozvoje (SDGs) aj.

1.3 Řešitel evaluace

Společnost Deloitte (dále také „Zpracovatel“) je renomovanou společností v oblasti hodnocení a evaluací. Disponuje realizačním týmem, který má rozsáhlé zkušenosti v oblasti poradenství a evaluací dotačních programů financovaných z evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norských fondů, Švýcarských fondů i zdrojů státního rozpočtu ČR. Členové týmu se podíleli mj. také na hodnocení zahraničních rozvojových projektů a programů. Realizační tým pokrývá rozsahem svých zkušeností všechny oblasti potřebné pro úspěšnou realizaci dané evaluace.

Členové realizačního týmu mají zkušenosti s hodnocením podpory podnikatelských subjektů formou nevratné dotační podpory, především ze zdrojů Operačního programu Podnikání a inovace pro

konkurenceschopnost (OP PIK). Zpracovatel má také rozsáhlé zkušenosti s evaluací návratné podpory. V posledních letech realizoval ex-ante analýzy využitelnosti finančních nástrojů pro řadu resortů (MMR, MŠMT, MD, MPO, MPSV, MŽP)⁸, jakož i analýzu využitelnosti finančních nástrojů v dalším programovém období pro Národní orgán pro koordinaci (NOK) MMR. Zároveň také poskytuje implementační poradenství u tří připravovaných finančních nástrojů v ČR. Zpracovatel dále poskytoval poradenské služby pro rozvoj aktivit začínajících podnikatelů v rámci projektu CzechEkoSystem financovaného z prostředků Operačního programu Podnikání a inovace (OP PI) realizovaného Agenturou pro podporu podnikání a investic (API) CzechInvest.

2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

2.1 Širší kontext intervence

Zahraniční rozvojová spolupráce (ZRS) má v České republice dlouhodobou tradici. Program B2B je její součástí od roku 2016. Cílem programu je přispět k rozvoji a konkurenceschopnosti soukromého sektoru v rozvojových zemích skrze podporu aktivit českých podnikatelů, dosahování cílů SDGs a tak přispět k rozvoji zemí samotných. Program si klade za cíl také přispět k řešení rozvojových problémů přenosem know-how a inovativních technologií. Program je komplementární k aktivitám ZRS ČR, produktům Českomoravské záruční a rozvojové banky (ČMZRB) a Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). Cílovou skupinou podpory jsou malí a střední čeští podnikatelé, beneficiáři podpory by měly být místní partneři, soukromý sektor a komunity v rozvojových státech. Program je typický 50 % spoluúčastí příjemce podpory na financování projektu. Projekty jsou schvalovány na fiskální rok a podpora směřuje buď v přípravné fázi na:

- tvorbu Podnikatelských plánů se zaměřením na průzkum trhu a navázání partnerství, nebo
- tvorbu Studií proveditelnosti na zpracování technického řešení problémů

nebo realizační fázi:

- Realizace projektů – vstup na nový trh, investice, přenos know-how apod.
- zpracování Projektové dokumentace pro investiční projekty či veřejné tendry (nově od roku 2018)

Dotace je poskytována v režimu de minimis a její maximální výše dosahuje 250 000 Kč do výše 50 % celkových nákladů na přípravnou fázi a 5 mil. Kč do výše 50 % celkových nákladů ve fázi realizace. Podpora je vyhlašována zpravidla v rámci dvou výzev za rok, první velké výzvy a druhé, menší zhruba v polovině kalendářního roku.

Po třech letech fungování programu B2B, kdy již lze předpokládat dokončení některých z projektů v rámci pilíře Realizace, MZV zhodnotilo potřebu evaluace intervence z hlediska její relevance, efektivity, efektivnosti, dopadů, udržitelnosti, vnější prezentace a naplňování průřezových principů ZRS. Toto hodnocení je předmětem předkládané zprávy.

V rámci programu bylo v letech 2016 až 2018 podpořeno 136 projektů realizovaných 96 příjemci podpory, z toho 67 společnostmi s ručením omezeným, 20 akciovými společnostmi, 7 fyzickými osobami, jednou obecně prospěšnou společností a jedním družstvem. Program skrze podpořené projekty zapojil aktéry ze soukromého a veřejného sektoru v cílových zemích. Alokace programu se výrazným způsobem zvýšila již v roce 2017, a svou velikostí co do počtu podpořených projektů i objemu finančních prostředků se jedná o druhý největší program ČRA, hned po programu na podporu trojstranných projektů.

Tabulka 5: Alokace Programu B2B v letech 2016 - 2018

Rok	Alokace (reálně proplaceno na konci roku)
2016	8 163 848 Kč
2017	27 125 418 Kč ⁹
2018	28 370 398 Kč

⁸ Ministerstvo místního rozvoje, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo životního prostředí.

⁹ K navýšení došlo z důvodů vyhodnocení úspěšné realizace programu v roce 2016. Viz. Výroční zpráva ČRA za rok 2016.

Mezi podpořenými projekty ve sledovaných letech je evidováno 44 studií proveditelnosti, 62 podnikatelských plánů a 30 realizací projektů, včetně projektové dokumentace.

Zatímco program Aid for Trade je určen na budování veřejných a obchodních kapacit pro zapojování do mezinárodního obchodu (Government to Government), projekty realizované v rámci programu B2B jsou typicky iniciované ze strany českých podnikatelských subjektů, které mají zájem o vstup na zahraniční partnerské trhy. Projekty Aid for Trade jsou realizované formou zakázek na základě výběrového řízení, realizátoři se na projektech finančně nepodílí. Program B2B naopak cílí na podporu konkrétního českého subjektu, který ve spolupráci se zahraničním partnerem a při 50% spoluúčasti realizuje komerční projekty, které jsou však zaměřené na rozvoj partnerské země a musí tedy splňovat kritéria Zahraniční rozvojové spolupráce.

2.2 Hlavní aktéři intervence

Hlavními aktéry intervence jsou:

- **Příjemci podpory** – české právnické a fyzické osoby, kterým je dotace z finančních prostředků účelově vyčleněných na ZRS ČR poskytována na podnikatelskou činnost. Příjemci jsou vůči ČRA výhradně odpovědní za realizaci projektu.
- **Partneři příjemců podpory** jsou firmy, samosprávy a instituce veřejné správy v partnerských zemích.
- **Gestor programu** – Česká rozvojová agentura
- **Koncepční řízení** – Program B2B spadá coby dotační program ZRS ČR pod koncepční řízení Ministerstva zahraničních věcí ČR (MZV)

2.3 Procesní a obsahová stránka intervence

Obsahová stránka Programu B2B vychází z Koncepce ZRS ČR 2010-2017, resp. navazující Strategie zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018-2030. Program se skládá ze dvou pilířů – Přípravy a Realizace. V pilíři Příprava je možná realizace Studií proveditelnosti a příprava Podnikatelských plánů. V pilíři Realizace je možná realizace konkrétního projektu v partnerské zemi a nově i Projektová dokumentace.

Procesní stránka Programu B2B se řídí Metodickou příručkou, Interní metodikou a Manuálem pro hodnocení projektů programu.

2.4 Klíčové předpoklady a rizika intervence

Zpracovatel v rámci evaluace identifikoval tyto nejdůležitější předpoklady a rizika úspěšné intervence:

- Jako klíčový aspekt úspěšné realizace projektů je především regulační prostředí a samotný podnikatelský sektor v rozvojových zemích, politická a ekonomická stabilita, bezpečnost a ekonomický růst země. Ochota země spolupracovat se zahraničními investory a otevřenost trhu.
- Klíčovým předpokladem pro úspěšnou intervenci je pak volba vhodného místního partnera projektu a dostatečné množství času, cash-flow a znalostí místních podmínek pro prohloubení podnikatelské spolupráce.
- Jako zcela zásadní se pro úspěšnost realizovaných projektů ukazuje předchozí znalost místního prostředí a partnerů příjemce/žadatele o podporu. Úspěšnosti napomáhá etablovanost příjemce v místě realizace, znalost legislativního prostředí, kultury a zvyků, které mají zásadní vliv na způsob fungování podnikatelského sektoru.
- Dalším zásadním externím faktorem je přetrvávající korupce ve státní správě a místní samosprávě partnerských zemí, která včasnou realizaci projektů výrazně ohrožuje.
- Omezené možnosti a neochota místních samospráv, veřejné nebo státní správy napomáhat s realizací projektů podpořených z B2B programu. Zejména v Bosně a Hercegovině, kde byla intervence hodnocená také v projektové rovině, je neznalost práva na úrovni municipalit, kantonu

- a federace jedním z hlavních problémů při realizaci projektů. V případě projektů v Srbsku je rozhodující právní rámec upravující kompetence orgánů státní, veřejné správy a výkon samosprávy.
- Vzhledem k tomu, že však program cílí na to, aby české subjekty realizovaly tyto projekty primárně bez spoluúčasti programu, nebyl Zpracovatel aktuálně schopen vyhodnotit, kolik z realizovaných studií proveditelnosti skutečně pokračovalo realizací projektového záměru. Na základě zrealizovaných dodatečných rozhovorů se potvrdilo, že navázání partnerství i využití SP pro návaznou realizaci často trvá v rozvojových zemích několik let. Z tohoto důvodu není u velké řady SP a PP možné dosud zhodnotit, zda byly úspěšné, či nikoli. Výklad příjemců samotného dotazu na pokračování realizace PP a SP je velmi odlišný a vyžaduje přesnou definici. Navíc ČRA systematicky data o udržitelnosti projektů po jejich ukončení nesbírá.
 - V neposlední řadě má dopad na výsledky Programu samotný výběr projektů. V případě, kdy byly podpořeny projekty pro místní samosprávu nebo státní správu (tzv. B2G – Business to Government projekty), nelze hovořit o podpoře a rozvoji podnikatelského sektoru v partnerské zemi. Tyto projekty typem aktivit (studie proveditelnosti), jakož i partnerem v rozvojové zemi připomínají spíše projekty z programu Aid for Trade a neplní tak požadovaný účel B2B programu, tedy rozvoj podnikatelského sektoru.

3 METODOLOGIE EXTERNÍ EVALUACE

3.1 Přehled použitých metod sběru a analýzy informací

Zpracovatel při realizaci evaluace využil kvantitativních a kvalitativních metod s cílem vyhodnotit Program B2B na procesní a dopadové úrovni. Zpracovatel se při zpracování evaluace zaměřil na procesní nastavení vyhlášení dotačních výzev, proces přijímání projektových žádostí, jejich hodnocení a schvalování. Zpracovatel se dále zaměřil na evaluaci výstupů, výsledků a dopadů programu. Při evaluaci využil data a informace jak za celý program, tak detailní informace o podpoře a podpořených projektech v Srbsku a Bosně a Hercegovině. Za tímto účelem realizoval dvě zahraniční mise, v každé zemi jednu. Zahraniční mise byly úzce koordinovány se zastupitelskými úřady, ČRA a MZV. Níže jsou uvedeny evaluační metody, které Zpracovatel v rámci evaluace využil s cílem triangulace dat.

Použité metody:

- Analýza primárních zdrojů dat
- Analýza dokumentů, sekundárních zdrojů dat
 - Dokumenty ČRA
 - Dokumenty MZV ČR
 - Dokumenty OECD a dalších aktérů mezinárodní rozvojové spolupráce
- Dotazníkové šetření (DŠ) mezi všemi příjemci podpory za roky 2016-2018 (45% návratnost, 41 odpovědí)
- Fokusní skupiny s:
 - Příjemci podpory v Praze
 - Klíčovými aktéry rozvojové spolupráce a podnikatelského sektoru v Srbsku a Bosně a Hercegovině
- Hlubkové a telefonické rozhovory s:
 - Gestory programu na MZV
 - Současnými i bývalými administrátory programu, ČRA
 - Bývalými členy hodnotící komise
 - Bývalými a současnými zaměstnanci ZÚ
 - Vybranými příjemci podpory
 - Dodatečné hlubkové telefonické rozhovory s vybranými realizátory SP a PP
 - Klíčovými aktéry rozvojové spolupráce a podnikatelského sektoru v Srbsku a Bosně a Hercegovině
- Případové studie:

- Přímé pozorování v místě realizace projektů
- Hlubkové rozhovory s realizátory projektů
- Hlubkové rozhovory s místními partnery podpořených projektů
- Hlubkové rozhovory s místními klíčovými aktéry podpořených projektů (např. zástupci místní samosprávy)
- Debrífung v rámci realizovaných zahraničních evaluačních misí:
 - Debrífung na ZÚ v Sarajevu
 - Debrífung na ZÚ v Bělehradě

3.2 Překážky při realizaci evaluace

Rizika, překážky a omezení identifikované v průběhu realizace evaluace včetně způsobu jejich eliminace/zmírnění jsou shrnuté v následující tabulce.

Tabulka 6 Přehled rizik a jejich eliminace

Č.	Riziko / Překážka / omezení	Způsob eliminace
1	Nedostupnost dat o udržitelnosti, dlouhodobém dopadu a výsledcích podpořených projektů	Nedostupná, neaktuální nebo nepřesná data byla dodatečně zjišťována od příjemců podpory v rámci dotazníkového šetření, hlubkových rozhovorů, případových studií, dodatečných telefonických rozhovorů a další triangulační metod.
2	Nedostupnost dat o finanční návaznosti projektů	
3	Neaktuálnost nebo nepřesnost některých dat k podpořeným projektům	
4	Personální změny na ZÚ v Bělehradě	Zapojení bývalých zaměstnanců ZÚ v Bělehradě s cílem zajištění komplexního sběru poznatků o fungování programu v Srbsku.
5	Personální změny na straně příjemců podpory	Při výběru příjemců do výzkumného vzorku byl kladem důraz na výběr příjemců s historickou zkušeností.
6	Časová indispozice příjemců podpory	Kontaktování příjemců podpory a klíčových aktérů v rozvojových zemích v dostatečném časovém předstihu, kontaktování většího počtu příjemců a klíčových aktérů.
7	Časové omezení některých klíčových aktérů v rozvojových zemích	
8	Volba zemí pro realizaci zahraničních evaluačních misí ¹⁰	Zpracovatel pečlivě zvážil zobecnění vybraných zjištění a učinil tak pouze v případech, kdy bylo možné zjištění ověřit a podepřít zjištěními z dalších evaluačních metod.

3.3 Zhodnocení evaluačních postupů ve vztahu k dodržování etických principů v průběhu evaluace

Zpracovatel v rámci realizované evaluace postupoval v souladu s Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy provádění evaluací České evaluační společnosti. Zpracovatel a jednotliví členové realizačního týmu jednali vždy s respektem ke kulturním odlišnostem, lidským právům a jazykovým rozdílům. Validita (platnost) a spolehlivost dat byla zajištěna triangulační metod jejich sběru.

3.4 Návaznost na hypotézy a předběžná zjištění

Při zpracování evaluace Zpracovatel vycházel z hypotéz a předběžných zjištění formulovaných v kapitole 4 ve Vstupní zprávě evaluace. Odpovědi na evaluační otázky jsou rozpracováním těchto předem

¹⁰ Volba zemí pro realizaci zahraničních evaluačních misí se ukázala jako klíčové riziko plynoucí ze samotného metodologického nastavení Zadávací dokumentace. Ačkoli samotná realizace zahraničních evaluačních misí se ověřila jako potřebná, relevantní a efektivní, volba specifických a navzájem si podobných zemí - Srbska a Bosny a Hercegoviny - coby vzorku pro zahraniční mise, měla zásadní vliv na omezenou přenositelnost či zobecnění výsledků podpory na celý program. V obou zemích má poskytování zahraniční rozvojové spolupráce hluboké kořeny, téměř „tradiční“ příjemce podpory a podobné místní podmínky (kulturní, sociální, regulatorní, politické a podnikatelské).

definovaných hypotéz a předběžných zjištění obohacených o další zjištění a analýzu. Evaluační závěry a doporučení pak vychází z odpovědí na tyto hypotézy.

3.5 Rozdělení rolí při řešení evaluačních úkolů

Tabulka 7: Přehled rolí členů realizačního týmu

Jméno a příjmení	Role	Kvalifikace	Role při vypracování evaluačních zpráv
Ján Sedliačik	Hlavní evaluátor, Projektový manažer,	14 let zkušeností s realizací procesních a obsahových evaluací, odborník na podporu de minimis; zkušenosti se zahraničními misemi OBSE	Metodické vedení, řízení týmu a kvality, formulace finálních doporučení na základě zjištěných dat
Natália Križanová	Expertka	8 let zkušeností s evaluací programů a projektů, procesními evaluacemi, rozvojovými aktivitami začínajících podnikatelů	Syntéza analyzovaných dat, logická struktura a kvalita obsahu zpráv. Design evaluačních metod
Filip Rameš	Expert – evaluátor	Více jak 10 let zkušeností s hodnocením projektů a programů, zkušenosti se zahraničními misemi OSN	Sběr a analýza primárních a sekundárních dat, realizace hloubkových rozhovorů, fokusních skupin atd.
Elizabeta Ester Milenkovic	Lokální expertka	Zkušenosti s evaluací a audity projektů Rozvojové banky Rady Evropy; soukromý sektor v Srbsku a BaH	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Srbsku
Andrija Vasiljevic	Lokální expert	Zkušenosti s evaluací a audity projektů Rozvojové banky Rady Evropy; soukromý sektor v Srbsku a BaH	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Bosně a Hercegovině

4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ

Zpracovatel na základě výsledků sběru a analýz informací strukturoval evaluační zjištění dle mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC, tj. relevance, efektivity, efektivnosti, dopadů a jejich udržitelnosti, a to při zohlednění evaluačních otázek definovaných v zadávací dokumentaci a vstupní zprávě Projektu. Tato zjištění jsou prezentována níže.

Vnější vlivy prostředí

Zpracovatel v rámci provedené evaluace pro jednotlivá evaluační kritéria vždy zohlednil vnější vlivy a externí faktory, které mají nebo mohou mít na danou intervenci vliv.

4.1 Relevance

4.1.1 Do jaké míry jsou cíle programu stále platné?

V rámci analýzy koncepčních a metodických dokumentů programu B2B Zpracovatel identifikoval nejednotné nastavení cílů a priorit Programu.

- V logramu Programu z roku 2016 si program stanovuje jako hlavní cíl „**rozvoj podnikatelského sektoru v rozvojových zemích skrze podporu navazování podnikatelských partnerství**“ (viz. Příloha č. 1.3: Schéma intervenční logiky hodnocené intervence)
- Ve výzvách výběrových dotačních řízení programu jsou uváděny dva cíle „**zapojení soukromého sektoru do naplňování cílů zahraniční rozvojové spolupráce a rozvoj soukromého sektoru v partnerských zemích ZRS**“.
- V dotačních výzvách se navíc cíl na rozvoj podnikatelského sektoru objevuje mezi podporovanými aktivitami společně se **vstupem na trh a přenosem know-how**.
- Metodika programu rozšiřuje tyto dva cíle o další cíl „**zapojení soukromého sektoru do naplňování cílů udržitelného rozvoje** (angl. zkratka „SDGs“).

- Metodika pro hodnocení projektových žádostí pak neuvádí konkrétní cíl, ke kterému by se hodnocení mělo vztahovat, ale ukládá zohlednění naplňování více „cílů udržitelného rozvoje“ (bez další specifikace), **cílů ZRS u projektů v partnerských zemích ZRS** a zcela nově **rozvojových cílů dané země** (taktéž bez bližší specifikace).

Výše popsaná nekonzistence a dílčí protichůdnost cílů do jisté míry znemožňuje vyhodnotit jejich platnost. Nicméně cíl B2B programu „zapojení soukromého sektoru do naplňování cílů zahraniční rozvojové spolupráce“ zůstává jako ústřední cíl konzistentní napříč podporou od roku 2016 a odpovídá výzvě OSN na zapojení soukromého sektoru do naplňování SDGs. Na druhé straně – cíl „rozvoj podnikatelského sektoru v rozvojových zemích“ se daří naplňovat jenom částečně, především pak u projektů ve fázi Realizace, které tvořily 10 % podpořených projektů v roce 2017 a 32 % v roce 2018. U projektů typu Studií proveditelnosti (34 % podpořených projektů v roce 2017 a 21 % v roce 2018), kde je vyžadováno partnerství s veřejnou nebo státní správou, je dopad na rozvoj soukromého sektoru již principiálně nerelevantní. U projektů ve fázi Podnikatelských plánů dochází především k mapování situace, místního prostředí a částečně k navazování nebo prohlubování partnerství. Reálná realizace partnerství však dle vlastních slov příjemců podpory trvá v rozvojových zemích i několik let a je závislá na řadě vnějších vlivů. Vzhledem ke krátkému časovému odstupu a nedostatku dat ČRA o pokračování projektů od jejich ukončení, nelze dopad Podnikatelských plánů na rozvoj podnikatelského sektoru plnohodnotně vyhodnotit.¹¹ Tyto závěry potvrzují i zjištění ze zahraničních misí v Srbsku a Bosně a Hercegovině, kde se jednalo spíše o jednorázové instalace technologie nebo vybudování infrastruktury a nešlo o dlouhodobé navazování podnikatelských partnerství.¹² Typicky byl do projektů zapojen partner/nebo cílový zákazník z prostředí místní samosprávy nebo veřejné, státní správy.

Rozvojové potřeby cílových zemí se od roku 2016 zásadně nezměnily. Referenční cíle udržitelného rozvoje „SDG“ (Agenda 2030 SDGs zahrnuje) včetně cílů na zapojení soukromého sektoru do rozvojové spolupráce i podpora rozvoje soukromého sektoru v rozvojových zemích jsou tak stále platné. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro 88 % respondentů jsou cíle programu ve smyslu podpory vstupu na nový trh, realizace exportních plánů a investic, upevnění pozice na těchto trzích nebo navázání nových partnerství stále platné. Tato zjištění byla potvrzena i v rámci realizovaných hloubkových rozhovorů a fokusní skupiny s příjemci podpory a realizovaných případových studií během evaluačních misí.

4.1.2 Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů, kterými jsou české podnikatelské subjekty, veřejný i soukromý sektor v místě realizace a osoby v místě realizace těžící z aktivit českého soukromého sektoru?

ZRS ČR si stanovuje 5 hlavních strategických cílů navazujících na 7 cílů udržitelného rozvoje SDGs a řadu průřezových priorit. Program B2B dle obsahového zacílení podpořených projektů nejvíce přispívá k dosahování třech strategických cílů ZRS:¹³

- Udržitelné nakládání s přírodními zdroji (SDGs: Pitná voda, kanalizace, Klimatická opatření)
- Ekonomická transformace a růst (SDGs: Dostupné a čisté energie; Důstojná práce a ekonomický růst)
- Zemědělství a rozvoj venkova (SDGs: Konec hladu; Život na souši)

¹¹ Více o navazujících realizacích SP a PP v kapitole 4.5.1.

¹² U všech tří případových studií v Bosně a Hercegovině se jednalo spíše o instalaci technologií, z nichž pouze sušička obilovin bude sloužit místním zemědělcům (podnikatelům). Další dva projekty měly za partnery místní samosprávu a veřejné zdravotnické zařízení. Dopad na rozvoj podnikatelského sektoru je zde tudíž spíše minimální. Všechny případové studie v Srbsku byly Studie proveditelnosti. V případě projektu v Bele Crkvi se jedná o dlouhodobé působení podnikatele v obci, kam dodává technologie, instaluje zařízení (měřiče průtoku, tlaku, vodoměrů apod.), pomáhá s výstavbou infrastruktury. V případě projektu pro kraj Vojvodina se jednalo o dodání Studie proveditelnosti pro územně samosprávný celek bez partnerství s místními podnikatelskými subjekty. Ve třetím případě se v Srbsku jednalo o partnerství s orgánem státní správy, opět bez partnerství s místními podnikateli a bez návazné realizace.

¹³ Koncepce ZRS ČR 2010 – 2017, ze které vycházela obsahová stránka programu B2B se odkazuje na všechny SDGs, a jako rámcový, strategický cíl české rozvojové politiky stanovuje „odstraňování chudoby a podpora bezpečnosti a prosperity prostřednictvím efektivního partnerství, které umožní chudým a málo rozvinutým zemím realizovat jejich rozvojové cíle“. Současná koncepce je v tomto ohledu konkrétnější.

Metodika programu B2B explicitně odkazuje jak na hlavní cíle ZRS ČR tak přímo Cíle udržitelného rozvoje. Ačkoli metodika programu B2B a metodika hodnocení přímo odkazují k cílům SDGs, ve vypisovaných výzvách programu takto explicitní odkaz chybí a odkazuje na zmíněnou Metodiku. Hlavní cíl programu B2B „zapojení soukromého sektoru do naplňování cílů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, cílů udržitelného rozvoje (angl. zkratka „SDGs“) a zároveň podpora rozvoje soukromého sektoru v rozvojových zemích“ jsou nejvíce konzistentní s cílem Ekonomické transformace a růstu. Cíle ZRS jsou pro program B2B dle metodiky hodnocení žádostí relevantní především u projektů realizovaných v prioritních zemích ZRS. V ostatních zemích jsou cíle ponechány obecněji v rovině Cílů udržitelného rozvoje a jejich relevanci pro ZRS tudíž není možné vyhodnotit.

Geografické zaměření programu bylo v letech 2016 a 2017 pro účely projektů realizace identické s partnerskými zeměmi ZRS. (Tj. ne pouze prioritní země, ale také programové a projektové země ZRS. V abecedním pořadí: Afghánistán, Angola, BaH, Etiopie, Gruzie, Kambodža, Kosovo, Moldavsko, Mongolsko, Palestina, Srbsko, Ukrajina, Vietnam, Zambie). K rozšíření oprávněných zemí z prioritních zemí ZRS na všechny rozvojové země dle kritérií OECD došlo poprvé u Velké výzvy v roce 2018. Podpora přípravných fází projektů (studie proveditelnosti a podnikatelské plány) je od roku 2016 otevřené projektům ve všech rozvojových zemích dle kritérií OECD.

Program je relevantní z pohledu zapojení soukromého sektoru do naplňování cílů udržitelného rozvoje. V rámci programu bylo v letech 2016 až 2018 podpořeno 136 projektů realizovaných 96 příjemci podpory, z toho 67 společnostmi s ručením omezeným, 20 akciovými společnostmi, 7 fyzickými osobami, jednou obecně prospěšnou společností a jedním družstvem. Program skrze podpořené projekty zapojil aktéry ze soukromého a veřejného sektoru v cílových zemích. Na druhé straně (znovu je potřebné upozornit na dichotomii v oblasti stanovených cílů), pouze vytvořením studie proveditelnosti nedochází k reálnému naplňování cílů ZRS. Z provedených případových studií a počtu podpořených projektů v přípravné fázi vyplývá větší úspěšnost programu v rámci podpory vstupu firem na nový trh, spíše než v oblasti transferu know-how a technologií či rozvoji podnikatelského sektoru v partnerských zemích.

4.1.3 Nakolik jsou podpořené projekty v souladu s cíli programu?

Podpořené projekty jsou povahou příjemců podpory v souladu s cílem programu na zapojení českého soukromého sektoru do naplňování cílů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. S cílem programu na podporu vstupu českých podnikatelů na nové trhy je v souladu 44 podpořených studií proveditelnosti a 62 podnikatelských plánů.

Soulad Studií proveditelnosti (SP) a Podnikatelských plánů (PP) s cílem na rozvoj soukromého podnikatelského sektoru je velmi omezený a obtížně vyhodnotitelný. Ze samotného principu partnerství SP s veřejnou, místní nebo státní správou nemají SP přímý vliv na soukromý sektor a nejsou tudíž primárně v souladu s cílem na jeho rozvoj. Podnikatelské plány z principu slouží spíše k mapování situace a potenciálních příležitostí, případně navazování partnerství ve své iniciační fázi. Pro vyhodnocení jejich reálného dopadu však není k dispozici dostatečný časový odstup a dostupná data.

Cíl programu „podpořit rozvoj podnikatelského sektoru v partnerské zemi“ je relevantní především v realizační fázi projektu. V rámci programu bylo od roku 2016 podpořeno pouze 30 projektů ve fázi realizace, tedy 22 % všech podpořených projektů. Nicméně ani u těchto projektů nelze spolehlivě zhodnotit, do jaké míry aktivity směřovaly a měly reálný dopad na rozvoj místního podnikatelského sektoru. V rámci zkoumaných projektů došlo buď k jednorázovému dodání služeb, nebo technologií. Dopad podpořených projektů bude možné vyhodnotit až s adekvátním časovým odstupem od jejich realizace, Zpracovatel doporučuje odstup tří až pěti let.

Podpořené projekty byly ve většině případů svým sektorovým zaměřením v souladu s Cíli udržitelného rozvoje a Agendy 2030. Většina z podpořených projektů je v souladu s cíli SDGs:

- Pitná voda, kanalizace
- Dostupné a čisté energie
- Odpovědná výroba a spotřeba
- Klimatická opatření

- Život na souši a další

Z provedených případových studií a počtu podpořených projektů v přípravné fázi lze zhodnotit větší soulad programu s cíli v oblasti **podpory vstupu firem na nový trh**, nežli v oblasti transferu know-how a technologií či reálný rozvoj podnikatelského sektoru v partnerských zemích a navazování partnerství mezi privátními subjekty. Z realizovaných dodatečných rozhovorů s vybranými realizátory SP a PP vyplývá, že v přípravné fázi ještě nedochází k reálnému transferu know-how nebo přenosu technologií.

Soulad projektů s cíli ZRS ČR respektive Cíli udržitelného rozvoje SDGs jsou předmětem hodnocení žádostí v rámci hodnotícího kritéria „Rozvojový dopad projektu“. Toto kritérium je i samostatnou součástí Přílohy projektové žádosti - Popisu projektu, která opět k cílům SDGs a ZRS odkazuje. Z projektových dokumentací poskytnutých pro účely evaluace k projektům ze Srbska a BaH vyplývá různorodý přístup příjemců podpory k reflexi cílů ZRS a SDGs, který je někdy více a někdy méně explicitní. Stejná variabilita je typická i pro reflexi naplnění cílů ZRS a SDGs v závěrečných zprávách. Žadatelé i příjemci se k cílům ZRS a SDGs v různé intenzitě odkazují.

4.1.4 Do jaké míry jsou realizované aktivity a výstupy podpořených projektů v souladu s očekávanými dopady?

Dopady programu jsou blíže definovány pouze v Metodické příručce programu v kapitole Hodnotících kritérií v podkapitole Rozvojový dopad. Mezi klíčové dopady podpořených projektů tak lze zařadit:¹⁴

- Přenos know-how a technologií
- Rozvoj soukromého sektoru – vytváření nových pracovních míst
- Zavádění výrobních a pracovních standardů
- Cíle udržitelného rozvoje, priority a průřezová témata české ZRS

Zpracovatel v dotazníkovém šetření zjišťoval názor realizátorů projektů na přínos jednotlivých aktivit. 80 % respondentů vnímá jako přínosné předávání know-how a technologií (v případě, že k němu v projektu docházelo), pro 73 % respondentů je také program přínosný v oblasti vytváření obchodních partnerství. U poloviny respondentů je program také vnímán jako přínosný k rozvoji soukromého sektoru a vytváření pracovních míst. Vzhledem k velice krátkému časovému trvání programu ale nelze tyto výsledky prezentovat jako trvale platné a může docházet k jejich změně v závislosti na dalším vývoji programu. Z realizovaných rozhovorů s vybranými příjemci podpory vyplývá jejich odlišná interpretace navazování obchodních partnerství, pro které není stanoven měřitelný indikátor a za taková partnerství mohou být považována i neformální vyjednávání bez hmatatelného výsledku.

49 % respondentů dotazníkového šetření (DŠ) dále uvádí, že vnímá přínos programu k rozvoji soukromého sektoru v dané zemi, stejné procento uvádí jako přínos i vytvoření pracovních míst. 44 % respondentů DŠ uvádí, že díky projektu došlo k zavedení výrobních a pracovních standardů. Tyto skutečnosti nelze efektivně ověřit a zhodnotit z důvodů nedostupnosti dostatečného množství dat a geografické i sektorové různorodosti podpořených projektů.

Šetřením na místě v rámci evaluačních misí Zpracovatel nicméně zjistil výrazné odlišnosti v naplnění těchto přínosů. Zpracovatel provedl na místě realizace projektů hloubkové rozhovory s realizátory projektů a jejich místními partnery a vyhodnotil, že v řadě případů nedošlo k vytvoření nových pracovních míst, naopak transferem nových technologií mohou být některá stávající pracovní místa dokonce ohrožena. Dále Zpracovatel z případových studií a rozhovorů s příjemci podpory zjistil, že u části projektů došlo k zavedení nových výrobních a pracovních standardů v rámci realizovaných aktivit projektu, ale jejich transpozice do běžné praxe místního partnera byla pouze dílčí. V řadě případů se jednalo o jednorázové instalace technologie (např. čističky odpadních vod), vybudování infrastruktury (např. vodohospodářská infrastruktura) dodání služeb (např. poradenství v oblasti EPC pro samosprávné celky) a nešlo o přenos do praxe partnera projektu jako takový. Studie proveditelnosti a podnikatelské plány není možné komplexně vyhodnotit

¹⁴ Metodická příručka dále stanovuje tyto typy dopadů: Dostupnost kvalitního profesního vzdělávání; Zlepšení zdravotního stavu; Potravinová bezpečnost, dostupnost pitné vody; Energetická bezpečnost; Snižování chudoby a vytváření pracovních míst; Zlepšování životních podmínek; Zlepšování efektivity sociálních a ekologických podmínek v hodnotovém řetězci

z důvodů nedostupnosti dat a mohou mít jen velmi omezený dopad na transfer technologií nebo know-how. Ze své povahy jde o přípravné mapování situace, analýzy potenciálních partnerství a přípravu před samotnou realizací projektu. K transferům know-how a technologií tak může dojít především v případě projektů ve fázi realizace. I zde však Zpracovatel identifikoval rozdíly v kvalitě tohoto transferu. V části případů se jedná o čisté dodání/prodej technologie a případné proškolení osob na místě zodpovědných za manipulaci se zařízením. V jiných případech se jedná čistě o dodávku služeb, bez efektivního přenosu know-how. U řady projektů však k přenosu know-how a technologií do místního podnikatelského sektoru nebo komunit dochází (např. v sektorech zemědělství, potravinářství).

Z případových studií dále vyplývá, že vliv na tvorbu pracovních míst je omezený a ne vždy je žádaným dopadem z pohledu partnerů v cílových zemích.¹⁵ I příslušný indikátor z logického rámce programu je tak zvolen částečně nevhodně. Konkrétní data o počtu, charakteristice a délce trvání nově vytvořených pracovních míst nejsou plně dostupná a ověřitelná. V řadě případů se jedná o očekávání do budoucna za předpokladu úspěšného dokončení realizace projektu.

4.2 Efektivita

4.2.1 Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „value for money“?

Hospodárnost programu lze vyhodnotit pouze částečně a to zejména z důvodu nedostatku relevantních dat. Program B2B se ukazuje na projektové úrovni jako nejhospodárnější u projektů ve fázi realizace, kdy projekty dosahují nejvyšší míry přínosů a efektů, oproti nejisté podpoře studií proveditelnosti a podnikatelským plánům. Z provedených rozhovorů s realizátory PP a SP vyplývá delší doba potřebná pro realizaci navazující aktivit. Vybudování funkčního partnerství s místními podnikateli dle slov příjemců trvá několik let (ze zkušeností nejméně 3 až 5 let) v závislosti na externích podmínkách regulačního prostředí podnikatelského sektoru, politické stability apod.

Návazná realizace Studií proveditelnosti (SP) a Podnikatelských plánů (PP) není zajištěna a je ovlivněna celou řadou externích vlivů a faktorů, na které nemá vliv ani příjemce podpory ani ČRA. Z DŠ vyplývá, že úspěšně se podařilo navázat na SP, PP další fází realizace jen u 29 % z nich. Z realizovaných rozhovorů s vybranými realizátory SP a PP vyplývá rozdílná interpretace „pokračování v SP/PP“. Zatímco v některých případech jde o realizaci navazujících aktivit či projektu, v řadě jiných případů jde o pokračující dialog s partnery na neformální úrovni, budování důvěry bez hmatatelných výsledků. Ty se, jak bylo řečeno výše, mohou dostavit až po několika letech. Dle statistik ČRA bylo v roce 2018 podpořeno 11 projektů navazující na SP a PP podpořené v roce 2017, tedy v 21 % případů. Ve stejném roce bylo zároveň podpořeno 5 pokračujících Realizací. Celkem se tedy jedná o podporu navazujících projektů v 28 % případů.

Z analýzy dostupných rozpočtů projektových žádostí i závěrečného vyúčtování podpořených projektů v rámci příloh závěrečných zpráv na příkladu projektů ze Srbska a Bosny a Hercegoviny vyplývá poměrně srovnatelná výše nákladů projektů ve všech dílčích položkách (osobní náklady, cestovní náklady apod.). Hospodárnost projektů se jeví srovnatelná a náklady přiměřené. Náklady projektů v dalších 28 zemích budou navzájem obtížně porovnatelné, vzhledem k rozdílnému HDP a paritě kupní síly jednotlivých zemí, vzdálenosti a s tím spojeným cestovním nákladům. Z dostupných účetních dokladů je patrná nízká nákladovost projektů v oblasti nákladů v místě realizace, vybavení a dodávek zboží, cestovních nákladů apod., respektive přirozený zájem podnikatelů snižovat náklady. Největší variabilita existuje u osobních nákladů a subdodávek, které však ve svých souhrnných částkách významně nevybočují z průměru.

Míra spolufinancování projektů je na základě výsledků dotazníkového šetření, fokusní skupiny, individuálních rozhovorů i případových studií **vhodně a dostatečně nastavena**. Ačkoli 49 % z respondentů dotazníkového šetření by uvítala snížení spoluúčasti¹⁶, 46 % respondentů by míru spolufinancování ponechala v současném poměru (34 % respondentů), či by ji dokonce zvýšila (12 % respondentů). Ačkoli by někteří příjemci uvítali snížení spoluúčasti, program jejím navýšením naopak zvýšil hospodárnost programu jako celku, jakož i pravděpodobnost kvalitních a udržitelných projektů. Z hloubkových rozhovorů s příjemci

¹⁵ V některých sektorech je zaměstnanost naopak vysoká a pro zajištění efektivity místní partneři naopak usilují o snížení počtu pracovních pozic. Nebo díky instalaci nové technologie dojde ke zefektivnění celého procesu a místa se naopak zruší nebo transformují na jinou činnost. Na tento fakt není v indikátorech ZRS brán ohled.

¹⁶ Např. v rizikových zemích jako je Irák (Stupeň 7 dle klasifikace OECD).

podpory vyplývá, že příjemci by nejvíce uvítali podporu víceletých projektů nebo prodloužení doby realizace, minimálně díky urychlení hodnotícího a schvalovacího procesu žádostí.

Program B2B vykazuje velmi podobné charakteristiky jako řada zahraničních programů. Například zahraniční rozvojová spolupráce německého Spolkového ministerstva pro hospodářskou spolupráci a rozvoj poskytuje v rámci programu developp.de granty pro podnikatele na stejný charakter projektů se stejnými cíli a velmi obdobnými vlastnostmi (včetně 50% spolufinancování) ve výši 100 tisíc až 2 miliony euro. Podpora německé obdoby programu B2B není poskytována v rámci režimu de minimis, nicméně podmínky a smysl¹⁷ režimu podpory de minimis je zohledňován v průběhu hodnocení projektových žádostí a smluvně zakotven ve smlouvě s příjemcem podpory. Program odpovídá svým nastavením (výše spolufinancování, režim de minimis aj.) dalším grantovým programům zahraničních donorů, např. ADA Business Partnerships a SIDA Public Private Development Partnership.

Hospodárnost na programové úrovni

Z hlediska hodnocení efektivity programu Zpracovatel vzal v úvahu i poměr nákladů na administraci programu k celkovým přerozděleným finančním prostředkům. Náklady na administraci programu nejsou samostatně účetně vedeny a pro účely této evaluace za ně budou považovány mzdové náklady zaměstnanců/kyň a pracovníků/nic podílejících se na administraci programu. V roce 2016 se na administraci programu podílel 1 zaměstnanec/kyně na plný úvazek, v letech 2017 a 2018 1 zaměstnanec/kyně na plný úvazek a 1 další pracovník/ce na bázi OSVČ. Režijní náklady na administraci programu není možné vyhodnotit na základě nedostupných účetně oddělených dat. Jejich výše se však vzhledem k minimálním cestovním nákladům omezuje na běžný kancelářský chod, tudíž lze předpokládat, že celkový objem významně neovlivní. Výši administrativních nákladů v jednotlivých letech znázorňuje tabulka níže. Z tabulky je patrné, že při jednom plném úvazku a jednomu/né pracovníkovi/nici na OSVČ dosahují mzdové náklady na administraci programu zhruba 2,5 % celkové alokace na daný program. Z toho lze usuzovat, že program je z hlediska vlastní administrace velmi úsporný. I při teoreticky dvojnásobných nákladech na administraci, při započtení režijních nákladů ve stejné výši jako mzdových nákladů, by následných 5 - 8 % nákladů na administraci bylo stále velmi úsporné řešení. Administrativní náklady velikostně srovnatelných dotačních programů s obdobným rozpočtem v soukromém¹⁸ i státním sektoru¹⁹ se většinou pohybují mezi 10 a 20 %.

Tabulka 8: Provozní náklady B2B Programu v letech 2016-2018²⁰

Rok	Alokace Programu 2016-2018 (reálně proplaceno na konci roku)	Náklady na administraci Programu 2016-2018 (% z celkové alokace Programu B2B)
2016	8 163 848 Kč	4,1 %
2017	27 125 418 Kč	2,6 %
2018	28 370 398 Kč	2,5 %

¹⁷ Poskytnutá podpora neovlivňuje obchod a nenarušuje hospodářskou soutěž mezi členskými státy.

¹⁸ Např. provozní náklady Nadace Open Society Fund Praha v roce 2018, dostupné [zde](#).

¹⁹ Např. dotační tituly Rady vlády pro záležitosti romské menšiny, dostupné [zde](#).

²⁰ Data obdržena od ČRA.

4.2.2 Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě programu z procesního i obsahového hlediska?

Zpracovatel analyzoval celý proces udělování dotací v rámci B2B. Faktory, které přispívají k efektivitě a neefektivitě programu pro přehled rozřadil dle jednotlivých procesů programu a dle obsahového hlediska.

Tabulka 9 Přehled faktorů přispívajících k míře efektivitě Programu

Proces /Obsahové hledisko programu	Faktory přispívající k efektivitě programu (+)	Faktory přispívající k neefektivitě programu (-)
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy vyhlášení výzev, příjmu a hodnocení žádostí jsou ve srovnání s jinými programy jednodušší a poměrně standardizované. Procesy jsou popsány v interních metodikách programu a sdíleny s hodnotiteli a ZÚ. Administrativní náročnost programu podpor nepředstavuje dle výsledků DŠ problém pro 88 % respondentů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistuje informační systém, ve kterém by byl program administrován (registrace žadatelů, příjem žádostí, hodnocení žádostí, schvalování žádostí, databáze a správa příjemců podpory, administrace projektů – průběžných a závěrečných zpráv, reporting, monitoring atd.). Administrativní zátěž je pro koordinátory programu poměrně značná, což může mít dopad také na délku procesu hodnocení projektů a významně ubírá kapacity např. v oblasti monitoringu projektů v realizaci.
Vyhlášení výzev	<ul style="list-style-type: none"> • K efektivitě programu přispělo zavedení možnosti podávání žádostí elektronicky zasláním na datovou schránku ČRA, poprvé v rámci druhé výzvy v roce 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidlo jednoho projektu pro jednoho žadatele ve výzvě se jeví jako problematické, především pro víceleté projekty, které se v dalším roce musí o navazující podporu ucházet stejně jako prvožadatelé. • V takových případech navíc pak opakované zadávání stejných údajů a opakované dokládání stejných podkladů (především povinné Přílohy A až H Žadosti) představují neefektivní administrativní zátěž jak pro žadatele, tak pro administrátora a kontrolora programu podpory. Někteří žadatelé pak buď žádají pod jinou právní osobou, nebo musí upřednostnit jeden z více projektů. Dochází navíc k omezování škálování úspěšných projektů a aktivit. • Druhá výzva v průběhu roku poskytuje málo času na realizaci projektů se způsobilými náklady a může vést k podpoře méně udržitelných a méně kvalitních projektů typu studií proveditelnosti.
Proces hodnocení žádostí	<ul style="list-style-type: none"> • 81 % respondentů DŠ je spokojeno s délkou výběrového řízení, pouze 17 % respondentů by uvítalo jeho zrychlení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formální a obsahová kontrola žádostí i projektů, stejně jako další administrativní kroky, jsou vykonávány manuálně zaměstnanci ČRA a představují zátěž a snížení efektivitě řízení a kontroly programu podpory. Délka procesu hodnocení a schvalování žádostí může dosáhnout doby až 4 měsíců. To představuje komplikaci a potenciální riziko pro úspěšnou a včasnou realizaci projektů.
Realizace projektů	<ul style="list-style-type: none"> • K efektivitě realizovaných projektů nejvíce přispívá 50% míra spolufinancování projektů příjemci podpory. Tato 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzhledem k nižšímu počtu případů realizace projektů v rámci programu (30/136 projektů) mají ZÚ zatím pouze omezené zkušenosti s řešením situací, které

Proces /Obsahové hledisko programu	Faktory přispívající k efektivitě programu (+)	Faktory přispívající k neefektivitě programu (-)
	spoluúčast vede k předkládání a realizaci více udržitelných a smysluplných projektů.	zabraňují včasné a efektivní realizaci projektů (např. neochota spolupracovat ze strany místní samosprávy). Know-how řešení těchto problémů není přenášeno na ZÚ v dalších partnerských zemích.
Kontrola projektů	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola projektů na místě probíhá ve spolupráci s ZÚ, které však mají také velmi omezené kapacity. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanční a účetní kontrola projektů probíhá manuálně a významným způsobem zatěžuje personální kapacitu administrátora programu. Procesy v této oblasti nejsou dostatečně standardizované, personál není odpovídajícím způsobem proškolen. Účetní kontroly probíhají ad hoc.
Monitoring projektů a jejich dopadů		<ul style="list-style-type: none"> Proces monitoringu podpořených projektů se jeví jako velmi omezený a neefektivní. Závěrečné zprávy neumožňují sběr a analýzu dostatečně validních, spolehlivých dat potřebných k hodnocení dosahování cílů a dopadu Programu. ČRA nedisponuje dostatečnými kapacitami pro vlastní monitoring projektů. Spolupráce na monitorování projektů probíhá se zastupitelskými úřady a je tudíž závislá na jejich dostupných kapacitách. Nejsou nastaveny procesy ani vhodné indikátory pro dlouhodobý monitoring projektů s cílem podchytit vytváření a udržení dlouhodobých partnerství. Program není koordinován ani provázán s dalšími programy podpory na úrovni ČRA, MZV, národní (s MPO) nebo mezinárodní úrovni. Existuje tak riziko duplicitní podpory příjemců podpory a naopak není plně využito potenciál synergické podpory více programů podpory
Kritéria hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> Pozitivním faktorem v rámci hodnocení a výběru projektů je důrazné doporučení pro žadatele konzultovat svůj projektový záměr s dostupným ZÚ. Na základě těchto konzultací může ZÚ posléze kvalitněji zpracovat svoje hodnotící stanovisko k žádosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Hodnotící kritéria se zdají být nastavena příliš obecně a neumožňují rozpad na dílčí oblasti. Chybí např. bodové hodnocení délky zapojení žadatele do programu a úspěšnost realizovaných projektů.
Flexibilita programu	<ul style="list-style-type: none"> Program od roku 2016 pružně reagoval a přizpůsobil podmínky podpory charakteru podpořených projektů, příjemců podpory a potřebám cílových zemí. 	
Geografické zacílení programu	<ul style="list-style-type: none"> Program podpory není sektorově ani geograficky omezen²¹. Je zajištěna vysoká absorpční kapacita příjemců. 	<ul style="list-style-type: none"> Obsahová neohraničenost, geografická rozprostraněnost a tudíž nízká míra intenzity podpory programu významným způsobem omezuje možnosti vyhodnocení dopadu.

²¹ Program B2B je otevřen pro projekty ze všech rozvojových zemí OECD.

4.2.3 Jsou kritéria pro výběr podpořených projektů vhodně nastavená?

Pro 95 % respondentů DŠ jsou kritéria pro výběr projektů jasná. Pro 83 % respondentů jsou taktéž vhodně nastavená. Nicméně mezi příjemci podpory panuje přesvědčení, že hodnocení nedostatečně reflektuje podnikatelskou realitu, která často nelze dopředu s přesností predikovat, zvláště v rozvojových zemích s nestabilní politickou situací či nedostatečně rozvinutým regulačním prostředím. Cílem podnikatelských aktivit je tvorba zisku, rozvojový dopad podpořených projektů je tudíž vždy až sekundárním efektem projektů nikoli jejich primárním cílem.

Hodnotící kritéria ve třech zastřešujících oblastech (Rozvojový dopad, Udržitelnost a zohlednění rizik, Relevance pro teritorium) jsou příliš obecná a neobsahují rozpad na řadu dílčích kritérií typu délky zapojení žadatele do programu, předchozí zkušenosti a úspěšnost realizovaných projektů apod. Hodnocení těchto kategorií je sice zohledněno při jednání hodnotící komise, ale promítá se do souhrnného hodnocení v jiných kritériích a může pokrývat bodovou škálu.

Pozitivním faktorem v rámci hodnocení a výběru projektů je důrazné doporučení pro žadatele konzultovat svůj projektový záměr s dostupným ZÚ. Hodnotící kritéria jsou v porovnání s jinými programy podpory nastavena spíše obecněji a neumožňují rozpad na dílčí oblasti.

4.2.4 Do jaké míry došlo k včasné a úplné realizaci projektů?

Podmínka žádosti o změnu v projektu byla zavedena v roce 2018. V předcházejících letech nebyl tento postup nijak formalizován a probíhal emailovou komunikací. Nečerpání finančních prostředků není pokládáno za změnu. V meziročním srovnání dochází ke změnám v realizaci, změně čerpání a doby trvání projektu u zhruba 20 % příjemců. Většina žádostí o změnu je koncentrována ke konci roku. S ohledem na zjednodušení administrace změn čerpání a včasné proplácení finančních prostředků byl pro rok 2019 stanoven závazný termín pro podání žádosti o změnu v projektu do 15. 10. 2019. Program umožňuje schvalování změn, pokud příjemce prokáže opodstatněnost.

Zpracovatel u realizovaných případových studií v Bosně a Hercegovině dospěl ke zjištění, že žádný ze sledovaných projektů se nepodařilo ukončit včas. Časová prodleva zapříčiněná zejména problematickými vztahy s místní samosprávou nebo nevyřešenými majetkovými vztahy činí zpravidla až 2 roky a je hlavní příčinou ohrožující úspěšnost projektů v pilíři „Realizace“.

4.3 Efektivnost

4.3.1 Naplnění principu dodatečnosti

Naplnění principu dodatečnosti je základní podmínkou pro poskytnutí podpory. Není tedy překvapivé, že 93 % respondentů DŠ (38 unikátních příjemců podpory) by projekt bez podpory B2B programu nerealizovalo. Z některých realizovaných případových studií a dodatečných rozhovorů s příjemci podpory nicméně vyplývá, že některé projekty by bylo možné realizovat i z vlastních zdrojů příjemců podpory nebo místně dostupných zdrojů (další mezinárodní programy podpory, finanční asistence v rámci nástrojů předvstupní pomoci EU apod.). V tomto ohledu tak dle Zpracovatele nebyl princip dodatečnosti nutně vždy uplatněn, byť podpora jednoznačně usnadnila, urychlila a motivovala příjemce k realizaci projektu.

4.3.2 Jaká byla kvalita předkládaných projektů?

Kvalitu předkládaných projektů nelze objektivně zcela posoudit kvůli příliš vysoké různorodosti sektorového zaměření a geografického zacílení projektů. V případě SP a PP u prvožadatelů není vývoj kvality vyhodnotitelný. Dle vyjádření administrátora projektu ČRA je kvalita projektových žádostí velice různorodá, zvyšuje se v důsledku růstu výše spolufinancování (a tím větší relevantností předkládaných návrhů 2016-2018) a v závislosti na zkušenostech žadatele (minimálně co se týče formálních kritérií). Přírozeným faktorem zvyšování kvality předkládaných projektů je i víceleté, či opakované předkládání žádostí stejnými žadateli, jejichž žádosti se díky připomínkám a dotazům administrátora stále zlepšují. Z tabulky níže je patrné, že kvalitu předkládaných projektů nelze hodnotit kvantitativně na základě počtu odmítnutých žádostí. Důvodů odmítnutí je celá řada (dostupná finanční alokace, změny v obsahovém nebo geografickém zacílení programu apod.).

Tabulka 10: Statistika programu v letech 2016 až 2018

Rok podpory	2016	2017	2018
Počet žádostí o dotaci	45	164	111
Počet schválených projektů	20	58	65
Počet neschválených projektů	25	106	46
Poměr zamítnutých žádostí	56 %	65 %	42 %

4.3.3 Jaké bariéry ovlivňují dosažení cílů a jaké nástroje mohou pomoci jejich překonávání?

Pro 22 až 24 % respondentů DŠ je hlavní bariérou nedostatečná a neefektivní spolupráce s místními partnery v rozvojových zemích ze soukromého i veřejného sektoru. Pro 22 % respondentů pak představuje významnou bariéru nedostatečná politická nebo institucionální podpora na místě – myšleno kvalita výkonu veřejné správy, kulturní a sociální odlišnosti mající vliv na podnikatelské aktivity, klientelismus nebo praxe úplatkářství. Tato bariéra byla potvrzena jak při realizaci evaluační mise v Srbsku i BaH, tak i fokusní skupiny v Praze. Z realizovaných rozhovorů s příjemci podpory vyplynula závislost úspěšné realizace projektů a dosažení stanovených cílů na znalosti příjemců místních podnikatelských podmínek, kontextu a prostředí. Tato znalost přitom úzce souvisí s předcházejícími podnikatelskými aktivitami v dané zemi. Z realizovaných rozhovorů s příjemci podpory stejně jako zahraničních misí vyplývá, že nejúspěšnější a nejméně rizikové projekty realizují příjemci, kteří jsou v době podávání žádosti v zemi již nějakým způsobem etablovaní.

Významnou bariérou pro dosahování cílů (rozvoj podnikatelského sektoru v rozvojových zemích, vstup na nový trh, transfer technologií a know-how) je samotné regulační prostředí podnikatelského sektoru, které může mít vliv i na fungování projektového partnera. Zejména se jedná o slabou politickou a ekonomickou stabilitu, vymahatelnost práva a praxi při výkonu podnikání v rozvojových zemích.

Jako hlavní nástroj pro překonávání těchto bariér příjemci podpory identifikovali podporu zastupitelských úřadů. Dalšími nástroji mohou být na základě zjištění z fokusních skupin se zástupci jiných rozvojových programů v partnerských zemích (USAID, UNDP) provázání s dalšími programy podpory či poskytnutí technické podpory partnerům projektu v průběhu jeho realizace.²²

Pro 44 % respondentů DŠ je významnou bariérou pro dosažení stanovených cílů také nedostatek navazujícího financování. Zajištění navazujícího financování bylo identifikováno jako naprosto klíčový moment příjemci podpory a jejich partnery v místě realizace projektů během evaluačních misí do Srbska a BaH. Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že místní partneři mají jen omezené příležitosti a povědomí o dostupných zdrojích, omezenou kapacitu soutěžit ve veřejných zakázkách, pro které často nespĺňují kvalifikační předpoklady (např. obrat, objem realizovaných projektů apod.).

4.3.4 Do jaké míry program napomohl navázat nová partnerství (s místními subjekty nebo dalšími donory)?

Již v dotazníkovém šetření ČRA z roku 2016 mezi podpořenými firmami vyplynulo, že spolupráce s partnery ve třetích zemích probíhá:

- U poloviny příjemců podpory průměrně (někdy lépe, někdy hůře, občas chybí motivace partnerů ke spolupráci),
- Ve 30 % případů bez problémů
- Ve 35 % případů byla spíše problematicky

Dle aktuálních výsledků DŠ Zpracovatele program podpory pomohl 56 % respondentů výrazně a 41 % částečně navázat nová partnerství s místními subjekty nebo donory. Dále 83 % respondentů pomohl projekt navázat partnerství se státní správou nebo samosprávou. Trvanlivost navázaných partnerství je však ovlivněna primárně podnikatelskou úspěšností místních partnerů ze soukromého sektoru či ochotou ke spolupráci místních samospráv a orgánů státní správy, která se může měnit v závislosti na politické reprezentaci jednotlivých volebních období.

²² Technickou asistencí se rozumí např. právní asistence při uzavírání smluv, podpora projektového nebo finančního řízení, podpora jazykových překladů, informování o dotačních příležitostech, školení a vzdělávání, podpora psaní projektů, tvorby business plánů apod. Obdobou technické podpory může být i záštita ČRA či podpora ZÚ, která samotná může být stejně důležitá, jako finanční podpora.

Z 58 podpořených projektů v roce 2017 byly podpořeny 4 projekty navazující na podporu v roce 2016. 54 z celkového počtu z 58 podpořených projektů v roce 2018 se tudíž nezakládá na předchozí spolupráci nebo projektech. Počet studií proveditelnosti a podnikatelských plánů v průběhu let 2016 až 2018 kolísá. Nejvýznamnější byl posun v počtu podpořených realizací projektu, kde došlo k navýšení z 6 realizací v roce 2016 a 2017 na 19 projektů realizace podpořených v roce 2018. V roce 2018 došlo k nárůstu podpory navazujících projektů z let minulých a to čtyřnásobně, v 16 případech, tedy u 25 % podpořených projektů.

78 % projektů (SP a PP) nemá ve svém předmětu rozvíjení partnerství, jedná se o fázi spíše mapující dostupné partnery. V případě SP žadatel dokládá písemný zájem o takovouto studii od relevantního subjektu v dané zemi. V případě podnikatelského plánu není dokládán ani tento zájem, naopak Osnova podnikatelského plánu ani neobsahuje pole pro popis navázaného partnerství, plánu rozvoje partnerství apod. Celkově tak nelze úplně vypovídajícím způsobem zhodnotit, zda program reálně napomáhá vytvoření a hlavně udržení partnerství – tyto kategorie nejsou v projektech dostatečně monitorovány. V rámci realizovaných dodatečných rozhovorů s realizátory SP a PP se potvrdilo, že vytvoření funkčního partnerství trvá několika let a tudíž není z důvodů krátkého časového odstupu zcela možné toto vyhodnotit. V případech úspěšného navázání partnerství se pak často jedná spíše o prohloubení již stávající spolupráce.

4.3.5 Nakolik se podařilo využít program B2B pro mobilizaci navazujících finančních zdrojů (soukromých i veřejných)?

Zodpovězení této evaluační otázky není zcela možné z důvodu nedostatku dat. Pro získání relevantních dat chybí nastavený reporting dlouhodobých výsledků a dopadů podpory a nastavení období udržitelnosti projektů vůbec.

Z výsledků DŠ vyplývá, že u 44 % respondentů nedošlo k získání navazujícího komerčního financování. 15 % tuto skutečnost nedokáže posoudit a pro 22 % z nich je toto téma nerelevantní. Získat navazující financování se podařilo pouze u 20 % z dotazovaných. Z důvodu krátké doby existence programu, nedostatku dat (z důvodu absencujícího dlouhodobého monitoringu po ukončení projektu) nelze přesně vyhodnotit mobilizaci finančních zdrojů – jiných než povinného spolufinancování uvedeného výše. V řadě případů dochází k realizaci projektů až po skončení podpory a ČRA ani ZÚ nemusí být o této skutečnosti informovány. Z realizovaných zahraničních misí a rozhovorů s příjemci podpory bylo zjištěno, že v řadě případů došlo k mobilizaci navazujících zdrojů, respektive využití již dostupných a účelově vázaných mezinárodních zdrojů na rozvojovou spolupráci. U části projektů stále probíhají jednání s potenciálními investory (tuzemskými i zahraničními) o navazujícím financování. Z důvodu povinné minimální 50 % spoluúčasti příjemců se ve většině případů jednalo o pákový efekt vlastních zdrojů příjemců podpory, častokrát převyšující oněch 50 %.

Z vlastního průzkumu ČRA mezi 36 příjemci podpory v září 2017²³ vyplývá, že objem finanční podpory projektů v rámci B2B programu často nemusí být dostatečný pro splnění referenčních hodnot „významného projektu nebo služby“ pro navazující tendry nadnárodních organizací (např. UNDP, UNIDO, EBRD, UN-FAO, WB IIB, SIDA, EIB apod.). Přesto může dojít díky podpoře programu B2B ke zlepšení výchozí pozice příjemců podpory při výběrových řízeních dalších aktérů v daných zemích prokázáním zkušeností v dané oblasti nebo místního partnerství.

4.3.6 Je zvolená forma podpory (dotace v režimu de minimis) účelná z hlediska hlavních cílů programu i jeho jednotlivých aktérů? Lze doporučit jiné, účelnější nástroje podpory?

Pro účely plnění hlavních cílů programu lze po zohlednění všech atributů programu (velikost alokace programu, typy podpořených projektů, vývoj programu v čase, typologie konečných příjemců) hodnotit režim podpory de minimis jako vyhovující a představující částečnou limitaci pro vybrané typy konečných příjemců.²⁴

V dotazníkovém šetření 54 % respondentů uvádí, že je de minimis pro ně určitou bariérou a 12% ho uvádí jako velmi limitující. Naopak, 24 % respondentů podpora de minimis téměř vůbec nelimituje.

V rámci dalších metod evaluace (fokusní skupina v Praze, evaluační mise) bylo zjištěno, že dílčí problémy a tedy částečnou limitaci podpory de minimis vnímají respondenti (koneční příjemci) zejména jako další související administrativu spojenou s hlídáním limitu a vykazováním podpory v rejstříku. Naplnění limitu podpory de minimis (200 tis. EUR) představuje problém pro ty společnosti/subjekty, které zároveň žádají i v jiných programech podpory (mimo MZV/ČRA) v režimu de minimis nebo jsou součástí větších podniků a podpora de minimis se počítá na úrovni mateřské organizace. Subjektů tohoto typu jsou ale pouze jednotky v rámci programu. Zároveň jsou to obvykle větší a etablované společnosti a financování projektů by si byly schopny zajistit i plně komerčně, nebo využitím záruky ČMZRB. Naplnění limitu de minimis je také zejména vztaženo na realizační fázi projektů. Pro

²³ Dotazníkové šetření ČRA, září 2017: Komerční návaznost projektů ZRS (vč. programu B2B)

²⁴ Podrobně v kapitole 4.5.3.

aktivity typu Studie proveditelnosti nebo Podnikatelský plán nepředstavuje podpora de minimis (vzhledem k jejich velikosti) žádný významný problém.

Zpracovatel analyzoval i využívání podpory de minimis v jiných programech (osobní kontakt s Developp.de) a zjistil, že příprava smluv s konečnými příjemci je díky snaze vyhnout se režimu de minimis administrativně náročná (do smluv jsou doplňovány desítky podmínek a různých „disclaimers“, příprava trvá měsíce) a kontrola jejich naplňování (tedy zejména neposkytnutí podpory narušující trh) představuje pro poskytovatele podstatnou administrativní zátěž.

V podmínkách programu B2B (výrazně menší alokace, implementace ve 2 osobách na ČRA, pouze jednotky subjektů s potenciálem naplnit limit de minimis) Zpracovatel vyhodnotil změnu poskytování režimu podpory jako nepřínosnou.

4.3.7 Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?

Dlouhodobé výsledky projektů nejsou dostatečně specifikovány ani ve Výzvách k předkládání projektových žádostí, ani v předlohách závěrečných zpráv, ani v osnovách podnikatelských plánů a studií proveditelnosti či metodikách programu. V rámci projektových žádostí je kladen důraz na finanční udržitelnost projektu, která je součástí podnikatelského plánu a podmínkou (součástí žádosti) pro předložení žádosti na realizaci projektu. V rámci hodnocení žádostí se v rámci kategorie Udržitelnost a finanční přiměřenost hodnotí i „dlouhodobá udržitelnost aktivit“. Tato dlouhodobá udržitelnost však není nikde blíže specifikována ani hodnocena.

Závěrečné zprávy neobsahují a ani nemohou obsahovat dokumentaci dlouhodobých výsledků projektů. Program nemá nastaven systém dlouhodobého monitoringu a kontroly výsledků a udržitelnosti aktivit projektů. Příjemci podpory, poskytnuté na základě vydaného Rozhodnutí a nikoli smlouvy, nemají dle zákona č. 218/2000 Sb. po ukončení projektu povinnost dalšího reportování a dokládání udržitelnosti.

Výstupy a výsledky projektů nejsou systematicky a plošně zveřejňovány ani cíleně sdíleny s dalšími příjemci. Z realizovaných rozhovorů s příjemci podpory je patrný zájem a vlastní vůle ke sdílení výsledků a výstupů projektů, sdílení dobré praxe, společnému síťování a společným projektům.

4.4 Dopady

4.4.1 Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?

Dopady programu jsou blíže definovány pouze v Metodické příručce programu v kapitole Hodnotících kritérií v podkapitole Rozvojový dopad. Mezi klíčové dopady podpořených projektů tak lze zařadit:²⁵

- Přenos know-how a technologií
- Rozvoj soukromého sektoru – vytváření nových pracovních míst
- Zavádění výrobních a pracovních standardů
- Cíle udržitelného rozvoje, priority a průřezová témata české ZRS

Na základě výsledků dotazníkového šetření subjekty zapojené do realizace vnímají dopady podpořených projektů následujícím způsobem. Jako nejúspěšnější jsou hodnoceny projekty v oblasti předávání know-how a technologií (pozitivně hodnoceno 80 % respondentů), pro 73 % respondentů vede program také k vytváření obchodních partnerství. U poloviny respondentů také dochází díky projektům k rozvoji soukromého sektoru a vytváření pracovních míst. Vzhledem k velice krátkému časovému trvání programu ale nelze tyto výsledky prezentovat jako trvale platné a může docházet k jejich změně v závislosti na dalším vývoji programu.

49 % respondentů DŠ dále uvádí, že došlo k rozvoji soukromého sektoru v dané zemi, stejné procento uvádí jako přínos i vytvoření pracovních míst. 44 % respondentů DŠ uvádí, že díky projektu došlo k zavedení výrobních a pracovních standardů. Tyto skutečnosti nelze efektivně ověřit a zhodnotit z důvodů nedostupnosti dostatečného množství dat a geografické i sektorové různorodosti podpořených projektů.

²⁵ Metodická příručka dále stanovuje tyto typy dopadů: Dostupnost kvalitního profesního vzdělávání; Zlepšení zdravotního stavu; Potravinová bezpečnost, dostupnost pitné vody; Energetická bezpečnost; Snižování chudoby a vytváření pracovních míst; Zlepšování životních podmínek; Zlepšování efektivit sociálních a ekologických podmínek v hodnotovém řetězci

Šetřením na místě v rámci evaluačních misí Zpracovatel nicméně zjistil výrazné odlišnosti v naplnění těchto přínosů. Zpracovatel provedl na místě realizace projektů hloubkové rozhovory s realizátory projektů a jejich místními partnery a vyhodnotil, že v řadě případů nedošlo k vytvoření nových pracovních míst, naopak transferem nových technologií mohou být některá stávající pracovní místa dokonce ohrožena. Dále Zpracovatel z případových studií a rozhovorů s příjemci podpory zjistil, že u části projektů došlo k zavedení nových výrobních a pracovních standardů v rámci realizovaných aktivit projektu, ale jejich transpozice do běžné praxe místního partnera byla pouze dílčí. V řadě případů se jednalo o jednorázové instalace technologie (např. čističky odpadních vod), vybudování infrastruktury (např. vodohospodářská infrastruktura) dodání služeb (např. poradenství v oblasti EPC pro samosprávné celky) a nešlo o přenos do praxe partnera projektu jako takový. Studie proveditelnosti a podnikatelské plány nejsou pro vyhodnocení dopadu relevantní a mohou mít jen velmi omezený dopad na transfer technologií nebo know-how. Ze své povahy jde o přípravné mapování situace, analýzy potenciálních partnerství a přípravu před samotnou realizací projektu. K transferům know-how a technologií tak může dojít především v případě projektů ve fázi realizace. I zde však Zpracovatel identifikoval rozdíly v kvalitě tohoto transferu. V části případů se jedná o čisté dodání/prodej technologie a případně proškolení osob na místě zodpovědných za manipulaci se zařízením. V jiných případech se jedná čistě o dodávku služeb, bez efektivního přenosu know-how. U řady projektů však k přenosu know-how a technologií do místního podnikatelského sektoru nebo komunit dochází (např. v sektorech zemědělství, potravinářství).

Z případových studií dále vyplývá, že vliv na tvorbu pracovních míst je minimální a ne vždy je žádaným dopadem z pohledu partnerů v cílových zemích.²⁶ I příslušný indikátor z logického rámce programu je tak zvolen částečně nevhodně. Konkrétní data o počtu, charakteristice a délce trvání nově vytvořených pracovních míst nejsou plně dostupná a ověřitelná. V řadě případů se jedná o očekávání do budoucna za předpokladu úspěšného dokončení realizace projektu.

4.4.2 Jaké jsou hlavní překážky pro dosažení zamýšlených dopadů ve vztahu k zapojení soukromého sektoru do podpory rozvojových zemí?

Překážkou pro dosažení zamýšlených dopadů jsou do velké míry podporované aktivity v rámci programu, které posouzení dopadu neumožňují. Zejména u studií proveditelnosti a podnikatelských plánů, které v posuzovaném období činily 78 % projektů a u kterých není sledován další vývoj (realizace bez finanční podpory ČRA) nelze hodnotit dopady a tedy ani překážky těchto dopadů. Bariérou pro dosažení klíčových dopadů projektů v pilíři Realizace, zejména přenosu know-how a technologií a rozvoji soukromého sektoru, je dle příjemců podpory (44 % respondentů dotazníkového šetření, respondenti hloubkových rozhovorů) problematické zajištění navazujícího financování.

Z pohledu Zpracovatele a z realizovaných rozhovorů s příjemci podpory se však může jednat spíše o neznalost příležitostí u zahraničních investorů, nedostatečnou pokročilost navázaných partnerství/projektů snižujících míru rizika a dle slov některých příjemců, nedostatkem dovedností se o zahraniční finanční zdroje ucházet. Zde se nabízí řešení v podobě intenzivnější podpory ČRA, která může na svých stránkách a seminářích příjemce o dalších možnostech financování detailněji informovat. Zpracovatel se zároveň domnívá, že v některých případech mohlo jít o nezájem podnikatelů o vstup na nový trh, neboť komerční i státní možnosti financování jsou poměrně obšírné. V posuzovaném období sice ještě neexistoval nástroj Záruka od ČMZRB, který mohou podnikatelé využívat nyní, byl zde však dostatečný počet komerčních možností financování (na trhu byl v posuzovaných letech přebytek likvidity).

Hlavní bariéru z pohledu Zpracovatele tedy představuje zejména orientace českého podnikatelského sektoru na obchodní příležitosti v rámci EU, do které směřovalo v roce 2018 84 % českého exportu. Český soukromý sektor je silně provázán se sub-zpracovatelskými řetězci nadnárodních společností, na jejichž obchodních strategiích je do značné míry závislý. Nezájem některých českých podnikatelů o podporu programu B2B může pramenit také z absence obchodních vztahů a strategií orientovaných na rozvojové země. Nezapojení do rozvojové pomoci může být také zapříčiněno obavou z politické a ekonomické nestability rozvojových zemí, nedostatečného regulatorního a podnikatelského prostředí a s tím spojené vyšší míry podnikatelského rizika a vyšších počátečních investic. 24 % respondentů dále uvedlo jako hlavní překážku problematickou spolupráci s místními partnery ze soukromé nebo veřejné správy.

²⁶ V některých sektorech je zaměstnanost naopak vysoká a pro zajištění efektivity místní partneři naopak usilují o snížení počtu pracovních pozic. Nebo díky instalaci nové technologie dojde ke zefektivnění celého procesu a místa se naopak zruší nebo transformují na jinou činnost. Na tento fakt není v indikátorech ZRS brán ohled.

4.5 Udržitelnost

4.5.1 Do jaké míry lze u podpořených projektů prokázat rozvojově-ekonomické návaznosti, tedy naplnění dlouhodobě finančně udržitelných podnikatelských záměrů?

Z dostupných dat lze odvodit vzrůstající úspěšnost v podpoře navazujících projektů, ze 7 % podpořených navazujících projektů v roce 2017 na 24 % v roce 2018. Nejúspěšněji dochází k podpoře projektů navazujících na podnikatelské plány a předcházející fáze realizace, o polovinu méně se daří meziročně navazovat na studie proveditelnosti. Menší úspěšnost a udržitelnost studií proveditelnosti potvrzují i výsledky dotazníkového šetření i hloubkových rozhovorů a fokusní skupiny, ze kterých vyplývá zhruba 50 % úspěšnost při realizaci výsledků studií proveditelnosti. U studií proveditelnosti nicméně může docházet k realizaci výsledků i s několikaletým odstupem a proto je vyhodnocení jejich udržitelnosti limitované. Toto Zpracovatel ověřil v rámci dodatečných rozhovorů s realizátory SP a PP. Z těchto rozhovorů vyplývá, že pokračování SP a PP má mnoho odlišných forem a fází:

- V několika případech podpořených projektů došlo k navazující přímé realizaci projektu.
- V dalších případech stále probíhala další jednání s partnery bez finančních transakcí nebo přenosu know-how.
- V jiných případech došlo ke změně stability prostředí v dané zemi (politické a ekonomické okolnosti) a veškeré aktivity musely být zastaveny, uvedeny do stavu hibernace.
- V některých případech došlo k realizaci pouze části SP/PP, u dalších nedošlo k žádné navazující realizaci z důvodů prokázané vysoké rizikovosti podnikatelského záměru.
- V několika případech podpora významně urychlila realizaci aktivit a snížila míru rizika, ale k jejich realizaci by dříve či později došlo i bez dotační podpory.

Dlouhodobou rozvojově-ekonomickou návaznost projektů není možné komplexně vyhodnotit z důvodů nedostatku dat, krátkého časového odstavu od ukončení podpořených projektů a omezené dostupnosti dat, jakož i systémového nastavení programu, které informování ČRA o dalších krocích neukládá příjemcům jako povinné. U projektů v pilíři Realizace neumožňuje chybějící mechanismus reportování dlouhodobých výsledků a tudíž ani vyhodnocení ekonomické návaznosti. Rozvojově-ekonomickou návaznost podnikatelských aktivit se nepodařilo prokázat ani v rámci evaluační mise v Srbsku a BaH

4.5.2 Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?

Mezi klíčovými faktory udržitelnosti programu Zpracovatel identifikoval:

- Upřesnění zacílení programu buď na podporu rozvojové spolupráce (obdobně jako v programu Aid for Trade, avšak z iniciativy českých subjektů) nebo podporu rozvojových principů v rámci stávajících podnikatelských aktivit a spolupráce v partnerské zemi (mj. odstranění tzv. B2G projektů, které splňují charakter rozvojové spolupráce, ale nejsou podporou podnikatelskou)
- Nastavení systému dlouhodobého monitoringu výsledků a dopadů podpořených projektů
- Doplnění a zvýšení podílu návratných forem podpory (záruky, zvýhodněné úvěry, pojištění apod.)
- Intenzivní spolupráce se zastupitelskými úřady na podpoře realizovaných projektů, předávání know-how mezi zapojenými zastupitelskými úřady
- Zacílení podpory do zemí se zastupitelským úřadem ČR s cílem maximalizace efektů a dopadů
- Provázání programu s dalšími programy podpory ČRA a dosažení synergických efektů
- Poskytování podpory víceletým projektům v zjednodušeném režimu podpory
- Předchozí zkušenosti či aktivity žadatele o podporu v dané zemi

4.5.3 Je zvolená forma podpory (dotace v režimu de minimis) účelná z hlediska udržitelnosti projektů? Lze doporučit jiné, účelnější nástroje podpory?

Režim podpory de minimis je účelný z hlediska financování projektů ale nemá přímý dopad na udržitelnost projektů – jiné, zásadní dopady jsou popsány v kapitole výše.

Zpracovatel analyzoval i jiné možnosti podpory. Jako první posoudil možnosti využití příslušných článků Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem, tzv. obecného nařízení o blokových výjimkách (dále jen

„GBER“). Toto nařízení obsahuje podmínky pro poskytování veřejné podpory do následujících oblastí vymezených buď horizontálně, nebo dle odvětvových charakteristik. Ty jsou definovány následujícím způsobem:

- Regionální podpora
- Podpora určená malým a středním podnikům
- Podpora přístupu malých a středních podniků k financování
- Podpora výzkumu, vývoje a inovací
- Podpora na vzdělávání
- Podpora pro znevýhodněné pracovníky a pracovníky se zdravotním postižením
- Podpora na ochranu životního prostředí
- Podpora na náhradu škod způsobených přírodními pohromami
- Sociální podpora na dopravu obyvatel odlehlých regionů
- Podpora na širokopásmovou infrastrukturu
- Podpora kultury a zachování kulturního dědictví
- Podpora na sportovní a multifunkční rekreační infrastrukturu
- Podpora na místní infrastrukturu
- Podpora na regionální letiště
- Podpora na přístavy

Specifická pravidla blokových výjimek jsou také dále vymezena zvláště pro odvětví zemědělské prvovýroby a lesnictví v nařízení Komise (EU) č. 702/2014 a také pro odvětví rybolovu a akvakultury v nařízení Komise (EU) č. 1388/2014. I v rámci těchto odvětví lze určité druhy podpor poskytovat v rámci GBER. Některé druhy podpor, které jsou považovány za relativně více ohrožující vnitřní trh (jako např. podpora exportu – přímo uvedeno mezi nástroji k dosažení cílů B2B, nebo podpora podniků v obtížích) jsou nicméně z GBER vyloučeny.

Z výše uvedených kategorií pro poskytování podpory v rámci B2B není možné reálně využít žádnou. Nejblíže je oblast podpory MSP. Nicméně v podrobnější tabulce vysvětlující co je předmětem jednotlivých oblastí je oblast limitována následujícím způsobem (viz tabulka). Oblast tedy není využitelná pro potřeby programu.

Tabulka 11 Přehled kategorií Nařízení Komise EU č. 651/2014 (Obecné nařízení o blokových výjimkách): Podpora malých a středních podniků (MSP)

Článek	Kategorie	Prahová hodnota	Intenzita/ Výše podpory	Způsobilé náklady
17	Investiční podpora určená MSP	7,5 mil. EUR	max. 20 % v případě malých podniků/ 10 % v případě středních podniků	<ul style="list-style-type: none"> • Investice do hmotného i nehmotného majetku/ odhadované • Mzdové náklady spojené s pracovními místy vytvořenými v Přímé souvislosti s investičním projektem a vypočtené za období 2 let
18	Podpora na poradenské služby ve prospěch MSP	2 mil. EUR	max. 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na poradenské služby poskytnuté externími poradci
19	Podpora na účast MSP na veletrzích	2 mil. EUR ročně	max. 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Nájem, zřízení a provoz stánku při účasti na konkrétním veletrhu nebo výstavě
20	Podpora na náklady spolupráce MSP, které se účastní projektů v rámci Evropské územní spolupráce	2 mil. EUR	max. 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na organizační spolupráci, včetně nákladů na zaměstnance a kancelářské prostory, a to v rozsahu, který připadá na projekt spolupráce/ náklady na poradenské a podpůrné služby spojené se spoluprací a poskytované externími poradci a poskytovateli služeb/ cestovní výdaje, výdaje na vybavení a investiční výdaje přímo spojené s projektem a odpisy nástrojů a vybavení přímo používaného pro projekt

Program je také velice různorodý, co se týče obsahového zaměření projektů (environmentální projekty, zemědělská výroba, čistíčky vod, zpracování potravin a potravinových doplňků atd.), není tedy možné najít jednotící linii oblastí, pod kterou by bylo možné projekty realizovat. V případě, že teoreticky lze projekt začlenit pod definovanou oblast GBER, pak úsilí vynaložené ze strany ČRA k tomu, aby projekt byl financován dle příslušného článku a ne dle minimis bude enormní a Zpracovatel to nedoporučuje.

Další možností je využití možnosti „notifikace“ nové veřejné podpory. Dle nařízení (EU) č. 2015/22823, kterým se mění nařízení (ES) č. 794/2004, pokud jde o formuláře pro oznamování státní podpory a informační listy je notifikaci je nezbytné provést v těch případech, kdy pro dané opatření podpory nelze využít některou z výjimek z notifikační povinnosti, dále v případech, kdy sice byla použita obecná blokovaná výjimka, ale jednotlivá podpora přesáhla „notifikační práh“, nebo má být překročen limit povolené výše podpory ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu („Rozhodnutí SGEI“). Notifikační proces vzhledem k náročnosti a délce trvání (obvykle cca 1,5 roku) není pro program typu B2B s minimalistickou alokací vhodný. Zde by princip „value for money“ nebyl uplatněn. Myšleno tak, že umožnění jiného typu financování na základě notifikace (ne poskytnutí de minimis) pro jednotky projektů/subjektů, bude natolik časově a finančně náročné, že pro ČRA/MZV nedává smysl.

Jistou možností by bylo zvážení možnosti financovat z programu B2B i jiné než české subjekty. V oblastech, kde není legislativa blízká legislativě EU (nebo žádná) a není stanoven limit nebo zákaz veřejné podpory, by se nařízení ohledně veřejné podpory neuplatňovalo. Tuto možnost ale Zpracovatel vnímá jako čistě teoretickou a jdoucí nad rámec aktuálního nastavení programu.

V souvislosti s rozšířením programu o možnost využití garance (poskytované ze strany ČMZRB) lze zhodnotit, že poskytování garance v režimu de minimis je postačující. Zde není hodnota podpory stanovena pevnou částkou jako u dotace, počítá se ve formě tzv. hrubého grantového ekvivalentu (HGE). U garančních a úvěrových finančních nástrojů je HGE stanoven pouze jako rozdíl mezi komerčními a zvýhodněnými podmínkami poskytnuté podpory. Typicky tak představuje pouze zlomek hodnoty poskytnuté veřejné podpory formou dotace.

4.6 Vnější prezentace

Program B2B je propagován v rámci segmentu českého podnikatelského sektoru seznámeném s existencí rozvojové pomoci ČR dostatečně. Využívá dostupné komunikační kanály a spoluprací se zastřešujícími organizacemi. Vyplývá to jak z rozhovorů se zástupci Hospodářské komory ČR, Asociace malých a středních podnikatelů ČR, rozhovorů se samotnými příjemci podpory a dotazníkového šetření. 61 % respondentů dotazníkového šetření se cítí být dostatečně informována, zatímco 39 % z nich se domnívá, že je zde stále řada firem, které s existencí programu není obeznámena. Zpracovatel zde však považuje za vhodné podotknout, že ne všechny firmy se mohou a chtějí podílet na zahraniční rozvojové spolupráci a je tedy přirozené, že na ně tento program necílí.

Nejčastějším komunikačním kanálem o existenci programu je samotná ČRA a MZV, vlastní průběžný monitoring obchodních příležitostí příjemců podpory nebo informace od partnerů. 20 % respondentů se o existenci programu dovědělo od zastupitelských úřadů a 12 % od CzechTrade.

Z realizovaných rozhovorů s příjemci podpory vyplynulo, že příjemci podpory by uvítali intenzivnější zveřejňování a sdílení výstupů a výsledků projektů. Zveřejňování popisu situace a obchodních příležitostí v různých zemích by mohlo umožnit synergické provázání projektů, navazování vzájemných partnerství a eliminovat duplicitní nebo neefektivní aktivity projektů. Sdílení příkladů dobré praxe formou seminářů a workshopů by pomohlo příjemcům podpory poučit se z chyb a efektivněji realizovat vlastní projekty.

4.6.1 Do jaké míry je soukromý sektor v dané zemi obeznámen s existencí a výsledky programu?

Z realizovaných evaluačních misí v Srbsku a Bosně a Hercegovině, zahrnujících fokusní skupiny, případové studie a hloubkové rozhovory se ZÚ a klíčovými aktéry podnikatelského sektoru a rozvojové spolupráce, vyplývá, že povědomí soukromého sektoru v daných zemích o existenci programu a jeho výsledcích je omezeno pouze na lokální aktéry podpořených projektů.²⁷ Na národní úrovni je povědomí o existenci programu minimální. To je pro tento typ programu zcela přirozené, neboť iniciativa je na straně českých podnikatelských subjektů, které oslovují konkrétní místní partnery se žádostí o partnerství na projektu. Místní partneři nejsou způsobilými příjemci dotace a nemohou tedy podávat projektovou žádost. Pro hospodárné řízení programu je tedy vhodné, že na ně propagace programu aktuálně necílí. Místní subjekty veřejného i soukromého sektoru jsou iniciátory v jiných programech ZRS (program vysílání expertů, Aid for Trade apod.).

²⁷ V případě jedné studie proveditelnosti v Srbsku zcela absentovalo povědomí místního partnera o existenci programu B2B coby zdroji podpory projektu.

4.6.2 Jak je prezentována podpora ČRA v rámci realizovaných aktivit a jejich výstupů?

Podpora ČRA je prezentována v souladu s podmínkami podpory na výstupech projektů v místě realizace (cedule, plakáty, loga na propagačních materiálech apod.) a v dostupných místních komunikačních kanálech (regionální periodika, letáky apod.).

4.6.3 Do jaké míry došlo ke zviditelnění českého know-how a technologií v dané zemi?

Zviditelnění českého know-how nelze na základě dostupných dat zcela vyhodnotit, neboť projekty, u kterých již měla být realizace ukončena, se s ohledem na problémy v místě realizace popsané výše zpravidla nepodařilo realizovat včas. V případě jedné studie proveditelnosti v Srbsku došlo ke zviditelnění českého know-how ještě před zahájením projektu v rámci prezentace firmy na veletrhu v dané zemi a toto přímo vedlo k navázání spolupráce. V případě dalších projektů, kde probíhá dlouhodobá spolupráce s místními partnery je know-how českých podnikatelů dobře viditelné a oceňované. Málokdy však za hranice lokalit, kde k realizaci projektu došlo.

Česká republika je zastřešujícími organizacemi a klíčovými aktéry v cílových zemích vnímána pozitivně, řada z nich má s ČR již pozitivní zkušenosti z jiných projektů. Na obecné úrovni je vnímání ČR coby nositele know-how a technologií pozitivní, nicméně není spojováno s podporou Programu B2B.

4.7 Naplňování průřezových principů ZRS dle metodiky INESAN

Projekty přispívají k naplňování průřezových principů ZRS dílčím způsobem v rámci možností ovlivněných legislativními a zvyklostními podmínkami v zemích realizace projektů. K naplňování průřezových principů ZRS dochází následujícím způsobem:

- Nejvýznamněji dochází k naplnění principu šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu, kdy je ochrana životního prostředí přímo cílem podpořeného projektu, nebo využití nových technologií přímo vede k ochraně životního prostředí.
- Dodržování lidských práv a rovnost žen a mužů je implicitně obsažena a naplňována v rámci projektů, kdy je implicitně obsažena ve firemní kultuře příjemců podpory.
- Nízká identifikace naplňování těchto principů příjemci podpory (v rámci dotazníkového šetření ale i provedených hloubkových rozhovorů s příjemci podpory a jejich partnery při zahraničních misích a také v rámci fokusní skupiny s příjemci v Praze) je dána obtížným vyhodnocováním těchto principů samotnými příjemci podpory.
- Příjemci podpory postupují při realizaci projektů v souladu s legislativním rámcem cílových zemí, které dodržování lidských práv zaručují a obchodní praxe vyplývající z českého legislativního rámce a zkušenosti.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření a výpovědí realizátorů projektů v BaH a Srbsku, v oblasti správy věcí veřejných jsou podpořené projekty podnikatelů nuceny se více přizpůsobovat kontextu a praxi výkonu veřejné nebo státní správy v daných zemích. Nicméně díky přenosu vzorců obchodních jednání z ČR, respektive EU, mohou omezeným způsobem přispívat i k dalšímu rozvoji správy věcí veřejných v rozvojových zemích.

4.7.1 Řádná (demokratická) správa věcí veřejných

Projekty nemají přímý vliv ani cíl zlepšovat řádnou správu věcí veřejných, dle cílů programu mají cílit na soukromý sektor. Pozitivní vliv se nicméně sekundárně projevuje v rámci realizace projektů, kdy se české firmy nezapojují do klientelistických mechanismů. V řadě rozvojových zemí je běžnou praxí k získání povolení k realizaci projektu od místních úřadů poskytnutí úplatku. Ze zpětné vazby od příjemců podpory v rámci dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a fokusní skupiny vyplývá, že české firmy se s touto praxí v rozvojových zemích setkávají, ale nepřístupují k ní. To mnohdy vede ke komplikacím v realizaci projektu, průtahům s vydáváním povolení a zpoždění při realizaci.

4.7.2 Šetrnost k životnímu prostředí a klimatu

Projekty svou povahou nejvíce přispívají k ochraně životního prostředí ať již svým explicitním zaměřením v podobě zavádění technologií nebo přenosu know-how, nebo i na úrovni zvyšování povědomí o ochraně životního prostředí. Většina technologií vyvinutých v EU splňuje přísnější normy na ochranu životního prostředí, než jaké jsou požadované v rozvojových zemích.

4.7.3 Dodržování lidských práv příjemců

Dodržování lidských práv není předmětem podpory programu B2B, je však implicitně obsaženo v samotné realizaci projektu. V rámci projektu není možné, aby došlo k porušování lidských práv. Součástí projektové žádosti je i čestné prohlášení o souladu projektu s místní legislativou.

4.7.4 Rovnost žen a mužů

Rovnost žen a mužů není předmětem podpory programu B2B, je však implicitně obsaženo v samotné realizaci projektu. Příjemci podpory postupují vždy v souladu s principem nediskriminace na jakémkoli základě, a dle jejich výpovědi je při spolupráci vždy klíčové prokázání odborné kvalifikace.

5 ZÁVĚRY EVALUACE

5.1 Relevance

Na úrovni programu

Cíle programu jsou odlišně definovány napříč klíčovými dokumenty programu. Díky této nejasnosti dochází k odlišné interpretaci cílů programu jednotlivými aktéry. Program sleduje především dva relativně nesourodé cíle:

- Zapojování českého soukromého sektoru do naplňování cílů rozvojové spolupráce
- Rozvoj podnikatelského sektoru v rozvojových zemích

Relevance programu se jeví spíše relevantní pro cíl na zapojování soukromého sektoru do naplňování cílů ZRS než pro cíl na rozvoj podnikatelského sektoru v rozvojových zemích. První cíl se i přesto nalézá na tenké hranici mezi rozvojovou spoluprací a ekonomickou diplomacií, respektive podporou českého exportu. V rámci programu i jednotlivých podpořených projektů je obtížné stanovit, kdy se jedná o podporu vstupu českých firem na zahraniční trhy pod hlavičkou rozvojové pomoci a kdy o účelnou rozvojovou spolupráci. Z pohledu podnikatele zapojení do rozvojové spolupráce bude probíhat pouze do té míry, dokud bude docházet k tvorbě zisku.²⁸ Sociální a rozvojové dopady jsou až sekundárním produktem podnikatelských aktivit. Není jasně definován vztah těchto cílů programu k cílům ZRS mimo prioritní země ZRS. Geografické zaměření programu není konzistentní s prioritními zeměmi ZRS ČR.

Na úrovni podpořených projektů

Podpořené projekty jsou v souladu se stanovenými cíli programu pouze částečně. Většina podpořených projektů je povahou příjemců podpory v souladu s cílem na zapojování soukromého sektoru. V rámci programu sice dochází k zapojování českých soukromých podniků do rozvojové spolupráce, ale rozvojový potenciál projektů není vždy plně rozvinut a je často až sekundárním efektem projektů. Vzhledem k nízké kontinuální vazbě podpořených projektů mezi lety 2016 a 2018, velkému množství prvořadatelů program vede zatím spíše k expanzi českých podniků na zahraniční trhy, než k podpoře vytváření obchodních partnerství.²⁹ Pro vyhodnocení dopadů SP a PP, které se mohou dostavit až po několika letech, není dostatek dat a časový odstup. Místní partneři jsou v některých případech spíše „příjemci“ služeb nebo odběrateli zboží podpořeného českého podniku a nelze vyhodnotit, zda jsou schopni získané technologie nebo know-how využívat na partnerském trhu ve svůj prospěch.

Cíl směřující k rozvoji podnikatelského sektoru je naplňován pouze částečně, tento cíl je relevantní především pro projekty ve fázi realizace, tedy 22 % z podpořených projektů. K naplnění dílčích cílů programu, nebo spíše jeho aktivit na přenos know-how a technologií a zvýšení zaměstnanosti, dochází v reálné realizaci projektů pouze částečně.

*Relevance programu z hlediska plnění cíle na zapojování soukromého sektoru do naplňování cílů ZRS je **spíše vysoká** a relevance z pohledu rozvoje soukromého sektoru v rozvojových zemích **spíše nízká**.*

5.2 Efektivita

Hospodárnost

Program se celkově jeví jako hospodárný. Náklady na administraci programu se pohybují mezi 2 a 4 % z celkové alokace programu, což činí sice program vysoce hospodárný, nicméně může vzbuzovat obavy o reálných možnostech, administrativních a personálních kapacitách efektivní správy tolika projektů. Porovnat hospodárnost projektů je obtížné vzhledem k jejich geografické a oborové diverzitě. Zkoumané projekty v Srbsku a BaH vykazují podobné náklady a jednotlivé položky odpovídají cenám obvyklým. O nižší míře hospodárnosti vynaložených prostředků lze uvažovat u studií proveditelnosti a podnikatelských plánů, u nichž buď nedochází k další fázi realizace nebo dosud nebyla prokázána z důvodu nedostupnosti dat.

Hospodárnost projektů a programu je podpořena 50% spoluúčastí příjemce podpory, která vytváří předpoklad hospodárnějších a udržitelnějších projektů. Hospodárnost projektů a programu z dlouhodobého hlediska nelze vzhledem k nedostatečným datům komplexně vyhodnotit.

*Hospodárnost programu lze vzhledem k okolnostem (krátká doba realizace programu, omezený rozsah dostupných dat) hodnotit jako **průměrnou, spíše vysokou**.*

²⁸ Hlavním motivem podnikatelů je tvorba zisku, nikoli „být nositelem dobra a sociálního pokroku“. – Citace z výsledků dotazníkového šetření.

²⁹ Logframe programu z roku 2016.

Efektivita

Obsahová i procesní stránka programu je relativně jednoduchá, ukotvená v několika klíčových dokumentech a administrativně výrazně jednodušší pro příjemce podpory, než např. procesy spojené s projekty z Evropských fondů. Nicméně řada manuálních a duplicitních úkonů snižuje celkovou efektivitu. Manuální zpracovávání žádostí o podporu, závěrečných zpráv, monitoringu či následné kontroly představuje administrativní a byrokratickou zátěž již tak limitovaných dostupných lidských zdrojů administrátora programu.

Monitoring projektů je nedostatečný a neefektivní, je závislý především na Závěrečných zprávách projektů a na v mnoha případech omezené kapacity ZÚ, které dělají kontroly pouze ad hoc na vyžádání ČRA. Chybí dlouhodobý monitoring a kontrola udržitelnosti a dopadů projektů. Program není dostatečně provázán interně (podpořené projekty navzájem), s dalšími programy podpory v rámci ČRA, MZV ani programy podpory českého exportu.

Kritéria a proces hodnocení žádostí poskytují prostor pro zlepšení. Hodnotící kritéria neobsahují rozpad na řadu dílčích kritérií typu délky zapojení žadatele do programu, předchozí zkušenosti a úspěšnost realizovaných projektů apod. Hodnocení těchto kategorií se poté promítá do souhrnného hodnocení jiných kritérií. Zastupitelské úřady nejsou včas a v dostatečné kvalitě informovány o výsledku hodnocení a rozhodnutí o přidělení dotace, včetně odůvodnění.

*Efektivita řízení Programu je **spíše nízká**.*

5.3 Efektivnost

Naplnění principu dodatečnosti je v některých případech spíše deklaratorního významu z důvodu základního předpokladu pro získání podpory. Z realizovaných případových studií, dodatečných telefonických rozhovorů a hloubkových rozhovorů v zemích podpory vyplývá, že některé projekty by bylo možné realizovat i bez dotační podpory. Respektive by je příjemci dříve či později zrealizovali z vlastních zdrojů, nicméně podpora ČRA celý proces urychlila a zvětšila jeho rozsah. Z realizovaných případových studií zároveň vyplývá, že program podpory s omezenými finančními zdroji vhodně a strategicky cílí na podporu projektů v přípravné a iniciační fázi (zahrnuje i fázi Realizace, kdy se často jedná o zahájení projektu). Následnou realizaci velkých a komplexních projektů s potřebnou větší mírou investic je vhodně spíše financovat z jiných zdrojů. Nicméně je v takovém případě do budoucna třeba zajistit či monitorovat navazující realizaci a financování ze soukromých zdrojů.

Vzhledem ke krátkému časovému odstupu realizovaných projektů a poměru množství podpořených SP a PP a R program podpory není dosud prokazatelně vyhodnotitelný v naplňování cíle na vytváření partnerství. V 78 % projektů (SP a PP) nedochází k navázání partnerství s místními podnikateli. Pro udržitelnost partnerství je klíčové hlubší zapojení místních partnerů již do samotné přípravy projektu a předchozí etablovanost žadatele v zemi.

Díky nutné spoluúčasti příjemce podpory na finančních nákladech projektu lze teoreticky odvodit mobilizaci navazujících finančních prostředků ze soukromých zdrojů příjemců v minimální výši 50 % celkové podpory. Reálné náklady příjemců podpory lze prokazatelně ověřit v rámci kontroly předložených účetních dokladů na konci projektu při odevzdání závěrečné zprávy. Personál ČRA provádějící tuto kontrolu nedisponuje odbornou kvalifikací určenou pro výkon účetní činnosti. V některých případech je prokazováno např. mzdových nákladů, počtu hodin nebo úvazků alokovaných a vyúčtovaných na projektu z principu věci neověřitelných, příjemci nejsou povinni si vést samostatné projektové účetnictví. Navazující financování z dalších soukromých a veřejných zdrojů dostupných v daných zemích je zatím spíše výjimečné a představuje největší slabinu podpořených projektů.

Klíčovou roli v zajištění navazujících zdrojů může sehrát zastupitelský úřad, který může příjemce informovat o dostupných možnostech v zemi nebo podpořit jeho fundraising jinými prostředky. Vhodná je kombinace dotační podpory s formou záruk či zvýhodněných úvěrů ČMZRB nebo pojištění EGAP. Stejně důležitou roli může sehrát i ČRA, která příjemce může informovat o dostupných možnostech a v rámci možností podpořit (již samotnou záštitou nebo doporučením) při mobilizaci zahraničních zdrojů. Malí a střední podnikatelé často nemají kapacity a know-how pro soutěžení velkých zakázek u nadnárodních rozvojových agentur (např. GIZ, UNDP, USAID) nebo investičních skupin (např. EBRD, EIB, Světová banka).

*Z hlediska efektivnosti dosahuje Program **spíše nízké** výkonnosti.*

5.4 Dopady

Program B2B nemá nastavena pravidla a podmínky povinné udržitelnosti projektů ani systém monitoringu dlouhodobých výsledků a dopadů. Zdrojem informací o dopadech projektů jsou především závěrečné zprávy projektů či zprávy a hlášení z návštěv a kontrol ZÚ. Na programové úrovni pak nezávislé evaluace tohoto typu. Malé množství, rozdílná kvalita, nízká frekvence a metodická nejednotnost těchto informací neumožňuje komplexní vyhodnocení dopadů Programu.

Vyhodnocení dopadu programu je obtížně proveditelné také z důvodu vysoké geografické a sektorové fragmentace podpory. Potenciální dopad takto rozptýlené podpory tak nepřekračuje lokální kontext místa realizace projektu. Vyhodnocení dopadu podpory programu nelze dostatečně provést z důvodu neporovnatelnosti sociálních, kulturních, politických, regulatorních podmínek a dalších neporovnatelných externích vlivů a faktorů 50 zemí podpory, z důvodu sektorové různorodosti podpořených projektů, z důvodu odlišné míry a intenzity podpory, krátkodobosti řady podpořených projektů a absentující kontinuílní podpory.

*Dopady programu lze vzhledem k okolnostem (krátká doba realizace programu, omezený rozsah dostupných dat, další důvody uvedené výše) hodnotit jako **spíše jako lokálně přínosné, celkově nicméně obtížně vyhodnotitelné**. V dalším průběhu implementace programu a po případném rozhodnutí Zadavatele o koncentraci podpory bude možné dopady přesněji vyhodnocovat.*

5.5 Udržitelnost

Udržitelnost programu a podpořených projektů lze vyhodnotit především v krátkodobém horizontu, s ohledem na počet podpořených návazných projektů. V tomto ohledu dochází k dramatickému nárůstu úspěšnosti při podpoře navazujících projektů, nejvíce u podnikatelských plánů a fází realizace.³⁰ Dlouhodobou udržitelnost nelze z důvodu příliš krátkého časového odstupu a nedostatku dat ohledně navazujícího financování po ukončení projektů a udržitelnosti výsledků projektů komplexně vyhodnotit. Řada projektů je stále ve fázi realizace, řada SP nebo PP stále čeká na navazující možnosti realizace, ke kterým může dojít až v několika následujících letech. Chybí data o následné podpoře realizace projektů ze soukromých, národních nebo mezinárodních zdrojů.

Pro další udržitelnost programu je klíčové vymezení cílů programu podpory, které se mj. projeví na výběru projektů a podpořených podnikatelských subjektů. Program není provázán interně (mezi projekty) ani s dalšími programy podpory (uvnitř ČRA/MZV i programy dalších resortů) a vytrácí se synergický potenciál. K udržitelnosti a větší provázanosti může přispět zúžení geografického nebo sektorového zacílení programu. Vhodnou variantou může být omezení na rozvojové země s klasifikací 3-6 dle klasifikace OECD, země s působností zastupitelského úřadu, země DAC spadající do kategorie středně příjmových zemí,³¹ apod. Role ZÚ je proto další udržitelnost programu zcela klíčová.

*Udržitelnost projektů v případě Programu B2B lze jen obtížně vyhodnotit z důvodu nedostatku dat o navazujících realizacích a financování ze soukromých zdrojů a z důvodu příliš krátkého časového odstupu. Udržitelnost krátkodobou, meziroční, pak lze **vyhodnotit jako spíše nízkou**.*

5.6 Vnější prezentace

Vnější prezentace programu je vzhledem k iniciátorům projektů vhodně zacílená a dostatečná. Prezentace výsledků intervence souvisí s úspěšně realizovanými projekty, v některých zemích tak prozatím není možná. I v případě zemí, kde byly projekty realizované (např. Bosna a Hercegovina, Srbsko) je však znalost Programu klíčovými aktéry (Hospodářské komory, zástupci municipalit, zástupci jiných rozvojových agentur) velmi nízká, pravděpodobně z důvodu malého počtu projektů. Program má potenciál zlepšit prezentaci a sdílení výstupů a výsledků podpořených projektů, sdílení zkušeností mezi příjemci podpory a jejich vzájemné posilování a síťování.

*Vnější prezentace programu je na úrovni ČR **vysoká**, na úrovni cílových zemí **spíše nízká**.*

³⁰ S přihlédnutím k podpořeným projektům v roce 2019, které ale nejsou předmětem této evaluace, by udržitelnost navázaná na podporu navazujících projektů narostla na 57 % s 19 navazujícími projekty.

³¹ DAC List of ODA Recipients effective as at 1 January 2018 for reporting on 2018, 2019 and 2020. Dostupné na:

[http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-](http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf)

[standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf](http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf) Zatímco klasická rozvojová pomoc může nebo by měla cílit na nejpostiženější země a regiony, podnikatelé mohou vstupovat pouze tam, kde jsou pro podnikání vhodné, udržitelné, podmínky. Jedná se o kombinaci bezpečnosti, stability (politické, regulatorní, nízké míry korupce apod.) a minimálního ekonomického růstu.

5.7 Naplňování průřezových principů ZRS dle metodiky INESAN

Průřezové principy ZRS ČR nejsou pro příjemce podpory Programu B2B významně relevantní. K naplňování průřezových principů dochází především ve fázi Realizace a u řady projektů spíše jako k sekundárnímu efektu. Největší míru naplnění dosahuje Program v principu šetrnosti k životnímu prostředí, kdy drtivá většina exportovaných technologií nebo know-how podléhá přísnějším normám na ochranu životního prostředí či se přímo ochranou životního prostředí zabývá. Dalšími nejrelevantnějšími principy jsou oblasti dodržování lidských práv a rovných příležitostí. Princip řádné a demokratické správy většinou není v silách podpořených projektů ovlivnit.

*K naplňování průřezových principů v rámci podpořených projektů Programu B2B dochází **pouze částečně (spíše nízké naplnění)**, s výjimkou kritéria šetrnosti k životnímu prostředí, kde je míra naplnění **vysoká**.*

6 DOPORUČENÍ

Č.	Znění doporučení	Stupeň závažnosti ³²	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění ³³ / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
Doporučení na úrovni programu nebo sektoru				
1	Zúžit geografické nebo sektorové zaměření programu B2B s ohledem na možnost hodnotit jeho dopady	1	MZV, ČRA	<p>Geografická a sektorová fragmentace podpory vede k rozptýlu dopadů podpory. Základním předpokladem úspěšné rozvojové spolupráce je intenzivní, dlouhodobá a synergická podpora. Možné varianty dalšího směřování programu jsou následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> Varianta 1: Ponechání současného „catch all“ nastavení programu a smíření se s obtížně hodnotitelným dopadem programu. Varianta 2: Zúžení zaměření podpory: <ul style="list-style-type: none"> Varianta 2A: Geografické zaměření – zúžení podpory by mělo sledovat tři předpoklady úspěšného podnikatelského projektu v rozvojové zemi: nízká míra korupce, bezpečnost a ekonomický růst. Z těchto důvodů je možné podporu omezit na rozvojové země s klasifikací 3-6 OECD³⁴. Zároveň je vzhledem k možnosti hodnocení dopadů a podpory žadatele možné dále zúžit podporu na země s územní působností ZÚ ČR. Varianta 2B: Sektorové zaměření – lze cílit na podporu podnikatelských aktivit v sektorech nejvíce přispívajících k sociálnímu rozvoji a ochraně životního prostředí (vodohospodářská infrastruktura, zemědělství, ekologicky šetrné technologie na snižování emisí uhlíku, snižování energetické náročnosti, energetická soběstačnost, potravinářství, sociální služby, zdravotnictví, atd.). <p>Zaměření lze měnit v čase, případně vyhlášovat výzvy specificky cílící na vybrané země nebo odvětví</p>
2	Jednoznačně vymezit cíle programu	1	MZV, ČRA	<p>Cíle programu nejsou jednoznačně ukotveny a mohou vést k rozdílné interpretaci účelu podpory a formalistickému naplňování principů ZRS. Na základě rekonstruovaného logického rámce Zpracovatel navrhuje program ukotvit jako podporu podnikatelských aktivit s důrazem na naplnění cílů ZRS. Podpora programu by měla mít za cíl rozšířit stávající podnikatelské aktivity v souladu s principy ZRS.</p> <p>Pro bližší specifikaci požadavků na naplňování cílů ZRS lze využít například standardů Sociálního rozvoje a ochrany životního prostředí Světové banky.³⁵ Příjemce by se přijetím podpory zavázal ke splnění např. 3 z 10 jím zvolených standardů Světové banky při dosažení měřitelných indikátorů. K doporučení vede Zpracovatele i aktuální vývoj programu, zavedení plně návratných forem podpory (záruka ČMZRB) a také vývoj obdobných programů v zahraničí.</p>
3	Podpořit udržitelnost projektů a monitoring dopadů v době po	1	ČRA	<p>Zavedení „povinnosti“ informovat o udržitelnosti projektu, např. 1 až 2 roky po ukončení projektu. Zpracovatel rozumí smluvnímu omezení 1 roku (rozpočtový cyklus), nicméně lze</p>

³² Stupnice: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

³³ Pokud jsou hlavní závěry očíslovány, lze zde odkázat na čísla relevantních závěrů.

³⁴ OECD: Country Risk Classification, dostupné na: <http://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/arrangement-and-sector-understandings/financing-terms-and-conditions/country-risk-classification/>

³⁵ Environmental and Social Framework, The World Bank, 2017, dostupné [zde](#). Cílem je využití potenciálu podnikatelských aktivit pro rozvojovou spolupráci, rozšíření portfolia aktivit a jejich efektů v souladu s principy rozvojové spolupráce a docílit tak rozvojového dopadu běžných podnikatelských aktivit. Uchazeč v žádosti uvede a následně hodnotitelé zhodnotí naplnění min. např. 3 z 10 standardů Světové banky k Sociálnímu rozvoji a ochraně životního prostředí. Standardy: 1) Posuzování a řízení životního prostředí a sociální rizika a dopady; 2) Práce a pracovní podmínky; 3) Využívání přírodních zdrojů a prevence znečišťování; 4) Zdraví a bezpečnost; 5) Nabývání a využívání půdy, omezení nedobrovolného přesídlování; 6) Zachování biodiverzity a udržitelné řízení přírodních zdrojů; 7) Ochrana místních komunit; 8) Ochrana kulturního dědictví; 9) Finanční zprostředkovatelé; 10) Zapojování místních aktérů; Standard č. 1 by mohl být povinnou součástí žádosti: Analýza sociálních a environmentálních rizik a dopadů a plán jejich řízení

Č.	Znění doporučení	Stupeň závažnosti ³²	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění ³³ / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
	skončení realizace.			„Zprávy o udržitelnosti“ zahrnout do znění Rozhodnutí o podpoře, případně je bonifikovat u opakujících se žadatelů o podporu.
4	Nastavit matching programu B2B s dalšími programy podpory ČRA, MZV a ZÚ (případně MPO)	2	MZV/ČRA	<p>Na základě výsledků evaluační mise a fokusních skupin Zpracovatel navrhuje lepší (zejména informační) propojení programu B2B a to následujícím způsobem - propojení s programem ČRA na Vysílání expertů do transformačních zemí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síťování podpořených projektů navzájem, sdílení příkladů dobré praxe formou prezentací výstupů a výsledků (semináře, workshopy atd.), zveřejňování výstupů projektů na stránkách ČRA. • Zvýšení informovanosti příjemců podpory (a jejich lokálních partnerů) o existenci programu na vysílání expertů. • Zahrnutí příjemců podpory B2B programu a jejich partnerských podnikatelských organizací mezi oprávněné příjemce podpory programu na vysílání expertů. • Zjednodušení pravidel - nahradit institut Memoranda rozhodnutím o podpoře jako doplněk k současné podpoře B2B projektů. Bonifikace synergických efektů s Malými lokálními projekty ZÚ, trojstrannými projekty ČRA, projekty Aid for Trade, projekty programu B2B navzájem při hodnocení žádostí a podporovat jejich matching. • Poskytování informací o dostupných finančních zdrojích a podpory (např. záštity, doporučení, know-how) při mobilizaci navazujících finančních zdrojů od nadnárodních institucí, agentur a investorů. Informování místních partnerů projektů o existenci programu ZÚ na podporu MLP, v rámci hodnocení žádostí MLP bonifikace synergických efektů předkládaných projektů MLP s projekty B2B.
5	Vytvořit ve spolupráci se ZÚ mechanismy informování a zapojování zastřešujících organizací podnikatelů do propagace programu.	3	ČRA/ ZÚ	<p>Informování zastřešujících organizací v rozvojových zemích o existenci programu. Vzájemná výměna informací s těmito organizacemi může vést k efektivnějšímu provázání podpory, navázání nebo prohloubení spolupráce a poskytnutí další podpory místním partnerům projektů. Praxe jiných mezinárodních rozvojových programů (např. GIZ) prokazatelně ukazuje přidanou hodnotu podpory zastřešujících organizací místním partnerům projektů (budování kapacit, poskytování know-how a podpory při zajišťování dalšího financování).</p>
Doporučení systémová a procesní (s obecnou platností)				
6	Zavedení informačního systému - elektronizace a automatizace procesů spojených s příjmem projektových žádostí, projektovým řízením, monitoringem a kontrolou	1	ČRA	<p>Zavedení informačního systému a automatizace procesních úkonů přispěje ke zvýšení efektivnosti administrace programu, úspoře lidských zdrojů na administrativních činnostech a umožní jejich realokaci do oblasti monitoringu a hodnocení výsledků podpory. Zlepší také přehlednost pro příjemce. Používání informačního systému je standardem i při jiných programech podpory. IT systém by měl umožnit vytvořit profil žadatele (nebude tak např. muset opakovaně vytvářet komplexní žádost v případě víceletých projektů), dále také automatizovanou kontrolu zadávaných údajů, možnost práce hodnotitelů přímo v systému, generování rozhodnutí, smluv, vytváření sestav apod.</p>
7	Nastavení mechanismu na zjednodušenou podporu víceletých projektů a zvýšenou podporu synergických projektů	2	ČRA	<p>Podpora víceletých projektů v zjednodušeném režimu by snížila administrativní zátěž, zvýšila pravděpodobnost úspěšné realizace projektů a podpořila budování dlouhodobých partnerství.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnutí o podpoře víceletého projektu obsahuje klauzuli, podmiňující podporu v dalších letech dostupností finančních prostředků po schválení státního rozpočtu na

Č.	Znění doporučení	Stupeň závažnosti ³²	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění ³³ / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
				<p>daný rok.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zjednodušení žádosti o podporu, snížení počtu povinných příloh, duplicitního předkládání údajů³⁶ a nahrazení komplexnější závěrečnou zprávou projektu. • Hodnocení žádostí probíhá ve zvláštním režimu, hodnotící především úspěšnost dosavadní realizace projektu. • Zvýšení finančních limitů pro podporu synergických víceletých projektů (viz. Doporučení č. 4) v první fázi až na dvojnásobek současných limitů.
8	Zlepšit načasování výzev, případně zvážit zrušení druhých výzev	3	ČRA	<p>Vypsání výzev by mělo proběhnout v dostatečném předstihu, aby bylo možné žádosti zhodnotit a vydat rozhodnutí jakmile to bude možné a tím poskytnout maximální dobu příjemci na realizaci projektu. Administrativní zátěž spojená s tzv. „druhou výzvou“ není vyvážená přidanou hodnotou. Na realizaci projektů zbývá velmi málo času. Výzva směřuje k podpoře neefektivních, nedostatečně připravených projektů.</p>
9	Rozšířit hodnotící kritéria žádostí, případně zavést systém bonifikace žádostí	1	ČRA	<p>Oficiální hodnotící kritéria dle Metodiky programu a Manuálu pro hodnocení projektů (Rozvojový dopad, Finanční udržitelnost, Teritoriální relevance) jsou příliš obecná a neumožňují zohlednění klíčových předpokladů úspěšnosti projektů, jako např. charakteristiky žadatelů, etablovanost žadatele v zemi realizace projektu (např. objem dosavadních investic, navázaných obchodních partnerství, realizovaných aktivit), délka trvání zapojení žadatele do programu, úspěšnost realizace předchozích projektů, soulad s aktivitami ZÚ atd.).</p> <p>Zástupci ZÚ i hodnotící komise již dnes tyto aspekty zohledňují, avšak spíše nesystematicky zohledněním v rámci jiných hodnotících kritérií. Pro transparentnost hodnotícího procesu by bylo vhodné tato kritéria přidat do oficiálních kritérií hodnocení projektů a zpřesnit stávající kritéria, zejména v oblasti Rozvojového dopadu (např. specifikovat, které standardy naplňuje a jakým způsobem (viz doporučení 2)). Aby bylo hodnocení v této míře detailu možné, je nezbytné doplnit požadované informace do Projektové žádosti.³⁷ Zohlednění uvedených aspektů v rámci hodnocení posílí udržitelnost PP a SP. Hlubší hodnocení Rozvojového dopadu umožní kvalitnější výběr projektů skutečně naplňujících cíle ZRS a eliminuje riziko formální proklamace Rozvojového dopadu. Pro posouzení Rozvojového dopadu lze využít např. Standard č.1 Environmentálního a sociálního rámce Světové banky: Analýza sociálních a environmentálních rizik a dopadů aktivit a plán jejich řízení, která může být povinnou součástí žádosti o podporu. Lze očekávat, že takovou analýzu bude moci předložit především žadatel s předchozí zkušeností s místními podmínkami, čímž by se částečně omezilo předkládání rizikových projektových záměrů. Požadovaný rozsah hodnocení u jednotlivých kritérií stanovený pro ZÚ 50-150 slov neumožňuje dostatečně detailní zhodnocení, které by bylo kvalitním podkladem pro hodnocení na straně hodnotící komise. Vzhledem k důležitosti stanoviska ZÚ doporučujeme rozšířit rozsah hodnocení ZÚ.</p>
10	Umožnit systematickou kontrolu realizace projektů pracovníky ČRA na realizace.	3	ČRA	<p>Kontrola projektů v místě realizace probíhá především ZÚ. ČRA nemá dostatek vlastních možností kontroly realizace projektů (ve fázi realizace) a musí se spoléhat především na zprostředkované informace ZÚ. Evaluátor doporučuje nastavit systém kontrol realizací projektů na místě pracovníky/cemi ČRA. Nastavit standardní postup pro výběr vzorku. Finanční náklady aktivity lze minimalizovat plánováním cest v dostatečném předstihu.</p>
11	Povinně informovat	2	ČRA	<p>Sdílení rozhodnutí a zápis hodnotící komise se ZÚ ještě před</p>

³⁶ Např. Výpis z obchodního rejstříku; Osvědčení o registraci; Soupis dosud realizovaných projektů ZRS; Doklad o existenci bankovního účtu; Seznam organizací či institucí, u kterých žadatel současně požaduje poskytnutí finančních prostředků (...) – lze uvést v rámci ZZ; Čestné prohlášení žadatele o podporu de minimis; Čestné prohlášení H o pravomocném odsouzení;

³⁷ Např. hlavní aktivity žadatele v cílové zemi (např. v posledních dvou letech), z jakých zdrojů byly financované, přehled aktivit v dané zemi, popis, délka trvání, zastoupení, míra předchozích investic, počet a popis navázaných obchodních partnerství, realizovaných aktivit atd.; znalost specifik cílové země – např. politická situace, míra korupce, bezpečnost, ekonomický růst.

Č. Znění doporučení	Stupeň závažnosti ³²	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění ³³ / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
zapojené ZÚ o výběru projektů včetně odůvodnění ne-výběru projektů doporučených ZÚ			podpisem smlouvy s příjemci podpory.