



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

**„VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ
REPUBLIKY V BOSNĚ A HERCEGOVINĚ V SEKTORU STÁTNÍ SPRÁVA A OBČANSKÁ SPOLEČNOST“**

Veřejná zakázka: NIPEZ 79998000-6 Služby profesionálních poradců

listopad 2018

Evaluační tým: EvetData, z.s.

Hlavní evaluátorka: Eva Kubíčková

Experti: Selma Porobić, Lenka Divoká, Jan Říkovský,

Milan Aujesky, Samir Dolarević, Ismeta Ćorić



IDENTIFIKAČNÍ FORMULÁŘ

Země realizace: Bosna a Hercegovina	Lokality: Sarajevo, Banja Luka (1); Sarajevo (2, 3); celá BaH (4)
Název intervence v českém a anglickém jazyce: „Podpora aplikace zásad volného pohybu zboží a zvýšení bezpečnosti výrobků uváděných na trh v Bosně a Hercegovině“ („Support of Application of Free Trade Movement Principles and Increase of Safety of Products introduced to the market in Bosnia and Herzegovina“) „Podpora kapacit Institutu pro standardizaci Bosny a Hercegoviny v oblasti zavádění EUROCODŮ“ („Strengthening capacity of Institute for Standardization of Bosnia and Herzegovina in implementation of Eurocodes“) „Rozšíření kapacit Metrologického institutu Bosny a Hercegoviny“ („Increasing capacities of Metrology Institute in BaH“) „Institucionální podpora kontroly a certifikace rostlinného materiálu“ („Institutional Support for Certification and Control of Plant Material“)	Zaměření: státní správa a občanská společnost zemědělství
Gestor: Česká rozvojová agentura	Realizátor: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví Český metrologický institut Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
Období realizace – měsíc/rok zahájení programu: (1) 3/2012 (2) 11/2014 (3) 5/2014 (4) 11/2013	Měsíc/rok ukončení programu: (1) 12/2013 (prodlouženo 3/2014) (2) 12/2017 (prodlouženo 6/2018) (3) 12/2016 (4) 11/2016 (prodlouženo 11/2018)
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: (1) 5,92 mil. Kč (2) 9,16 mil. Kč (3) 17,33 mil. Kč (4) 10,34 mil. Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: (1) 6,66 mil. Kč (2) 9,26 mil. Kč (3) 17,33 mil. Kč (4) 16,78 mil. Kč
Další donoři podílející se na projektu: (1) MOFTER 740.000,- Kč (2) BAS 100.000,- Kč	
Autoři evaluační zprávy: Lenka Divoká, Eva Kubíčková, Selma Porobić, Jan Říkovský	
Termín realizace evaluace: květen – listopad 2018	
Datum, podpis (-y):	

SHRNUTÍ

Účel evaluace

Hlavním účelem evaluace je získat nezávislé vyhodnocení čtyř víceletých projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (dále ZRS ČR) v Bosně a Hercegovině (dále BaH) zaměřených na přenos evropských standardů a norem v technické a obchodní oblasti (metrologie, stavebnictví), v sektoru státní správa a občanská společnost s přesahem do sektoru zemědělství. Důraz evaluace je kladen na dlouhodobé dopady a udržitelnost s ohledem na to, že závěry a doporučení vzešlé z evaluace budou vysoce relevantní pro další identifikaci a realizaci projektů v tematické oblasti ZRS ČR *Řádná demokratická správa věcí veřejných* v programovacím období 2018 – 2023.

Stručný popis hodnocených intervencí a jejich kontextu

Cílovou zemí projektů byla Bosna a Hercegovina, coby programová země ZRS ČR. Bosna a Hercegovina se dlouhodobě potýká s post konfliktní transformací. V únoru 2016 podala žádost o přijetí do Evropské unie (dále EU), nicméně pokrok v integraci je pomalý. Rozvojové aktivity ČR v BaH se v období 2011-2017 řídily Programem rozvojové spolupráce v BaH. Tento programový dokument zaměřil českou ZRS na odstraňování překážek ve směřování BaH do EU. Na této cestě byly definovány následující prioritní sektory: zemědělství; ochrana životního prostředí; zásobování vodou a sanitace; státní správa a občanská společnost; energetika a zdravotnictví. Významnou přidanou hodnotou ČR při implementaci ZRS má být „její zkušenost s transformačními procesy a integrací do EU“.

Hodnoceny byly následující projekty:

Název projektu	Období realizace	Celková výše prostředků na projekt ze ZRS (Kč)	Sektor	Stručný obsah projektu
1/ Podpora aplikace zásad volného pohybu zboží a zvýšení bezpečnosti výrobků uváděných na trh v Bosně a Hercegovině	2012 - 2013 (prodloužení 2014)	5,92 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Zvýšení kapacity vybraných zkušebních laboratoří, vyškolení zástupců státní správy a expertů zkušebních laboratoří v používání nových postupů práce ve zkušebních laboratořích, podpora implementace nových postupů ve zkušebnictví na všech úrovních státní správy.
2/ Podpora kapacit Institutu pro standardizaci Bosny a Hercegoviny v oblasti zavádění EUROCODŮ	2014 – 2017 (prodloužení 2018)	9,16 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Podpora kapacit Institutu pro standardizaci Bosny a Hercegoviny v oblastech zavádění, překladů, tvorby a přípravy národních příloh zásad pro navrhování stavebních konstrukcí – EUROCODŮ.
3/ Rozšíření kapacit Metrologického institutu Bosny a Hercegoviny	2014 - 2016	17,33 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Podpora laboratoří schopných provádět metrologické měření v daném oboru a s danými parametry, včetně adekvátního proškolení obsluhy, provedení realizace mezinárodního mezilaboratorního porovnání
4/ Institucionální podpora kontroly a certifikace rostlinného materiálu	2013 – 2016 (prodloužení 2018)	10,07 mil. Kč	zemědělství	Zřízení systému oficiální kontroly a certifikace rostlinného materiálu a jeho využití pro zlepšení přístupu na trh EU.

Evaluační zpráva

Definovaným cílem projektů ve vybraných odvětvích bylo posílit kapacitu institucí veřejné správy v BaH a tím podpořit přípravu země na vstup do EU i s ohledem na zlepšení podmínek trhu včetně zvýšení obchodu a ochrany spotřebitelů v zemi. Předmětem podpory byly lidské zdroje, technické a organizační zázemí institucí a procedurální a legislativní změny ve vybraných odvětvích. Projekty byly realizovány českými institucemi ve spolupráci s místními partnerskými organizacemi. Cílovými skupinami byly většinou samotné instituce, ale přínos z intervencí projektů měly i další cílové skupiny.

Identifikace evaluačního týmu

Řešitelem této evaluace je evaluační tým spolku EvetData, z.s. Členkami a členy evaluačního týmu jsou: **Eva Kubičková** – hlavní evaluátorka, **Selma Porobić** – evaluátorka, **Lenka Divoká** – metodoložka, **Jan Říkovský** – evaluátor, **Milan Aujesky** – technický expert – metrologie, standardizace, **Samir Dolarević** – lokální technický expert – stavebnictví, **Ismeta Ćorić** – lokální technická expertka – rostlinný materiál.

Nejdůležitější zjištění a závěry

Relevance se liší od **spíše nízké po vysokou** dle projektu. Celkově je relevance ZRS ČR hodnocena jako vysoká, k čemuž přispěla vysoká míra zapojení cílových skupin při identifikování potřeb a nastavení cílů podpořených projektů (kromě projektu 1). Relevance nastavených aktivit projektů je spíše vysoká a ve většině případů odpovídá definovaným cílům. V projektech 2 a 4 nebyla zcela reflektována potřeba politické podpory/aktivity v oblasti tvorby politik (policy-making) pro úplné, respektive včasné dosažení cíle.

Efektivita projektů je **spíše vysoká až vysoká**. Hospodárnost projektů je vysoká s ohledem na investované prostředky a dosažené výsledky. V rámci plánovaných nákladů na realizaci bylo dosaženo i neplánovaných výstupů (digitalizace hydrometeorologických dat, podpora pěstování matečnic). Efektivita projektů z pohledu realizovaných aktivit a dosažených výstupů a cílů se hodnotí jako spíše vysoká až vysoká.

Příklady dobré praxe byly identifikovány v (1) efektivní komunikaci vedené českými experty s pracovníky partnerských institucí založené na osobním přístupu, zohlednění místních způsobů komunikace a vzhledu do politického kontextu institucionálního fungování BaH, (2) vysoké míře podpory a flexibility ze strany českých expertů při překonávání provozních a organizačních problémů v průběhu realizace intervencí, (3) přístupu českých realizátorů orientovaném spíše na dosažitelné/reálné změny na nižších systémových úrovních než na změny na úrovni národní legislativy, pro něž je klíčová (a zároveň nejistá) politická podpora, (4) prakticky orientovaná školení a školení v terénu.

Efektivnost se liší od **spíše nízké po vysokou** dle projektu. Míra efektivnosti projektu ve vztahu k dosaženým cílům se liší od spíše nízké (projekt 1) po velmi vysokou (projekt 3 a 4) a souvisí především s přesností definovaných cílů a záměrů v logických rámcích projektů. Efektivnost intervence z pohledu naplňování potřeb cílových skupin (podpořených zaměstnanců a institucí) byla vysoká. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili školení a obdrželi podporu expertů českých realizátorů, byli velmi spokojeni se získanými znalostmi a dovednostmi a následující metodologickou podporou. Dále podpořené instituce kladně hodnotily poskytnuté vybavení a vytvoření organizačního zázemí pro zkvalitnění služeb ve své působnosti (kromě dvou laboratoří v projektu 1). Projektové intervence tak významně zvýšily kapacitu podpořených institucí a dalších spolupracujících subjektů (hydrometeorologické instituty, inspektoráty, producenti rostlinného materiálu) a kvalitu jejich služeb.

Dopady projektů se také liší od **nízkých po vysoké**. Přestože některé projekty nedocílily plánovaných záměrů, celkové potenciální dopady jsou hodnoceny jako spíše vysoké s ohledem na významné zvýšení kapacit důležitých institucí veřejné správy, následné zvýšení efektivnosti veřejné správy a měřitelný posun v institucionální a tržní přípravě BaH pro vstup do EU v kontextu dlouhodobě nefungujícího, komplikovaného a roztržitého systému veřejné správy a politického systému v BaH. Celkově jsou potenciální dopady projektových intervencí hodnoceny jako vysoké s přihlédnutím k dostupným zdrojům informací v krátkém časovém rozmezí od ukončení programu a **s přihlédnutím k pravděpodobnému vývoji přínosů projektů v podporované oblasti sektorů**. V případě projektu 1 jsou dopady hodnoceny jako nízké, protože výsledky projektu velmi málo ovlivnily snížení bariér pro export.

Vyhodnocení projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v Bosně a Hercegovině v sektoru státní správa a občanská společnost



Evaluační zpráva

Intervence projektů měly určité dopady i na skupiny mimo okruh přímé cílové skupiny – zákazníky IMBiH, konečné uživatele služeb klientů IMBiH (např. čerpací stanice), hydrometeorologické instituty, brigádníky, kteří pracovali na zpracování dat pro tvorbu interaktivních map, členy TK BAS či producenty a odběratele rostlinného rozmnožovacího materiálu.

Udržitelnost výsledků projektů je **spíše nízká až vysoká**. Udržitelnost se hodnotí jako vysoká pro projekty 2, 3 a 4, ve kterých jsou výstupy a výsledky aktivně využívány cílovými skupinami (zaměstnanci, podpořenými institucemi). V případě projektu 1 je udržitelnost výsledků spíše vysoká pro laboratoře IMK RS/IUGERS a Tehnoinspekt, a nízká pro zbývající dvě laboratoře. Projekty měly **spíše vysoký dopad** na některé **průřezové principy (řádná správa, životní prostředí, genderová rovnost)** a **spíše nízký u principu lidských práv**.

Systémové poznatky

Cíle projektů se zaměřily na budování kapacit vytipovaných institucí s potenciálem ovlivnit systém v rámci vybraných sektorů. Tyto instituce nebyly nutně na nejvyšší úrovni veřejné správy (policy-making). V mnoha případech se tedy jednalo o budování kapacity „zespod“. Tento přístup byl hodnocen jako přínosný v případě zlepšování veřejné správy v post konfliktní společnosti. Zvyšuje se tak pravděpodobnost úspěchu pro iniciativy v oblasti tvorby/ udržitelnosti legislativy a politik.

Velmi pozitivně je hodnoceno zaměření projektů, které vyšlo z kombinace několika faktorů: (1) identifikace institucí v BaH, které měly určitou existující kapacitu, ale vyžadovaly velmi specifickou podporu expertů, (2) zároveň hrají velmi významnou roli v infrastruktuře veřejné správy a v přípravě na vstup do EU, (3) výběru českých realizátorů, kteří disponují významnou kapacitou odborníků a mají zkušenost v působení v rozvojové oblasti/spolupráci s BaH, (4) sdílení určité historicko-kulturní tradice.

Doporučení

	Doporučení procesního a systémového charakteru	Stupeň	Oblast PCM	Hlavní adresát
1	Do procesu identifikace potřeb zahrnout nejen přímé příjemce podpory, ale i ostatní cílové skupiny. V podmínkách BaH je možné při výběru příjemců zohlednit kritérium etnických/ entitních „kvót“, nicméně nikoli na úkor ostatních kritérií pro výběr.	1	Identifikace	ČRA, ZÚ
2	Při formulaci projektů provést důkladnou analýzu účastníků a místních podmínek rozvojových aktivit, včetně zohlednění pozice podpořených institucí na trhu, popřípadě pozice a zájmů ostatních cílových skupin. Nástroji mohou být např. UNDP Institutional and context analysis či IIED Stakeholder Power analysis.	1	Formulace	ČRA, ZÚ,
3	Při realizaci intervencí být flexibilní v adresování vyvstalých potřeb/problémů, co se týče časové dotace, nastavení dílčích výstupů/cílů. Úspěšnost projektů závisí i na efektivní komunikaci – soft skills manažerů a expertů realizačních týmů. Doporučujeme počítat s nutností flexibility již na úrovni systému financování a řízení projektů ze strany ČRA – například úprava metodik v oblasti risk managementu, fixace zásadních výstupů, ale vyšší flexibilita na úrovni aktivit, rezerva rozpočtu, atd. Na úrovni legislativního rámce rozvojové spolupráce lze uvažovat o umožnění víceletých projektů pro všechny finanční mechanismy či o možnost přímého výběru realizátora ve veřejných zakázkách v případě, že je nezbytná předchozí znalost prostředí nebo konkrétní specializace.	1	Implementace	MZV, ČRA, realizátoři
4	Nadále podporovat přenos zkušeností českých institucí v přípravě na vstup do EU a přechod k demokratické společnosti vzhledem k přínosům pro podpořené instituce v BaH. V rámci formulace projektů se zaměřit na přenositelnost zkušeností českých realizátorů s budováním institucionálních kapacit do kontextu podpořené instituce.	2	Formulace	MZV, ČRA

Vyhodnocení projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v Bosně a Hercegovině v sektoru státní správa a občanská společnost



Evaluační zpráva

5	Pro větší udržitelnost výsledků projektu je vhodné investovat do propagace úspěchů nejen u odborné veřejnosti a stakeholderů, ale prezentovat výsledky směrem k široké veřejnosti, coby konečným spotřebitelům, jejichž ochrana a práva jsou projektovými výsledky posilována (consumer quality culture).	2	Implementace	ZÚ, ČRA, realizátoři
6	V případě podpory expertních orgánů s dobrovolným členstvím (typu technické komise) je žádoucí řešit odpovídající podporu práce tohoto orgánu včetně otázky honorování expertů. Tato podpora nemusí být poskytována českou stranou, ale je nutné toto hledisko zohlednit.	2	Implementace	ČRA, ZÚ, realizátoři
7	Využít potenciál spolupráce akademického sektoru a podpořených institucí, kdy na jedné straně podpořené instituce mohou nabídnout technické zázemí a expertizu personálu pro získávání praktických zkušeností vysokoškolských studentů (stáže) a na straně druhé mohou získat pracovní sílu a budoucí personální zdroje. Zejména ve fázi formulace projektů doporučujeme se na tuto spolupráci systematicky zaměřit.	3	Formulace, implementace	ČRA, ZÚ
8	Ve fázi formulace projektů zohlednit potenciál podpořených institucí v oblasti lobbyingu a politického tlaku na prosazení/udržení výsledků projektu, popřípadě identifikovat alternativního aktéra.	1	Formulace, implementace	ČRA, ZÚ
9	Využít výsledky závěrečných evaluačních zpráv k propagaci ZRS ČR, podpořených institucí, a dosažených úspěchů v daném sektoru (např. follow-up workshopy, tiskové konference, atd.).	2	Follow-up	ZÚ, ČRA

	Doporučení k projektové a sektorové tématice	Stupeň	Oblast PCM	Hlavní adresát
10	Při nastavení intervence pro rozvoj institucionální kapacity přizpůsobit poměr podpořených oblastí (školení, vybavení, metodiky, organizační zázemí) podle konkrétních potřeb podpořené instituce.	1	Identifikace, formulace	ČRA, realizátoři
11	Zaměřit se na rozvoj kapacit na nižších úrovních veřejné správy a měnit legislativu/politiku „zespod“, což je přínosný přístup pro budování institucionálních kapacit v post konfliktní zemi/společnosti.	1	Formulace	ČRA, realizátoři
12	Způsob přenosu know-how je klíčový v rozvoji institucionálních kapacit, a proto je nutné zachovat prakticky orientovanou formu vzdělávacích aktivit a počítat s následnou fází podpory vyškolených expertů, kterou je vhodné postupně předávat podpořené instituci (v rámci strategie odchodu).	1	Implementace	Realizátoři
13	Při nastavení cílů je důležité zhodnotit existující kapacity instituce a navázat na ně a podpořit jejich rozvoj v nejvyšší možné míře tak, aby byla partnerská organizace intenzivně zapojena do realizace. Doporučujeme využívat standardizovaných metod pro hodnocení existujících kapacit podporovaných institucí (např. UNDP Capacity Assessment Methodology).	2	Identifikace	ČRA, realizátoři
14	Pokračovat v BaH v podpoře kapacit institucí v prioritní oblasti řádná demokratická správa věcí veřejných, vzhledem k celkové úspěšnosti hodnocených projektů, a zaměřit se na budování infrastruktury kontrolních a dozorových mechanismů (příležitost pro synergie projektů).	1	Formulace	MZV, ČRA

Stupeň závažnosti: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

OBSAH

Identifikační formulář.....	ii
Shrnutí.....	iii
1 Úvod.....	1
1.1 Kontext evaluace.....	1
1.2 Účel evaluace.....	1
1.3 Informace o řešiteli evaluace.....	2
2 Informace o hodnocené intervenci.....	2
2.1 Řešená intervence v širším kontextu.....	2
2.2 Informace o aktérech intervence.....	2
2.3 Základní komentář k logické stavbě.....	2
2.4 Klíčové předpoklady a rizika intervence.....	3
3 Metodologie externí evaluace.....	4
3.1 Použité metody evaluace.....	4
3.2 Metodologické a další překážky, limity evaluace.....	4
3.3 Zhodnocení evaluačních postupů.....	5
3.4 Evaluační tým EvetData, z.s.....	6
4 Evaluační zjištění a závěry.....	7
4.1 Relevance.....	7
4.1.1 Relevance podpory z pohledu priorit hostitelské země.....	7
4.1.2 Relevance z pohledu priorit příjemců podpory a cílových skupin.....	7
4.1.3 Zapojení příjemců/cílových skupin do identifikace a realizace podpořených intervencí.....	8
4.1.4 Závěry evaluace k relevanci.....	9
4.2 Efektivita.....	9
4.2.1 Efektivita ve vztahu naplánovaných aktivit, výstupů, cílů (příklady dobré praxe).....	9
4.2.2 Efektivita ve vztahu ke způsobu implementace projektů (hospodárnost) a spolupráce.....	11
4.2.3 Závěry evaluace k efektivitě.....	11
4.3 Efektivnost.....	12
4.3.1 Efektivnost ve vztahu k dosaženým cílům a logické stavbě projektů.....	12
4.3.2 Efektivnost ve vztahu k nejdůležitějším změnám cílových skupin.....	12
4.3.3 Závěry evaluace k efektivnosti.....	13
4.4 Dopady.....	13
4.4.1 Dopady na cílovou skupinu a systémovou oblast podpory.....	13



Evaluační zpráva

4.4.2 Dopady mimo okruh přímých příjemců	14
4.4.3 Negativní dopady	15
4.4.4 Závěry evaluace k dopadům.....	15
4.5 Udržitelnost.....	15
4.5.1 Způsob využívání výstupů projektů.....	15
4.5.2 Strategie odchodu	16
4.5.3 Závěry evaluace k udržitelnosti.....	16
4.6 Zohlednění průřezových principů	17
4.6.1 Řádná správa věcí veřejných	17
4.6.2 Rovnost mužů a žen	17
4.6.3 Životní prostředí.....	17
4.6.4 Závěry evaluace k průřezovým principům	18
4.7 Viditelnost podpory ČR	18
4.8 Sektorový pohled	18
4.8.1 Identifikace potřeb cílových skupin.....	20
4.8.2 Vlastnictví (ownership).....	20
4.8.3 Spolupráce s ostatními aktéry.....	21
4.8.4 Zvyšování transparentnosti a předvídatelnosti ZRS ČR.....	21
5 Doporučení.....	22
5.1 Doporučení procesního a systémového charakteru	22
5.2 Doporučení k projektové a sektorové tematice.....	24

1 ÚVOD

1.1 KONTEXT EVALUACE

Cílovou zemí projektů byla Bosna a Hercegovina, coby programová země zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Bosna a Hercegovina se dlouhodobě potýká s post konfliktní transformací. V únoru 2016 podala žádost o přijetí do Evropské unie, nicméně pokrok v integraci je pomalý. Rozvojové aktivity ČR v BaH se v období 2011 – 2017 řídily Programem rozvojové spolupráce v BaH. Tento programový dokument zaměřil českou ZRS na odstraňování překážek ve směřování BaH do EU. Na této cestě byly definovány následující prioritní sektory: zemědělství; ochrana životního prostředí; zásobování vodou a sanitace; státní správa a občanská společnost; energetika a zdravotnictví. Významnou přidanou hodnotou ČR při implementaci ZRS má být „její zkušenost s transformačními procesy a integrací do EU“.

V rámci této evaluace byly hodnoceny tři projekty ze sektoru státní správa a občanské společnosti a jeden projekt ze sektoru zemědělství (se silným akcentem na posílení státní správy). Projekty probíhaly od roku 2012 do roku 2017, respektive dva z nich byly prodlouženy do roku 2018.

1.2 ÚČEL EVALUACE

Zadavatelem evaluace je Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV). Hlavním účelem evaluace je získat nezávislé vyhodnocení čtyř víceletých projektů ZRS ČR v BaH zaměřených na přenos evropských standardů a norem v technické a obchodní oblasti (metrologii), v sektoru státní správa a občanská společnost s přesahem do sektoru zemědělství. Důraz evaluace je kladen na dlouhodobé dopady a udržitelnost s ohledem na to, že závěry a doporučení vzešlé z evaluace budou vysoce relevantní pro další identifikaci a realizaci projektů v tematické oblasti ZRS ČR Řádná demokratická správa věcí veřejných v programovacím období 2018 – 2023.

Hodnoceny byly následující projekty:

Název projektu	Období realizace	Celková výše prostředků na projekt ze ZRS (Kč)	Sektor	Stručný obsah projektu
1/ Podpora aplikace zásad volného pohybu zboží a zvýšení bezpečnosti výrobků uváděných na trh v Bosně a Hercegovině	2012 – 2013 (prodloužení 2014)	5,92 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Zvýšení kapacity vybraných zkušebních laboratoří, vyškolení zástupců státní správy a expertů zkušebních laboratoří v používání nových postupů práce ve zkušebních laboratořích, podpora implementace nových postupů ve zkušebnictví na všech úrovních státní správy.
2/ Podpora kapacit Institutu pro standardizaci Bosny a Hercegoviny v oblasti zavádění EUROCODŮ	2014 – 2017 (prodloužení 2018)	9,16 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Podpora kapacit Institutu pro standardizaci Bosny a Hercegoviny v oblastech zavádění, překladů, tvorby a přípravy národních příloh zásad pro navrhování stavebních konstrukcí – EUROCODŮ.
3/ Rozšíření kapacit Metrologického institutu Bosny a Hercegoviny	2014 - 2016	17,33 mil. Kč	státní správa a občanská společnost	Vznik laboratoří schopných provádět metrologické měření v daném oboru a s danými parametry, včetně adekvátního proškolení obsluhy, provedení realizace mezinárodního mezilaboratorního porovnání
4/ Institucionální podpora kontroly a certifikace rostlinného materiálu	2013 – 2016 (prodloužení 2018)	10,07 mil. Kč	zemědělství	Zřízení systému oficiální kontroly a certifikace rostlinného materiálu a jeho využití pro zlepšení přístupu na trh EU.

Evaluační zpráva

Evaluační zpráva byla zaměřena na komplexní zhodnocení všech projektů. Cílem evaluační zprávy bylo nejen zhodnotit základní evaluační kritéria OECD-DAC s důrazem na kritéria uvedená výše, ale také zhodnotit uplatňování průřezových principů ZRS ČR (tj. řádná správa věcí veřejných, šetrnost k životnímu prostředí a klimatu a dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen).

1.3 INFORMACE O ŘEŠITELI EVALUACE

Řešitelem této evaluační zprávy je evaluační tým spolku EvetData, z.s. Spolek EvetData existuje od roku 2017, jakkoliv jeho členky mají zkušenost z výzkumné spolupráce v rámci jiných platforem i před tímto datem. Nicméně členky spolku a další spolupracovnice a spolupracovníci za dobu jeho existence realizovali analýzy, studie a evaluace zejména v sociální oblasti. Složení evaluačního týmu – viz 3.4.

2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

2.1 ŘEŠENÁ INTERVENCE V ŠIRŠÍM KONTEXTU

Integrace Bosny a Hercegoviny do EU zůstává i více než dvacet let po ukončení války velmi pomalým procesem, komplikovaným strukturálními problémy tohoto státu. Politická neshoda na implementaci důležitých reforem, včetně reformy veřejné správy, negativně ovlivňuje přijímání evropské legislativy ale i schopnost implementovat již přijaté předpisy.

Hodnocené projekty směřovaly k podpoře přenosu evropských standardů a norem v technické a obchodní oblasti (metrologii) v sektoru státní správa a občanská společnost s přesahem do sektoru zemědělství. Projekty jednak podporovaly kapacitu BaH institucí v oblasti standardizace a metrologie, případně dalších subjektů v širší oblasti zkušebnictví. Poslední projekt se zaměřoval na zavedení systému certifikace rostlinného rozmnožovacího materiálu prostřednictvím posílení relevantních státních institucí. Důsledkem úspěšné implementace všech projektů by mělo být usnadnění exportu BaH výrobků do EU, přičemž důležitost tohoto cíle vzrostla se vstupem Chorvatska do EU a s rychlejším tempem integrace dalších zemí západního Balkánu (Srbsko, Makedonie).

Finanční rozsah jednotlivých projektů se pohyboval v rozmezí 5,92 mil. Kč (projekt 1) až 17,33 mil. Kč (projekt 3). Implementace projektů byla zahájena v letech 2012 (projekt 1), respektive 2013 (projekt 4) a 2014 (projekty 2 a 3). Projekt 3 proběhl dle naplánovaného harmonogramu, zatímco projekty 1, 2 a 4 byly prodloužovány z důvodů pomalého postupu některých aktivit. U projektu 4 prodloužení souvisí i s dodatečným přidáním aktivit (budování matečnic), jejichž důležitost vyvstala v průběhu projektu, přičemž zároveň bylo možné efektivně využít rozpočtované zdroje.

2.2 INFORMACE O AKTÉRECH INTERVENCE

Klíčovými aktéry byli:

- Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV ČR), coby instituce odpovědná za koncepční řízení rozvojové spolupráce. Tato činnost je zastřešena Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS).
- Zastupitelský úřad (ZÚ) ČR v Sarajevu, který zastupuje ČR v BaH, včetně oblasti rozvojové spolupráce.
- Česká rozvojová agentura (ČRA), která působí od roku 2008 jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR.
- Realizátoři jednotlivých projektů: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), projekty 1 a 2; Český metrologický institut (ČMI), projekt 3; a Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský (ÚKZÚZ), projekt 4 - realizovali hodnocené projekty formou rozpočtového opatření na základě smlouvy s ČRA.
- Institucionální partneři jednotlivých projektů: Ministerstvo zahraničního obchodu a ekonomických vztahů (MOFTER), projekt 1; Institute for Standardization of Bosnia and Herzegovina (BAS), projekt 2; Institute of Metrology of Bosnia and Herzegovina (IMBiH), projekt 3; Administration of Bosnia and Herzegovina for Plant Health Protection (PHPA) a projekt FARMA (Fostering Agriculture Market Activity), projekt 4.

2.3 ZÁKLADNÍ KOMENTÁŘ K LOGICKÉ STAVBĚ

Evaluační zpráva

Logika hodnocených intervencí vesměs naplňovala kritérium efektivnosti (účelnosti), když intervence vedly k dosažení naplánovaných cílů. V případě **projektu 1**, který předpokládal návaznost mezi vytvořením podmínek pro získání akreditace vybranými zkušebními laboratořemi (cíl projektu) a snížením bariér pro export (záměr projektu), nebyl naplněn neformulovaný předpoklad podpory relevantních institucí státní správy pro aplikaci zásad volného pohybu zboží v BaH (ztráta politické podpory pro transpozici předpisů EU). V logickém rámci nebylo formulováno několik dalších klíčových předpokladů, týkajících se kontextu realizace projektu (např. zájem a kapacita laboratoří, systém vymáhání povinností – blíže viz příloha 3), které ve výsledku negativně ovlivnily efektivnost projektu. Pokud laboratoře akreditaci získaly či obnovily (ve dvou případech), export výrobků byl podpořen pouze v případě dvou položek ze stavebnictví v případě laboratoře IUGERS Banka Luka).

Do jisté míry je podobný problém s velkým skokem mezi cílem a záměrem projektu přítomný i u **projektu 2**. Cílem projektu je „vytvoření a zavedení zásad jednotného evropského postupu pro navrhování stavebních konstrukcí v BaH“. Záměrem projektu je přispět ke zvýšení bezpečnosti a kvality staveb. Zatímco cíle bylo dosaženo, k naplnění záměru je v současné době stále ještě dosti daleko vzhledem k nedostatečné politické podpoře EUROCODŮ a nedostatečné informovanosti expertů. Nerelevantně formulovaný je i indikátor na úrovni záměru. V intervenční logice je nejasně stanovený cíl „zavedení“ zásad jednotného postupu pro navrhování stavebních konstrukcí v BaH. V souvislosti s daným indikátorem („minimálně 5 základních EUROCODŮ přijato“), není zřejmé, zda se jedná o zavedení do národní soustavy norem či do praxe. Plánovaný účel („přispět ke zvýšení bezpečnosti a kvality staveb“) s indikátorem „snížení problémů při stavebních řízeních“ svědčí spíše pro zavedení EUROCODŮ do praxe. Na úrovni cíle by bylo zapotřebí formulovat také předpoklad „je prokázáno, že zavedení EUROCODŮ vede ke zvýšení bezpečnosti a kvality staveb“.

V logickém rámci **projektu 3** je definovaný záměr na úrovni výstupu. Samotné výstupy jsou pak mnohdy formulovány nejasně, což souvisí i s nespécificky definovanými indikátory. Na konkrétní výstupy pak nejsou navázány konkrétní aktivity.

U **projektu 4** se dá konstatovat v některých případech poněkud nekonkrétní definice výstupů (mnohdy jsou na úrovni cílů) i celkového záměru: „přispět k rozvoji zemědělského sektoru v oblasti produkce rozmnožovacího materiálu prostřednictvím splnění podmínek vyplývajících z relevantní evropské legislativy“. Vzhledem k politické exponovanosti projektu, do jehož implementace bylo nutné zapojit jak úroveň státu, tak i entit, pomohla tato jistá obecnost formulace záměru i výstupů v některých situacích vytvářet prostor pro větší flexibilitu při realizaci.

V rovině návaznosti aktivit a výstupů projektu lze opět konstatovat nefungující intervenční logiku u **projektu 1**, zejména co se týče vazby mezi aktivitami 3.1 (Organizace školení pro zástupce relevantních institucí na všech úrovních státní správy) a 3.2. (Organizace kulatých stolů pro zástupce relevantních institucí na všech úrovních státní správy) s výstupem 3 (Podpora implementace nových postupů ve zkušebnictví na všech úrovních státní správy). K naplnění této vazby by bylo zapotřebí splnění předpokladů, se kterými realizátoři nepracovali (viz bod 2.4 a příloha 3, která obsahuje rekonstrukci intervenční logiky projektu 1 a logické rámce projektů 2, 3 a 4).

2.4 KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY A RIZIKA INTERVENCE

Hodnocené projekty měly definovány klíčové předpoklady a rizika, se kterými v průběhu realizace realizátoři pracovali. Vesměs se jako klíčový předpoklad objevovala aktivní spolupráce institucionálních partnerů. Tento předpoklad byl naplněn u projektů 2, 3 a 4, zejména vzhledem k důkladnému procesu výběru institucionálního partnera. U projektu 1 neodpovídaly motivace a potřeby institucionálního partnera (MOFTER) v době realizace projektu, ale ani zúčastněných zkušebních laboratoří, účelu a cíli projektu. Také plán zapojení dalších subjektů státní správy do školení a kulatých stolů (aktivity 3.1. a 3.2.) nepracoval s motivací účastníků a jejich možnostmi ovlivnit systémové problémy.

Všechny projekty také alespoň do určité míry pracovaly s klíčovými předpoklady na systémové úrovni, které ovlivňují účelnost (efektivnost) a udržitelnost projektů. Nejkonkrétněji s těmito předpoklady pracoval

Evaluační zpráva

projekt 4, který byl také nejkomplexněji vsazen do rámce BaH institucí a politického kontextu státní správy. Projekt 1 opominul coby předpoklady uvést faktor systémové podpory ze strany státu, včetně existence transponované legislativy a existence funkční sítě navazujících institucí (obchodní aj. inspekce) a alespoň základní míru vymahatelnosti práva.

3 METODOLOGIE EXTERNÍ EVALUACE

3.1 POUŽITÉ METODY EVALUACE

Pro evaluační šetření bylo použito smíšených výzkumných metod. Terénní evaluační výzkum byl proveden ve dvou fázích: (1) v první fázi byl proveden předvýzkum, který zahrnoval desk research a 9 rozhovorů s 12 osobami z řad realizátorů projektů, a (2) evaluační mise v délce 32 osobodní, během které bylo provedeno 15 individuálních rozhovorů, 7 skupinových rozhovorů a 12 pozorování, a na které bylo navázáno (3) dotazníkovými šetřeními, expertními posouzeními a syntézou. Pro evaluační šetření byly použity následující metody sběru dat:

1. Individuální a skupinové řízené rozhovory: během přípravné fáze bylo provedeno 12 osobních rozhovorů s českými realizátory (zástupci MZV a ČRA, vedení a experti ÚNMZ, vedení a experti ČMI, vedení a experti ÚKZUZ, bývalí pracovníci ZÚ Sarajevo, zástupce společnosti Royal HaskoningDHV). Několik doplňujících telefonických rozhovorů s českými realizátory bylo provedeno po evaluační misi pro doplnění informací. Během evaluační mise byly provedeny čtyři osobní rozhovory s devíti osobami z vedení institucionálních partnerských organizací (BAS, IMBiH, PHPA, FARMA), 16 osobních rozhovorů s 22 pracovníky podpořených pracovišť a dalších spolupracujících institucí (4 laboratoře z projektu 1, členové TK BAS, 5 laboratoří z projektu 3, vybraní producenti rozmnožovacího materiálu a spolupracující instituce v projektu 4) a s pracovníky ZÚ Sarajevo (podrobněji viz příloha 5).

2. Dotazníkové šetření: provedena byla 3 dotazníková šetření – (1) pro představitele stavebních firem a projekčních kanceláří (uživatelé EUROCODů, 5 respondentů), (2) pro zákazníky IMBiH (8 respondentů), (3) pro zaměstnance státních institucí proškolených v rámci projektu č. 4/inspektory (17 respondentů).

3. Pozorování laboratoří: pozorování bylo provedeno u podpořených laboratoří (4 zkušební laboratoře z projektu 1 - Elektroprivreda IRCE, IMK GF Sarajevo, Tehnoinspekt Sarajevo, IMK RS /IUGERS - a 5 laboratoří IMBiH - Laboratoř kvantitativních elektrických veličin, Laboratoř času a frekvence, Kvantita paliv kapalných, Kvalita paliv plyných, Kvantita paliv plyných) a u dvou producentů rostlinného rozmnožovacího materiálu Simić Agroline Modrića a BIOS Visoko.

4. Desk research, rešerše: byla provedena kvalitativní analýza získaných podkladů k jednotlivým realizovaným projektům (projektová dokumentace) a strategických a dalších koncepčních dokumentů, včetně předběžných výsledků monitorovacího šetření společnosti Royal HaskoningDHV (viz příloha 10).

5. Sekundární analýza: kvalitativní a kvantitativní sekundární analýza byla provedena v případě poskytnutých dat z šetření spokojenosti zákazníků IMBiH pro rok 2015 – 2017 a záznamů o poskytnutých službách IMBiH za rok 2014-2018.

6. Expertní posouzení: zapojení expertů na jednotlivé oblasti (Ing. Milan Aujesky, Dr. Ismeta Čorić, Prof. Samir Dolarević) bylo použito pro hodnocení jednotlivých OECD kritérií pro relevantní projekty a pro formulaci sektorového hodnocení.

3.2 METODOLOGICKÉ A DALŠÍ PŘEKÁŽKY, LIMITY EVALUACE

1. Realizace individuálních a skupinových rozhovorů v rámci projektů 1 a 2: rozhovory s vedením a experty českých realizátorů a místních partnerských organizací projektů 1 a 2 byly provedeny několik týdnů (4-8) po rozhovorech, které byly provedeny v rámci monitorovacího šetření realizovaného společností Royal HaskoningDHV. Někteří respondenti byli tudíž překvapeni dalším dotazováním a byla zde určitá neochota znovu poskytnout stejné informace (význačné pro laboratoře projektu 1, kde navíc nebylo nikterak silné vlastnictví projektu). Této situaci se evaluační tým snažil předejít dohodou s vedoucím výzkumného týmu Royal HaskoningDHV, ale některým stejným/podobným otázkám bylo nemožné se vyhnout. **Řešení limitu:** Tento problém byl řešen na místě vysvětlováním rozdílných cílů šetření a omluvou.



Evaluační zpráva

Zároveň bylo možné přihlídnout k výsledkům analýzy předchozího šetření. Při opakování podobné situace v budoucnosti by bylo vhodné spíše sdílet a využívat data z dalších šetření.

2. Delší doba od realizace projektu: v případě projektu 1 uběhlo již 5 let od skončení projektu, proto respondenti z podpořených laboratoří již měli menší povědomí o samotné realizaci projektů a v některých případech došlo i personálním změnám, tudíž respondenti neměli ani přímou zkušenost s realizací projektu.

Řešení limitu: Tento limit byl v částečné míře eliminován triangulací respondentů, v tomto případě pracovníků ÚNMZ a ZÚ Sarajevo a expertního posouzení. Na druhou stranu byl umocněn dalším limitem – neochotou části příjemců k poskytování dat.

3. Neochota části příjemců k poskytování dat: ani po několika pokusech elektronického a telefonického kontaktování se nepodařilo dohodnout žádný rozhovor s představiteli MOFTER a BATA. Faktorem může být již delší doba od ukončení realizace projektu, odchod klíčového pracovníka či předchozí monitorovací šetření. **Řešení limitu:** Tento nedostatek byl také řešen triangulací respondentů a zároveň jsou výsledky analýzy prezentovány s ohledem na omezenou výpovědní hodnotu.

4. Nízký počet respondentů dotazníkových šetření: v případě dotazníkových šetření pro stavební a projektové společnosti a zákazníky IMBiH byla návratnost v počtu 5 a 8 respondentů. Pro první šetření bylo oslovení stavebních a projekčních firem pro vyplnění dotazníku využito místního experta. Ten oslovil 7 nejvýznamnějších firem v BaH (převážně v FBaH), tudíž návratnost je vysoká v poměru k velikosti výzkumného souboru. Nicméně data z takto malého výzkumného vzorku mají také omezenou výpovědní hodnotu. V druhém dotazníkovém šetření byli respondenti osloveni manažerkou projektu a vedoucí manažerkou IMBiH Jasminou Lončarević. **Řešení limitu:** Přestože dotazníková šetření mají nízký počet respondentů, jedná se o typické případy výzkumné populace (vzorkování typických případů – Hendl (2005)). Dále výsledky analýzy jsou prezentovány s ohledem na omezenou výpovědní hodnotu a mají spíše doplňující charakter.

5. Nedostupnost statistických dat pro sekundární analýzu: při nastavení evaluačního šetření bylo počítáno se záznamy o poskytování služeb laboratoří podpořených v projektu 1. Během evaluační mise se ukázala neochota jednotlivých laboratoří takové záznamy poskytnout, respektive neexistence takovýchto záznamů. **Řešení limitu:** Otázky o počtu a vývoji poskytovaných služeb byly kladeny během rozhovoru, ale odpovědi byly velmi nejasné a to buď z neochoty respondentů tyto informace sdílet nebo z nedostatku informací.

6. Krátké časové rozmezí mezi intervencemi a reálnými dopady: v případě projektů 2 a 4 došlo k prodloužení termínu realizace a zároveň u tří projektů se pokračuje či plánuje pokračovat navazujícími projekty. Z tohoto důvodu bylo obtížné vysledovat reálné dlouhodobé dopady některých intervencí (používání EUROCODů, efektivní systém kontroly a certifikace rostlinného materiálu). Zároveň někteří respondenti měli problémy rozlišovat mezi aktivitami předchozího a pokračujícího projektů. **Řešení limitu:** Analýza dopadu je uváděna v kontextu krátkého časového rozmezí a s důrazem na faktory, které mají vliv na dopad výsledků intervencí. Zároveň byly dopady hodnoceny spíše na základě kvalitativních dat z rozhovorů expertů a klíčových aktérů.

7. Období letních dovolených: Evaluační mise se konala v první polovině července, je tedy možné, že i tento faktor přispěl k neochotě poskytnout rozhovor v případě projektu 1. Na druhou stranu, všechny ostatní plánované rozhovory se uskutečnily.

8. Široký záběr témat pro specializovanou znalost expertů: pro toto evaluační šetření byly vybráni a najati tři experti se specializací na oblasti metrologie, stavebnictví a rostlinného materiálu/zemědělství. Dva z expertů byli z BaH a další ze Slovenska. V průběhu evaluačního šetření se ukázalo, že široký záběr témat pro hodnocení klade velké nároky na jejich odbornou znalost. Především se jednalo o různorodost zaměření podpořených laboratoří v rámci projektu 1 a 3, ale například i o kontext post konfliktní BaH v případě nebosenského experta a naopak o systém ZRS ČR v případě expertů bosenských. **Řešení limitu:** Tento limit se řešil triangulací dat z jiných zdrojů, většinou rozhovorů včetně doplňujících.

3.3 ZHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH POSTUPŮ

Evaluační zpráva

Evaluační šetření bylo provedeno v souladu s etickými principy sociálního výzkumu a evaluační studie, které jsou také definovány v rámci Etického kodexu České evaluační společnosti. Anonymita respondentů byla dodržena kromě rozhovorů s pracovníky ve vedoucích pozicích. Zároveň byl s respondenty podepsán informovaný souhlas před začátkem každého rozhovoru. Zdroje dat a závěry analýzy dat jsou transparentně uvedeny a podloženy, a to i s ohledem na limity některých použitých výzkumných metod a souvisejících dat.

Evaluační šetření se snažilo v největší míře využít triangulace evaluačních metod pro ověřování a podložení jednotlivých zjištění. V případech rozdílných hodnocení se ověřovaly a zjišťovaly další informace pro vyjasnění protichůdných tvrzení. Evaluační tým zaujímal objektivní a nehodnotící postoj vůči hodnocení jednotlivých aktérů/respondentů evaluace.

V rámci evaluačního šetření a především evaluační mise byla respektována socio-kulturní specifika BaH. Členové evaluačního týmu respektovali politické a etnické příslušnosti respondentů a organizací. S opatrností nezávislého hodnotitele členové zjišťovali, zda politické a etnické přesvědčení není faktorem pro určité jednání v rámci projektové intervence. S ohledem na citlivost tohoto politického rozdělení byli pro terénní šetření v RS vybráni členové týmu ze ČR a SR, a členka evaluačního týmu původem z FBaH se účastnila šetření v rámci FBaH. Oba dva místní experti pro projekty 2 a 4 byli také původem z FBaH. V případě projektu 4 byly provedeny rozhovory s producenty z RS i FBaH a nebylo vyhodnoceno, že by etnický původ zúčastněné expertky hrál ve sběru dat roli.

Evaluační design počítal s větším přístupem ke sběru primárních a sekundárních kvantitativních dat, což se v některých případech nevydařilo. V těchto případech se evaluační šetření spoléhalo na kvalitativní zdroje hodnocení. Podobně tomu bylo i v případě hodnocení průřezových kritérií podle Evaluačního rámce společnosti INESAN. Použití průřezových kritérií umožnilo zdůraznit význam projektů především v oblasti genderové rovnosti a ochrany životního prostředí, který by jinak nebyl zachycen při hodnocení výchozích OECD kritérií.

Velmi kladně je hodnocena spolupráce s projektovými manažery z institucí českých realizátorů i partnerských organizací, kteří byli velmi ochotni poskytovat informace a pomoci při organizaci šetření.

3.4 EVALUAČNÍ TÝM EVETDATA, Z.S.

PhDr. Mgr. Eva Kubíčková, hlavní evaluátorka, má zkušenost z oblasti podpory bosenské státní správy a občanské společnosti a z analýz a evaluací zaměřených na sociální a rozvojová témata. Jejími hlavními činnostmi v evaluaci bylo definování rozsahu, metod a technik evaluace, rozdělování dílčích úkolů, sběr dat na evaluační misi, analýza dat, psaní evaluačních zpráv, koordinace týmu, komunikace se zadavatelem.

Selma Porobić, PhD., evaluátorka, má zkušenost v různých rozvojových sektorech a v rozsáhlých výzkumných projektech v BaH zaměřených na migrační politiku. Dále má zkušenosti v rozvojovém sektoru v oblasti vzdělávání, zdraví a sociální ochrany na úrovni státní a úrovni entit. Její hlavní činností v projektu byla organizace mise, sběr dat na evaluační misi, analýza dat.

Lenka Divoká, PhD., metodoložka, má zkušenost s designem a realizací evaluací sociálních programů. Její hlavní činností bylo nastavení metodologie evaluace, příprava evaluačního designu, analýza dat a psaní evaluační zprávy.

Ing. Jan Říkovský, evaluátor, má zkušenost s realizací evaluace především rozvojových programů. Jeho hlavní činností byla podpora v nastavení designu evaluace a její realizaci.

Ing. Milan Aujesky, expert certifikačního orgánu Výzkumného ústavu svářečského v Slovenské republice, poskytl technickou podporu a konzultaci v přípravě metodologie, realizaci sběru dat a jeho vyhodnocení.

Dr. Samir Dolarević, děkan Fakulty stavebního inženýrství na Univerzity of Sarajevo, poskytl technickou podporu a konzultaci v přípravě metodologie, realizaci sběru dat a jeho vyhodnocení.

Dr. Ismeta Ćorić, expertní poradkyně v oblasti udržitelného zemědělství, má zkušenosti v oblasti zemědělství se specializací na kultivaci rostlin. V rámci evaluace poskytla technickou podporu a konzultaci v přípravě metodologie, realizaci sběru dat a jeho vyhodnocení.

4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY

4.1 RELEVANCE

4.1.1 RELEVANCE PODPORY Z POHLEDU PRIORIT HOSTITELSKÉ ZEMĚ

Cíle všech čtyř hodnocených projektů vycházejí z obecné strategie rozvojové spolupráce ČR (*Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2010-2017, Strategie zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018-2023*) i z rozvojových priorit přímo ve vztahu k BaH (*Program rozvojové spolupráce BaH 2011-2017 a Program dvoustranné rozvojové spolupráce ČR a BaH 2018-2023*). Konkrétně jsou to priority v oblasti posilování státní správy a občanské společnosti (posilování kapacit veřejné správy BaH, přenos zkušeností v oblasti ekonomické a společenské transformace a budování právního státu za účelem integrace do EU) v *Programu Rozvojové spolupráce BaH 2011-2017*. V současném programovém dokumentu *Program dvoustranné rozvojové spolupráce ČR a BaH 2018-2023* se jedná o cíl III. Řádná demokratická správa věcí veřejných za účelem **vytváření efektivních, odpovědných a transparentních institucí na všech úrovních veřejné správy**. Zároveň cíle projektů odpovídají dlouhodobé strategické prioritě Bosny a Hercegoviny **přípravit se na vstup do EU**, což podpořila žádostí o vstup BaH do EU, formálně podanou 15. 2. 2016. Příprava na integraci do EU vyžaduje postupnou harmonizaci legislativy a politiky s EU *Acquis Communautaire*, podporu podmínek pro fungování tržní ekonomiky a posílení efektivity státní správy. V obecné rovině popisuje integrační strategii BaH *Strategický rámec pro BaH z roku 2015* a předchází *Strategie rozvoje Bosny a Hercegoviny 2010-2014*. Konkrétněji rozpracované strategické priority pro oblasti státní správy a zemědělství obsahují například *Program ekonomických reforem 2017-2019, Strategie reformy veřejné správy, Strategický plán národního metrologického systému BaH na období 2010 až 2015, Strategický plán harmonizace BaH zemědělství a venkovského rozvoje 2008-2011, Strategický plán venkovského rozvoje 2018-2021, strategické plány zemědělství a rozvoje venkova FBaH (2006-2010) a RS (2009-2015)*, atd.

Z hlediska EU je strategie týkající se rozšíření EU směrem do jihovýchodní Evropy / západního Balkánu definovaná nejnověji ve strategii z r. 2018 „*A credible enlargement perspective for and enhanced EU engagement with the Western Balkans*“, která je v souladu s ústředním strategickým dokumentem *Evropa 2020*. Hodnocení stavu příprav BaH na přistoupení lze nalézt v *hodnotících zprávách EU* (nejnovější z r. 2018). Programovací rámec IPA (IPA I 2007-2013 a IPA II 2014-2017) pak poskytuje financování projektům rozvíjejícím jednotlivé sektory.

Z výše uvedeného lze vyhodnotit všechny čtyři projekty jako **vysoce relevantní** především s ohledem na prioritu přípravy země pro vstup do EU v oblastech (1) **harmonizace legislativy a politiky**, (2) **budování institucionálních kapacit v oblasti standardizace, normalizace, metrologie a zemědělství**, (3) **podpory rovných podmínek na trhu a zvyšování exportu země**, a (4) **posilování kontrolních mechanismů a infrastruktury veřejné správy** (viz podrobnější analýza relevance projektů k strategiím BaH v příloze 8).

4.1.2 RELEVANCE Z POHLEDU PRIORIT PŘÍJEMCŮ PODPORY A CÍLOVÝCH SKUPIN

Relevance projektů z pohledu priorit příjemců podpory se různila podle projektu od **velmi vysoké relevance (projekt 3, 4), spíše vysoké (projekt 2) až po spíše nízkou (projekt 1)**.

Projekt 1 odpovídal na národní potřeby prohlubování integrace BaH a EU, a to snižováním překážek pro export zboží pomocí navýšení kapacit zkušebních laboratoří. Relevance projektu byla ovšem spíše nízká s ohledem na potřeby a strategické plánování vybraných laboratoří, které byly ovlivněny změnami v politické podpoře transpozice EU legislativy (laboratoře předpokládaly větší návratnost investic do akreditace související se „zajištěním“ poptávky po jejich službách v návaznosti na transponovanou legislativu). Evaluační šetření zjistilo, že v situaci pozastavené transpozice přizpůsobily laboratoře strategii rozšiřování svých služeb svým možnostem a kapacitám a podle toho přistupovaly k využití poskytnutého vybavení a školení pro získání finančně a časově náročné akreditace.

Po skončení projektu, v roce 2014, získala akreditaci pouze laboratoř IMK RS (nyní transformovaná do Institut za urbanizam, građevinarstvo i ekologiju Republike Srpske Banja Luka - IUGERS) pro zkušebnictví stavebních a kovových materiálů, geomechanické zkoušky a nedestrukční zkoušení. Žádost o akreditaci



Evaluační zpráva

podala také laboratoř IMK Fakulta stavebního inženýrství Univerzity Sarajevo (IMK GF Sarajevo) v roce 2017. Laboratoř Tehnoinspekt díky vybavení získanému v rámci projektu mohla v roce 2015 obnovit pozastavenou akreditaci a laboratoř ELEKTROPRIVREDA IRCE o akreditaci nežádala. Potřeby laboratoří nevycházely ze strategického rozhodnutí podloženého analýzou trhu. Samotné postavení laboratoří na trhu pro export je nízké s ohledem na typ poskytovaných služeb (inspekce výtahů, testování pro vzdělávací účely) a poptávku od zákazníků (nízký počet výrobců požadujících akreditované testování).

Projekt 2 byl vysoce relevantní s ohledem na proces intergace BaH do EU a využití harmonizovaných nástrojů EU pro přípravu příslušné legislativy pro oblasti navrhování stavebních konstrukcí, která spočívala v překladu EUROCODŮ do národního jazyka a tvorbě národních příloh. Nicméně, na potřeby stavebních a projektových společností, které také patřily do cílové skupiny projektu, pro plné využívání EUROCODŮ odpovídá až následující krok zakotvení EUROCODŮ do platného práva (ne nutně na úrovni zákona). Z dotazníkového šetření se zástupci stavebních a projekčních společností vyplynulo, že tyto společnosti využívaly EUROCODy pro projektování a stavbu komplexních budov nebo na přímý požadavek investora, a to v podobě srbských či chorvatských překladů. Jejich potřeba spíše spočívá ve výměně stále platných jugoslávských stavebních předpisů za EUROCODy, aby mohly projektovat a stavět v souladu s platnými předpisy. Pro tuto cílovou skupinu je nicméně vysoce relevantním výstupem projektu tvorba národních příloh.

Jako velmi vysoká je hodnocená relevance **projektů 3 a 4** s ohledem na naplňování potřeb příjemců ZRS. V **projektu 3** byly potřeby laboratoří definovány po důkladné přípravné fázi (návštěvy a vyjednávání mezi managementem IMBiH, pracovníky laboratoří a experty ČMI), což zajistilo návaznost projektu na původní kapacity IMBiH, především na stav lidských zdrojů a provozu laboratoří. Výsledky rozhovorů s vedením a s experty z ČMI a IMBiH ukázaly, že nastavení projektu bylo úspěšné především díky odpovídajícímu poměru a kombinaci poskytnutého vybavení, školení a metodologické podpory, které odpovídaly potřebám laboratoří a zároveň doplňovaly asistenci poskytnutou v rámci předchozích nebo souběžných projektů jiných realizátorů (Německo, Slovinsko). Zároveň akreditace měření vybraných laboratoří odpovídala poptávce zákazníků po daných službách (vyhodnoceno z rostoucího počtu zakázek laboratoří mezi lety 2008 až 2017, a vysoké spokojenosti zákazníků IMBiH – viz příloha 8).

Relevance **intervence projektu 4** je velmi vysoká s ohledem na významnost řešené problematiky pro BaH (nedostatečně kontrolovaný pohyb rostlinného materiálu, institucionální nedostatek podpory produkce rostlinného materiálu, nízká ochrana konečných spotřebitelů a zemědělských producentů). Primárně odpovídal projekt na konkrétní potřeby příjemců – správy PHPA (příprava legislativy, metodologie, organizačního/technického zázemí, školení personálu), inspektorů (školení) a producentů (pěstování rostlinného materiálu dle standardu EU, pěstování matečnic).

4.1.3 ZAPOJENÍ PŘÍJEMCŮ/CÍLOVÝCH SKUPIN DO IDENTIFIKACE A REALIZACE PODPOŘENÝCH INTERVENČÍ

Míra zapojení příjemců v procesu identifikace, implementace a realizace projektů se lišila v jednotlivých projektech. Zásadní vliv na formulaci obsahu projektu a způsobu jeho realizace měli příjemci a cílové skupiny v **projektu 3** (IMBiH, laboratoře, viz. 4.1.2). Podobný postup studijních návštěv a konzultací mezi zástupci realizátorů a expertů za účelem identifikaci potřeb byl aplikován i v **projektech 2 a 4**.

V případě **projektu 1** samotné příjemce podpory vybrali zástupci MOFTER, přičemž cílové skupiny (laboratoře) již jenom identifikovaly vybavení a školení pro své potřeby. Projekt se tak soustředil na přípravu na akreditaci laboratoří, aniž by zohlednil jejich akutnější potřeby, širší kontext fungování laboratoří včetně jejich působení na trhu (viz. 4.1.2).

Z rozhovorů se zástupci ÚNMZ a laboratoří se ukázalo, že výběr zkušebních laboratoří byl více ovlivněn předešlým statutem laboratoří založeným na reputaci bývalých státních podniků a "kvótami" pro rozdělení asistence mezi RS a FBaH než podložen důkazy o potřebách trhu, kapacitách institucí a jejich roli v překonání překážek pro export do EU.

Je nutné zdůraznit, že zkušenost s nízkým zapojením příjemců podpory do procesu identifikace potřeb v projektu 1 byla reflektována českým realizátorem ÚNMZ a klíčovými institucemi české ZRS (MZV, ČRA a

Evaluační zpráva

ZÚ ČR v BaH) a byla jedním z faktorů pro kladení většího důrazu na tuto fázi v dalších projektech. Z této zkušenosti také vyplývá, že při identifikaci potřeb příjemců podpory je nutné vzít v potaz širší kontext a komplexnost (tržního) systému, ve kterém příjemce funguje. V tomto případě nebyly zohledněny některé faktory, které představovaly rizika pro úspěšnost efektivnosti a udržitelnost intervence a zároveň určovaly potřeby příjemců ZRS (nízká míra vymahatelnosti práva, tržní systém v transformaci, organizační specifika subjektu (např. univerzita), nízká poptávka ze strany zákazníků, atd.).

Dále, dle výsledků rozhovorů s reprezentanty příjemců a cílových skupin **projektů 2, 3 a 4**, byla za silnou stránku realizace považována schopnost českých aktérů (MZV, ČRA, ZÚ ČR v BaH, realizátoři projektů) komunikovat a řešit problémy a překážky, které vyvstávaly během implementace intervencí projektů. Flexibilita a pohotovost na straně české rozvojové spolupráce při úpravách realizace aktivit s ohledem na neplánované problémy a akutní potřeby příjemců byly často vyzdvihovány a srovnávány s méně flexibilním přístupem jiných zahraničních donorů. Mimo jiné se jednalo o digitalizaci dat z meteorologických stanic při tvorbě národních příloh v projektu 2, vyjednání výjimky pro neplacení cla/DPH na dodané zboží v rámci rozvojové spolupráce v projektech 1 a 3, úprava školení s ohledem na rozdílné potřeby fytosanitárních inspektorátů dle úrovně institucionální připravenosti a zájmů entit FBaH a RS v projektu. Místní realizátoři a příjemci v interakci s českými realizátory velmi kladně hodnotili (1) odbornost pracovníků (ÚNMZ, ČMI, ÚKZUZ a dalších spolupracujících institucí), (2) sdílenou historickou zkušenost českých institucí při vstupu do EU, (3) sociálně-kulturní blízkost a tradiční silné postavení ČR ve vztazích s BaH.

4.1.4 ZÁVĚRY EVALUACE K RELEVANCI

Relevance cílů projektů ve vztahu k potřebám cílových skupin	Relevance je hodnocena jako vysoká .
Relevance projektů ve vztahu k prioritám partnerské země	Relevance je hodnocena jako vysoká .

Aktivity projektů byly relevantně nastavené podle kauzálního vztahu a vedly ve většině případů k definovaným cílům. Pro cíle, které mířily na implementaci navrhovaných legislativních změn/norem, by bylo potřeba větší pozornost věnovat politické podpoře, policy-making aktivitám a lobbyingu (souvisí s efektivností projektu).

Celkově je relevance ZRS ČR hodnocena jako vysoká, k čemuž přispěla vysoká míra zapojení cílových skupin při identifikování potřeb a nastavení cílů podpořených projektů (kromě projektu 1). Relevance nastavených aktivit projektů je spíše vysoká a ve většině případů odpovídá definovaným cílům. V projektech 2 a 4 nebyla zcela reflektována potřeba politické podpory/aktivity v oblasti tvorby politik (policy-making) pro úplné, respektive včasné dosažení cíle.

4.2 EFEKTIVITA

4.2.1 EFEKTIVITA VE VZTAHU NAPLÁNOVANÝCH AKTIVIT, VÝSTUPŮ, CÍLŮ (PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE)

Efektivita projektů ve vztahu naplánovaných aktivit a naplánovaných a realizovaných konečných výstupů, cílů se hodnotí jako **velmi vysoká** u všech projektů (částečně s výjimkou projektu 1).

Efektivita projektu 1 byla **spíše vysoká**, co se týče naplánovaných a realizovaných aktivit a výstupů definovaných v logickém rámci projektu. Realizace školení a zajištění vybavení vedly k nastaveným výstupům projektu (zvýšená kapacita laboratoří, výškolení zástupců státní správy, podpora implementace nových postupů). Také definovaný cíl projektu („*příprava zkušebních laboratoří v oblasti výtahů, LVD a stavebních materiálů a jejich zaměstnanců na akreditaci*“) byl naplněn. Avšak předpoklad, že příprava laboratoří pro akreditaci povede k získání akreditace akreditačním orgánem BATA se naplnil jen částečně. Zároveň tyto částečně naplněné cíle velmi omezeně přispěly k naplnění záměru projektu – odstranění překážek k exportu zboží z BaH – a to jenom v omezené míře v případě IMK RS/IUGERS Luka pro komponenty betonových směsí (popílek) a asfaltu.

Jak bylo výše zmíněno, míru efektivitu projektu 1 významně ovlivnily faktory (1) existující poptávky po službách laboratoří a (2) strategie a cílů laboratoří ve vztahu k rozvoji poskytovaných služeb.

Evaluační zpráva

Laboratoř IMK RS/IUGERS odpovídá svými službami na rostoucí poptávku stavebních firem v souvislosti s výstavbou infrastruktury podporovanou RS. Tato laboratoř se orientuje na zvyšování nabídky svých služeb a zároveň se ukotvila v systému veřejných institucí RS, když celý IUGERS poskytuje komplexní služby v oblasti výzkumu a vývoje, zkušebnictví, kontroly kvality, přípravy a kontroly technické dokumentace a technického dozoru ve stavebnictví, vypracovávání prohlášení o vlastnostech stavebních výrobků při uvádění na trh, (technických) aktivit v oblasti ochrany přírody, atd. Pro investory a výrobce ve stavebnictví je tedy IUGERS silným partnerem s portfoliem užitečných služeb.

Laboratoř IMK GF Sarajevo je univerzitní laboratoř, která primárně slouží jako ukázkové pracoviště pro studenty a komerční aktivity má jako doplňkovou činnost. Z tohoto faktoru plyne jisté odtržení laboratoře od tržních principů. K tomu přispívá i složitá administrativní struktura univerzity a nízká motivace jednotlivých pracovišť k rozvoji vzhledem k nejistému přínosu pro dané pracoviště.

Laboratoř Tehnoinspekt Sarajevo se orientuje na kvalitu poskytování služeb v inspekcích a testování výtahů, avšak její pozice je ztížena nízkou poptávkou po inspekci výtahů s ohledem na nízkou odpovědnost vlastníků budov s výtahy a nízkou mírou kontroly technických a stavebních předpisů ze strany státu. Významným faktorem je opět složitá architektura BaH institucí, když jsou urbanismus a stavebnictví v rámci FBaH, kde Tehnoinspekt převážně operuje, svěřeny do kompetencí kantonů. Rozvoj služeb této laboratoře tedy výrazně komplikují problémy s poptávkou související s nízkou mírou vymahatelnosti práva. Na druhou stranu poskytnuté vybavení pomohlo laboratoři obnovit pozastavenou akreditaci a tím i zároveň posílit pozici při vyjednávání o řádné kontrole plnění stavebních předpisů na úrovni kantonů a FBaH.

Laboratoř ELEKTROPRIVREDA IRCE se orientuje na poskytování služeb stálým zákazníkům (často z dob před privatizací, mnohdy z území méně rozvinutých států bývalé Jugoslávie – Kosovo, Makedonie, Černá Hora), kteří často ani nepožadují akreditované metody testování. Přístup této laboratoře k rozvoji služeb by se spíše dal popsat jako „strategie přežít na stávajícím trhu“. Celý podnik se stále ještě nevymanil z fáze transformace a je otázkou, jaká je budoucnost laboratoře a celého podniku na cestě ke kompetitivnější ekonomice.

Efektivita projektu 2 je **spíše vysoká**, co se týče naplánovaných aktivit a konečných výstupů (překlady, národní přílohy, zveřejnění překladu EUROCODů, zavedení evidence překladů, zvýšená odbornost BAS expertů), i přes prodloužení doby realizace projektu. Povědomí respondentů dotazníkového šetření o překladu a propagaci EUROCODů ze strany BAS bylo minimální, přestože závěrečná konference projektu „Aktuální situace a další vývoj Eurokódů v regionu Západního Balkánu“ proběhla v květnu 2018, tj. nedlouho před dotazováním. Důležité je ale vzít v potaz nízký počet respondentů a krátký časový odstup od skončení projektu, kdy ti, kdo nebyli účastníky konference, měli málo příležitostí v krátkém časovém období dozvědět se o výstupech projektu. Na druhou stranu projekt vedl k neplánovaným výstupům, jako je digitalizace archivních dat hydrometeorologických stanic a tvorba interaktivních map pro sníh, vítr, teplotu a seizmické zatížení.

Avšak v této fázi výstupy projektu 2 jen částečně přispěly k naplánovanému cíli (zavedení EUROCODů pro navrhování stavebních konstrukcí a zvýšení bezpečnosti a kvality staveb) z důvodu stále existujícího legislativního zakotvení jugoslávských norem ve velmi složitém administrativním a legislativním systému BaH (viz také komentář k logické stavbě – 2.3). Aktivity a výstupy projektu byly realizovány s mírným zpožděním kvůli dlouhodobě nedostatečným personálním kapacitám na straně příjemce.

V případě **projektu 3** je efektivita hodnocena jako **vysoká** s ohledem na plánované aktivity, výsledky a cíle. Vybrané laboratoře IMBiH získaly na konci roku 2016 certifikáty mezinárodního uznání technické způsobilosti pro vybrané laboratorní provozy. Intervence projektu pomohla laboratořím IMBiH rozšířit spektrum služeb o podpořená měření a zvýšit počet provedených měření.

V případě **projektu 4** byla efektivita **vysoká**. Aktivity intervence vedly k naplánovaným výstupům a cíli (viz komentář k logické stavbě – 2.3) s tím, že bylo nutné prodloužit dobu implementace zejména vzhledem k obtížnému procesu nalézání politické podpory. Dokladem o úspěšném naplnění plánovaného cíle může být i to, že BaH byla v roce 2018 přijata za členskou zemi *International Union for the Protection of New*

Evaluační zpráva

Varieties of Plants (UPOV). Přijetí předchází důkladný screening systému produkcí rostlinného rozmnožovacího materiálu, který musí splňovat kritéria do velké míry totožná s požadavky legislativy EU.

Na základě výsledků evaluačního šetření všech čtyř projektů byly identifikovány příklady dobré praxe, jež významně přispěly k vysoké efektivitě intervencí (ale i k významnosti jejich dopadů a faktoru udržitelnosti). Jedná se o: (1) vysokou míru proaktivní komunikace českých expertů s pracovníky místních partnerských organizací a vysokou míru podpory a flexibility ze strany českých expertů při překonávání provozních a organizačních problémů v průběhu realizace intervencí (často způsobených nízkou personální kapacitou místní partnerské organizace, komplexností státní správy v BaH, atd.), (2) přístup realizátorů orientovaný na dosažitelné/reálné změny (např.: kvalitnější inspekce, pěstování matečnic) na nižších systémových úrovních (např.: inspektoráty, školky, fungování technických komisí) spíše než na změny na úrovni národní legislativy, pro něž je klíčová (a zároveň nejistá) politická podpora, (3) prakticky orientovaná školení a školení v terénu (studijní pobyty, praktický nácvik dovedností na pracovištích, návaznost na stávající znalosti a překážky pracovníků v praxi). Podrobnější popis výsledků týkajících se dobré praxe je uveden v příloze 8, především v analýze projektů 2, 3 a 4, včetně výsledků dotazníkového šetření pro inspektory v rámci projektu 4.

4.2.2 EFEKTIVITA VE VZTAHU KE ZPŮSOBU IMPLEMENTACE PROJEKTŮ (HOSPODÁRNOST) A SPOLUPRÁCE

Hospodárnost projektů je hodnocena jako **vysoká** s ohledem na investované prostředky a dosažené výsledky. Pro nákup zařízení byla vyhlášena výběrová řízení, která zohledňovala cenovou nákladnost zařízení. Dle hodnocení expertů v oboru odpovídaly vynaložené prostředky ceně pořízeného vybavení a poskytnutého školení a dalších služeb (nejvýznamnější náklady projektů).

V žádném z projektů se nenavýšovaly náklady na realizaci. Dokonce bylo dosaženo neplánovaných výstupů s původně plánovanými náklady (digitalizace dat hydrometeorologických dat v projektu 2, podpora pěstování matečnic, podpora zavedení metod na diagnostikování škůdců v projektu 4). Zástupci partnerských organizací v projektu 2, 3 a 4 se vyjádřili v tom smyslu, že bez podpory ZRS ČR (vybavení, školení, infrastruktura) by rozvoj jejich institucí závisel především na limitovaných veřejných zdrojích a byl by významně opožděn.

Projekt 4 byl realizován v součinnosti s USAID projektem FARMA po určitou část realizace, **kteřá byla hodnocena všemi aktéry jako velmi přínosná**, avšak další spolupráce nepokračovala z důvodu personální změny v projektu FARMA. Další projekty nespolečupracovaly takto úzce s jinými donory/zadavateli, ale v případě projektů 2 a 3 byli institucionální partneři příjemcem více rozvojových projektů, které se navzájem doplňovaly. Především vedení IMBiH bylo velmi schopné koordinovat přínosy různých projektů ze zahraničí v tom smyslu, že dokázali využít silných stránek jednotlivých projektů a doplňovat oblasti podpory.

Zároveň na základě hodnocených projektů vyvstaly příležitosti pro **komerční příležitosti českých institucí (kalibrace přístrojů prováděná ČMI, čeští dodavatelé matečnic)** a pro spolupráci s českými realizátory v projektech navazujících na projekty 2, 3 a 4.

4.2.3 ZÁVĚRY EVALUACE K EFEKTIVITĚ

Efektivita ve vztahu k hospodárnosti nákladů	Efektivita je hodnocena jako vysoká .
Efektivita ve vztahu k realizovaným aktivitám a dosaženým výstupům a cílům	Efektivita z tohoto pohledu je hodnocena jako spíše vysoká až vysoká .
Efektivita a dobrá praxe	Efektivita z pohledu dobré praxe byla hodnocena jako vysoká vzhledem k proaktivní komunikaci realizátorů, vysoké flexibilitě české strany a profesionalitě odborníků z realizačních týmů.

Celkově je efektivita ZRS ČR hodnocena jako spíše vysoká. Přestože se ve dvou projektech nepodařilo zcela naplnit definované cíle, celkově dosáhly projekty významných výsledků včetně výstupů, které vznikly na základě aktuálních potřeb v průběhu realizace. Složitě politické podmínky institucí státní

správy v BaH ovlivnily do jisté míry realizaci a výsledky projektů.

4.3 EFEKTIVNOST

4.3.1 EFEKTIVNOST VE VZTAHU K DOSAŽENÝM CÍLŮM A LOGICKÉ STAVBĚ PROJEKTŮ

Míra efektivnosti projektů ve vztahu k dosaženým cílům je na škále od **spíše nízké (projekt 1) po vysokou (projekt 3)** a souvisí především s přesností nastavení logického rámce pro realizované intervence (viz 2.3 Komentáře ke stavbě logického rámce). Nejčastějším nedostatkem logických rámců bylo: (1) příliš obecně definované změny (cíle), kterých mělo být prostřednictvím intervencí dosaženo (např. v projektu 1 je záměrem projektu „podpořit aplikaci zásad volného pohybu zboží v Bosně a Hercegovině a přispět tak k odstranění překážek exportu zboží z Bosny a Hercegoviny do EU“, což je jednak příliš obecné a zároveň příliš ambiciózní) a (2) (ne)přímá návaznost plánovaných výstupů, cílů a záměrů projektů. Ty sice vycházely z teorie změny, ale ne vždy braly v potaz komplexní kontext problematiky (včetně nedostatečně či nepřesně určených rizik a předpokladů) a některé cíle byly definovány ambiciózněji, než bylo možné očekávat v přímé návaznosti na plánované výstupy.

V **projektu 1** se ukázala jako nízká návaznost mezi cílem (podpora akreditace vybraných laboratoří) a záměrem projektu (snížení bariér pro export vybraného zboží) a nebrala ohled na důležité faktory a subjekty, které ovlivňují trh (dozor nad trhem, další infrastruktura v oblasti kvality, např. (ne)existence notifikovaných osob, mechanismy pro vynucení práva, omezený trh pro služby vybraných laboratoří). Pouze jedna laboratoř, IMK RS/IUGERS, poskytla přehled o počtech poskytovaných zakázek, včetně meziročního porovnání. Roční nárůst v oblasti exportu popílku do betonových směsí a směsí asfaltu činí 10-15% a má významný segment vývozu do EU. **Ostatní laboratoře statistický přehled neposkytly a ani neměly přehled, jak jejich služby přispívají k mezinárodnímu obchodu.**

V **projektu 2** byly definovaný cíl a záměr příliš ambiciózní a předpokládaly akceptaci EUROCODů příslušnými institucemi BaH, což se ukázalo jako dlouhodobá záležitost, která by spíše měla být předmětem separátní intervence. Dle výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s představiteli TK BAS většina stavebních a projektových firem používá EUROCODy, avšak ne na základě výsledků projektu, ale již dlouhodobě na žádost investorů nebo při stavbě náročnějších staveb. Cíl projektu zůstává nenaplněný s ohledem na minimální nárůst využití EUROCODů u stavebních firem. To souvisí s požadovanými legislativními změnami, ale také s nedostatečnou informovaností o výsledcích projektu (**viz podrobnější analýza v příloze 8**).

V **projektu 3** byla efektivnost s ohledem na cíl a účel projektu velmi vysoká, což se manifestovalo na počtu a rychlosti získání mezinárodních uznání vybraných laboratoří (publikování CMCs) v návaznosti na intervenci. Dle rozhovorů se zástupci IMBiH a poskytnutých statistických přehledů zakázek IMBiH celkově zlepšuje svoji pozici na trhu (odhad 46% zvýšení ročního příjmu). K tomuto posílení významně přispěla intervence projektu. K celkovému rozvoji IMBiH nicméně přispívají i další faktory, například působení dalších zahraničních projektů, aktivní účast v mezinárodních organizacích, návštěvy zahraničních expertů, stáže pro zaměstnance v laboratořích v západních zemích (podporované EU granty).

V **projektu 4** byla efektivnost vysoká s tím, že cíl byl definován poněkud obecně, pravděpodobně s vědomím toho, nakolik může být jeho dosažení ovlivněno naplněním popsaných předpokladů (zejména politická podpora a koordinace obou entit). Na základě rozhovorů s klíčovými partnery v rámci tohoto projektu a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že projekt významně zvýšil kompetence fytosanitárních inspektorů, vytvořil registr rostlinného materiálu a zároveň byl vytvořen právní rámec pro kontrolu a certifikaci rostlinného materiálu

4.3.2 EFEKTIVNOST VE VZTAHU K NEJDŮLEŽITĚJŠÍM ZMĚNÁM CÍLOVÝCH SKUPIN

Za nejvýznamnější změnu, ke které vedly intervence všech projektů, se jednoznačně dá považovat **zvýšení kompetencí vybraných pracovníků/zaměstnanců jako cílové skupiny** (pracovníci laboratoří, zaměstnanci státní správy, členové TK BAS, fytosanitární inspektoři, producenti rostlinného materiálu). Z rozhovorů s pracovníky laboratoří a členy TK BAS a dotazníkového šetření s fytosanitárními inspektory vyplynulo, že školení a další aktivity intervencí jednoznačně vedly ke zvýšení znalostí, dovedností a pracovních zkušeností

Evaluační zpráva

zapojených zaměstnanců a pracovníků. Další důležitá změna, ke které došlo na základě intervencí projektů, je **navýšení metodické a technické kapacity podpořených institucí**, jež dlouhodobě mohou významně přispět k systémovým změnám a zlepšení výkonu veřejné správy v oblasti metrologie, stavebnictví a zemědělství, a tím přispět k rozvoji těchto odvětví. Přínos projektů ve vztahu k navýšení kapacity podpořených institucí lze shrnout slovy ředitele IMBiH, který uvedl, že by se v jeho instituci stejných výsledků bez podpory projektu nedosáhlo. Hlavním problémem pro IMBiH (a pro ostatní podpořené instituce) je nedostatek investičního kapitálu s ohledem na závislost na státních financích. Proto dle jeho názoru by trvalo roky získat dodané zařízení a potřebná školení, a projekt tak výrazně zrychlil rozvoj IMBiH (a ostatních institucí). Viz také konkrétní výsledky/příklady v příloze 8).

4.3.3 ZÁVĚRY EVALUACE K EFEKTIVNOSTI

Efektivnost intervence z pohledu naplňování potřeb cílových skupin	Efektivnost je hodnocena jako vysoká . Je zde příčinná souvislost mezi realizovanými aktivitami a naplněním identifikovaných potřeb zaměstnanců veřejné správy i soukromých subjektů v oblasti zvyšování jejich kompetencí pro výkon odborné činnosti. Zároveň realizované aktivity všeobecně přispěly k navýšení kapacit podpořených institucí, co se týče poskytování služeb dle jejich zaměření.
Efektivnost intervence z pohledu dosahování stanovených cílů	Efektivnost je hodnocena jako spíše vysoká až vysoká . Efektivnost v tomto případě snižovaly nastavené cíle a záměry projektů, které cílily na legislativní změny.

Efektivnost intervence z pohledu naplňování potřeb cílových skupin (podpořených zaměstnanců a institucí) byla vysoká. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili školení a obdrželi podporu experty českých realizátorů, kladně hodnotili přínos nově nabytých znalostí a dovedností a užitečnost poskytnuté metodologické podpory. Dále podpořené instituce kladně hodnotily poskytnuté vybavení a vytvoření organizačního zázemí, které vedlo ke zkvalitnění služeb (kromě dvou laboratoří v projektu 1). Projektové intervence významně zvýšily kapacitu podpořených institucí (IMBiH, BAS, PHPA) a dalších spolupracujících subjektů (hydrometeorologické závody, inspektoráty, producenti rostlinného materiálu) a kvalitu jejich služeb.

4.4 DOPADY

4.4.1 DOPADY NA CÍLOVOU SKUPINU A SYSTÉMOVOU OBLAST PODPORY

S ohledem na krátký časový odstup od skončení projektů 2, 3 a 4 a přímé pokračování navazujícími projekty jsou možnosti hodnocení dopadů limitované. Proto se hodnocení zaměřilo na identifikaci stávajících výsledků/podmínek pro potenciální vývoj podpořené oblasti veřejné správy.

Jak bylo zmíněno výše, intervence projektů měly významné dopady na zlepšení fungování podpořených institucí vzhledem k lepší kapacitě personálních zdrojů a metodologické a technické kapacitě. Co se týče dopadů na systémové úrovni podpory (tj. zkušebnictví, standardizace, metrologie, produkce rostlinného materiálu a spojeného místního trhu a trhu pro export), měly projekty rozdílnou míru dopadů od **nízkých (projekt 1), přes spíše nízké (projekt 2), spíše vysoké (projekt 4), po vysoké (projekt 3)**.

V případě **projektu 1** byly dopady nízké s ohledem na plánovaný rozměr (vyšší export zboží a služeb). V průběhu sběru dat a rozhovorů se zástupci tří ze čtyř laboratoří zapojených do realizace projektu (Tehnoinspekt, Elektroprivreda IRCE, IMK GF Sarajevo) vyšlo najevo, že přestože v rámci projektu získaly vybavení a vyškolený personál, neefektivní účast na trhu byla klíčovou otázkou pro nerostoucí počet zakázek, a to bez ohledu na proces akreditace. Pouze v případě laboratoře IMK RS/IUGERS byl dopad projektu na zvýšení exportu vůbec měřitelný a znatelný. Souvisí to s tím, že laboratoř funguje v rámci méně složitých tržních struktur Republiky srbské (RS) a je součástí silnějšího celku Institutu urbanismu, stavebnictví a ekologie RS. Přestože IUGERS je veřejnou institucí, nedostává od státu žádnou finanční

Evaluační zpráva

podporu. Jeho management je schopen zajistit financování instituce zakázkami v oblasti zkušebnictví a testování ve stavebnictví, které je v rámci RS rozvíjejícím se oborem. Laboratoře získaly dvě akreditace (dle ČSN EN ISO / IEC 17065, laboratorní akreditace podle normy ISO / IEC 17025). Jsou dobře řízeny a poskytují širokou škálu služeb podle tržních požadavků stavebních firem na lokální i regionální úrovni. Vyvážejí pouze popel do směsí na beton a asfalt.

Dále laboratoř Tehnoinspekt Sarajevo poskytuje díky vybavení pořízenému v rámci projektu kvalitnější služby v oblasti inspekce výtahů, a předpokládá se, že toto implicitně zvyšuje bezpečnost uživatelů výtahů (avšak žádné konkrétní údaje kromě výpovědí zástupců laboratoře k tomuto tvrzení získány nebyly).

Dopad **projektu 2** na bezpečnost konstrukcí a používání EUROCODů v závislosti na projektu nemůže být v této fázi zhodnocen z důvodu krátkého časového odstupu. Nicméně za důležitý přínos projektu může být považována efektivnější práce technických komisí BAS, složených z vědců, pracovníků univerzit a zástupců stavebních společností. Tito odborníci jsou také důležitými činiteli z hlediska šíření povědomí o EUROCODEch mezi odbornou komunitou. Pozitivní přijetí EUROCODů touto skupinou přispívá k rozpoznání důležitosti těchto norem uživateli, i přes jejich problematický právní status. Dalším přínosem projektu je zvýšení odborné kapacity Federálního hydrometeorologického institutu, jehož pracovníci spolupracovali na přípravě klimatické mapy a podíleli se na digitalizaci vstupních dat., Předpokládá se, že existence národních příloh a klimatických map a mapy seizmického zatížení významně přispěje k zvýšení bezpečnosti staveb v BaH za předpokladu budoucího vyššího využívání EUROCODů stavebními a projektovými společnostmi.

Pozorovatelné dopady **projektu 3** jsou vysoké a to v následujících oblastech: (1) IMBiH získal mezinárodní uznání ve vybraných měřeních a tím vyšší prestiž mezi metrologickými instituty v regionu i na mezinárodní úrovni, (2) mezinárodní uznání a rozšíření služeb vedlo k zvýšení poptávky po službách (i ze zahraničí – Makedonie, Albánie), (3) z projektu pořízené vybavení laboratoře kvantitativní paliv kapalných vedlo ke spokojenosti zákazníků (majitelů benzínových stanic) a ochraně konečných zákazníků (občanů) (dle výsledků rozhovorů s pracovníky laboratoří), (4) spokojenosti zákazníků IMBiH. **50%** respondentů/zákazníků IMBiH odpovědělo, že instituce **velmi zlepšila** své služby za poslední 4 roky, **25%** odpovědělo, že **zlepšila**, a **25%** odpovědělo, že **neví**. Viz podrobnější analýza v příloze 8.

Mezi nejvýznamnější dopady **projektu 4**, které jsou momentálně vysledovatelné, patří: (1) kvalitnější kontrola rostlinného materiálu státními institucemi (ochrana spotřebitele a trhu), (2) fungující institucionální systém pro certifikaci rostlinného materiálu, (3) nastavení funkčního systému pro pěstování certifikovaných matečnic (vedlejší dopad projektu). Avšak významným předpokladem pro udržení dopadů projektu (efektivní systém certifikace rozmnožovacího materiálu) je nutná politická vůle v obou entitách, které mají v stávajícím nastavení systému certifikace a kontroly nejsilnější pozici.

4.4.2 DOPADY MIMO OKRUH PŘÍMÝCH PŘÍJEMCŮ

Ve všech projektech se počítalo s dopadem na konečné zákazníky a účastníky trhů, ve kterých podpořené instituce působí. Evaluačním šetřením byly významnější dopady na tento okruh nepřímých příjemců zjištěny pouze v případě **projektu 3**, a to na zákazníky IMBiH (vyšší spokojenost a zájem), zákazníky benzínových stanic (větší ochrana spotřebitele), meteorologické stanice (zvýšená kapacita), mezinárodní meteorologická komunita (vyšší konkurenceschopnost IMBiH), a **projektu 4**, který měl pozitivní dopad na zemědělské podnikatele v oblasti rozmnožovacího materiálu a jejich zákazníky. Dopad se týkal umožnění produkovat, respektive prodávat nově registrované odrůdy, případně produkovat kvalitnější rozmnožovací materiál vzhledem ke kvalitnějšímu systému kontroly. Dopad je ovšem v této fázi stále ještě obtížně měřitelný vzhledem ke krátké době od implementace daných aktivit.

Jednotlivé intervence projektů mohly mít dopady i na subjekty, které (1) nebyly vybrány pro poskytnutí podpory, či (2) na konkurenční organizace. Například v případě **projektu 1** vybrané laboratoře coby komerční subjekty získaly poskytnutým vybavením a školením výhodu vůči podobným subjektům na trhu. **V projektu 3** měla intervence dopady na laboratoře, které poskytovaly služby v oblasti legální a průmyslové metrologie, které nyní díky akreditaci poskytuje IMBiH. **V projektu 4** místní produkce certifikovaného rostlinného materiálu implicitně ovlivní dosavadní konkurenční dodavatele tohoto zboží. Avšak důkladné

Evaluační zpráva

posouzení těchto dopadů bylo mimo rámec tohoto evaluačního šetření. Zároveň měl projekt dopad na zvýšení obchodních kontaktů a příležitostí pro české producenty matečnic.

4.4.3 NEGATIVNÍ DOPADY

Výsledky evaluačního šetření neukazovaly na **žádné významné negativní dopady** způsobené intervencemi projektů.

4.4.4 ZÁVĚRY EVALUACE K DOPADŮM

Dopady z pohledu harmonizace a přípravy veřejné správy pro vstup do EU	Projekty měly spíše vysoký dopad na rozvoj institucionálních kapacit veřejné správy BaH v souvislosti s přípravou na vstup do EU a na harmonizaci podmínek trhu s EU acquis.
Dopady na výsledky podpořených institucí	Dopady projektu na podpořené instituce byly vysoké v případě projektů 2, 3, 4 a spíše nízké v případě projektu 1.
Dopady s ohledem na plánované záměry projektů	Dopady projektů s ohledem na stanovené záměry se lišily od nízkých u projektu 1, spíše nízkých u projektu 2, spíše vysoké u projektu 4 a vysoké u projektu 3.

Přestože některé projekty nedocílily plánovaných záměrů, celkové potenciální dopady jsou hodnoceny jako vysoké s ohledem na významné zvýšení kapacit důležitých institucí veřejné správy, následné zvýšení efektivnosti veřejné správy a měřitelný posun v institucionální a tržní přípravě BaH pro vstup do EU v kontextu dlouhodobě nefungujícího, komplikovaného a roztržitého systému veřejné správy a politického systému v BaH. Celkově jsou potenciální dopady projektových intervencí hodnoceny jako vysoké také s přihlédnutím k dostupným zdrojům informací v krátkém časovém rozmezí od ukončení programu a **s přihlédnutím k pravděpodobnému vývoji přínosů projektů v podporované oblasti sektorů**. V případě projektu 1 jsou dopady hodnoceny jako nízké.

Intervence projektů měly určité dopady i na skupiny mimo okruh přímé cílové skupiny – zákazníky IMBiH, konečné uživatele služeb klientů IMBiH (např. benzínových stanic), hydrometeorologické závody, studenty/brigádníky, kteří pracovali na zpracování dat pro tvorbu interaktivních map, členy TK BAS či producenty a odběratele rostlinného rozmnožovacího materiálu.

4.5 UDRŽITELNOST

4.5.1 ZPŮSOB VYUŽÍVÁNÍ VÝSTUPŮ PROJEKTŮ

Udržitelnost výsledků intervencí projektů se velmi liší mezi jednotlivými projekty od **spíše nízké (projekt 1) po velmi vysokou (projekty 2, 3 a 4)**. Udržitelnost výsledků projektu 1 se zároveň liší mezi jednotlivými laboratořemi. V případě laboratoří IMK GF Sarajevo a Elektroprivreda je udržitelnost výsledků velmi nízká, protože obě instituce nemají velký zájem na akreditaci zkušebních aktivit (ekonomicky, časově nevýhodné) a pořízené vybavení využívají omezeně bez nutnosti akreditace. V případě Tehnoinspekt Sarajevo je udržitelnost spíše nízká vzhledem k nízké poptávce po inspekčních službách, avšak je pravděpodobné, že pomocí poskytnutého vybavení a školení se může laboratoř lépe udržet na trhu a konkurovat subjektům, které mnohdy provádějí „inspekci“ výtahů bez akreditace, nicméně s podporou exekutivy daného kantonu v rámci FBaH. Fungující laboratoř v budoucnu může také vyjednat silnější systémovou podporu. U laboratoře IMK RS/IUGERS je udržitelnost vysoká vzhledem k orientaci laboratoře na rostoucí trh stavebního průmyslu, možnostem využití projektového vybavení a školení pro poskytované služby a větší zakotvenosti v institucionálním systému RS.

Udržitelnost **projektu 2** je vysoká s ohledem na zájem projektových a stavebních firem o přijetí EUROCODŮ do stávající legislativy, na dosavadní zkušenosti projektových a stavebních firem s jejich využíváním a na povědomí o jejich využitelnosti mezi absolventy stavebních oborů (jsou součástí přípravy v rámci vysokoškolských studijních programů). Dle výsledku dotazníkového šetření jsou všechny dotazované stavební společnosti přesvědčené, že by měly být EUROCODy povinné. Pro zajištění udržitelnosti je však nutná informovanost o EUROCODEch, která bude zaměřena na všechny relevantní aktéry stavebního trhu. Jako nutný se také jeví lobbying za účelem legislativních změn. Rizikem pro udržitelnost výsledků projektu a



Evaluační zpráva

legislativní zakotvení EUROCODů může být otázka, jaká instituce by měla být odpovědná za tuto informační kampaň a za tlak na legislativní změny v situaci, kdy v BaH chybí profesní asociace či jiná zastřešující instituce pro stavební sektor. V úvahu přichází Hospodářská komora Federace Bosny a Hercegoviny a Hospodářská a průmyslová komora Republiky srbské. Tyto instituce mají relativní potenciál informovat své členy zabývající se stavebním inženýrstvím o EUROCODEch.

Udržitelnost výsledků **projektu 3** je vysoká s ohledem na několik aspektů: (1) pokračující podporu expertů ČMI jednotlivým laboratořím, (2) poptávku po službách IMBiH, (3) strategii IMBiH managementu pro rozšiřování služeb, (4) navazující projekt mezi IMBiH a ČMI a schopnost managementu vhodně koordinovat tento projekt a projekty dalších zadavatelů, (5) možnost kariérní podpory pracovníků laboratoří v rámci stáží na institucích v rámci evropského metrologického systému (viz podrobná analýza výsledků v příloze 8). Udržitelnost výsledků **projektu 4** je velmi vysoká, co se týče působnosti inspektorů a kvalitnější produkce školek pěstujících certifikovaný rostlinný rozmnožovací materiál s ohledem na (1) zvýšené kompetence inspektorů a školek v kontrole a produkci zdravotně nezávadného rostlinného rozmnožovacího materiálu, (2) zájem školek a zemědělských producentů o zdravotně nezávadný certifikovaný rozmnožovací materiál domácího původu, (3) probíhající podporu ze strany českých realizátorů a navazující projekt včetně vytvořených obchodních vztahů mezi českým dodavatelem matečnic a školkami. Nutnou podmínkou pro zachování zvýšené kapacity personálních zdrojů je systém podpory pro školené pracovníky státní správy a udržení know-how v rámci podpořených institucí. Evaluační šetření však žádný explicitní program pro kariérní podporu školených pracovníků nezjistilo. Udržitelnost dalších výstupů projektu včetně funkčního systému registrace odrůd a kompletní harmonizace legislativy v oblasti certifikace rozmnožovacího materiálu závisí především na politické vůli a podpoře obou entit.

4.5.2 STRATEGIE ODCHODU

Žádný z projektů neměl přímo definovanou strategii odchodu, která by více podpořila faktor udržitelnosti výsledků projektu. Společným rizikem (s různou mírou závažnosti) pro všechny projekty byla otázka podpory personálních zdrojů/vyškolенých zaměstnanců v rámci podpořených institucí poté, co byly prostřednictvím projektu zvýšeny jejich kompetence a hodnota na trhu práce. Většina reprezentantů realizátorů a institucionálních partnerů na tento problém poukázala, proto by bylo vhodné se v rámci strategie odchodu zaměřit na vytvoření systému kariérní podpory vyškolených zaměstnanců/expertů.

S tímto tématem dále souvisí otázka propagace/viditelnosti výsledků projektů pro odbornou, i neodbornou veřejnost a další politické aktéry. V případě projektů 2 (členové TK BAS) a 4 (inspektoři a producenti), měli zapojení odborníci pocit, že výsledky práce, na kterých se podíleli, nejsou dostatečně oceněny veřejností. Všeobecně se dá shrnout, že všechny projekty dosáhly výsledků v oblasti rozvoje institucí veřejné správy a tím i lepší ochrany soukromých subjektů a podmínek pro občanský život, nicméně veřejnost o těchto pozitivních výsledcích neví. Nad běžnou informovanost by proto bylo vhodné se zaměřit na cílenou propagaci výsledků projektů, ke které by významně mohli přispět i čeští aktéři (ČRA, ZÚ Sarajevo).

Součástí všech projektů bylo vytváření metodologických a technických kapacit vybraných institucí, které měly zajistit udržitelnost výsledků v samostatné režii. V projektech 2, 3 a 4 k takovému posílení kapacit také skutečně došlo, což lze vyvodit i z toho, že čeští realizátoři navázali dalšími rozvojovými projekty, které zúročují dosažené výsledky.

4.5.3 ZÁVĚRY EVALUACE K UDRŽITELNOSTI

Udržitelnost z hlediska využívání výstupů projektu	Udržitelnost je hodnocena jako vysoká ve většině projektů s ohledem na aktivní využívání výstupů projektu a na navazující projekty.
Udržitelnost z hlediska dlouhodobého vývoje v zemi	Udržitelnost výsledků projektů v kontextu dlouhodobého vývoje BaH je spíše vysoká , ale významnou roli zde hraje politická podpora a vývoj v zemi.

Celkově je udržitelnost výsledků intervence projektů hodnocena jako **vysoká**. Udržitelnost lze hodnotit jako vysokou pro projekty 2, 3 a 4, ve kterých jsou výstupy a výsledky projektů aktivně využívány cílovými skupinami (zaměstnanci, podpořenými institucemi). V případě projektu 1 je udržitelnost výsledků spíše

vysoká pro laboratoře IMK RS/IUGERS a Tehnoinspekt, a nízká pro zbývající dvě laboratoře.

Udržitelnost z hlediska dlouhodobého vývoje BaH je spíše vysoká, a to s ohledem na potřebu politické podpory pro implementaci navrhovaných norem a legislativních změn (projekt 2) či udržení nově vystaveného systému (projekt 4), což v kontextu politické situace v BaH představuje riziko. K udržitelnosti výsledků také přispívá navázání komerčních kontaktů mezi spolupracujícími organizacemi ČR a BaH.

4.6 ZOHLEDNĚNÍ PRŮŘEZOVÝCH PRINCIPŮ

Podrobné analýzy jsou uvedeny v příloze 9, níže je uvedeno shrnutí k vybraným relevantním průřezovým principům.

4.6.1 ŘÁDNÁ SPRÁVA VĚCÍ VEŘEJNÝCH

Zaměření všech čtyř projektů vychází z Cíle udržitelného rozvoje č. 16 – Mír spravedlnost a silné instituce. Stávající *Strategie bilaterální spolupráce mezi ČR a BaH (2018-2023)* tento cíl rozvádí a zaměřuje ho na podporu veřejné administrativy na ústřední a místní úrovni za účelem naplňování požadavků evropské integrace, standardů občanských práv, pluralistické a demokratické společnosti. Toto zaměření projektů primárně spadá do oblasti řádné správy věci veřejných v rámci systému průřezových kritérií.

Všechny projekty byly zaměřené na implementování evropských předpisů v BaH a na zkvalitňování systému veřejné správy v BaH coby součásti integračního procesu. Efektivně fungující veřejná správa je mimo jiné předpokladem schopnosti státu plnit povinnosti vyplývající ze členství v EU. Z tohoto důvodu je reforma veřejné správy v BaH vysoko na žebříčku reformní agendy.

Kromě evropské dimenze kvalitního výkonu veřejné správy je dalším aspektem i posílení vlády práva a tím i posílení práv občanů. Všechny projekty byly zaměřené i na tuto rovinu. **Projekty 2, 3 a 4** se zaměřují na zvyšování kapacit institucí státní správy explicitně, ale i zaměření **projektu 1** spadá pod kritérium dobré správy a bezpečnosti zboží a produktů, což nebylo v projektu dostatečně zdůrazněno, přestože jeden z předpokládaných dopadů projektu byla právě vyšší bezpečnost produktů a tím i občanů (výtahy, stavební materiál).

Vybraná kritéria v oblasti řádné správy věci veřejných:

GGRL50: Evidence of project contribution to developing/enacting regulations that comply with internationally accepted standards

GGRL51: Evidence of project contribution to greater independence of regulatory process(es)

S ohledem na výše uvedená kritéria z metodiky INESAN je možné shrnout, že všechny projekty měly významně přispět k rozvoji a zavádění předpisů, které odpovídají mezinárodním standardům v podobě metodologie pro měření vybraných laboratoří (projekt 1), překladu a podpory zavedení EUROCODŮ a tvorby národních příloh (projekt 2), mezinárodního uznání pro měření vybraných laboratoří (projekt 3), zavedení nástroje kvality a institucionálního zázemí pro kontrolu a certifikaci rostlinného materiálu podle EU norem (projekt 4).

Dále projektové intervence významně přispěly k větší nezávislosti kontrolních procesů, a to konkrétně zvýšením kapacity zkušebních laboratoří (projekt 1), nastavením systému pro vyšší kontrolu bezpečnosti staveb (projekt 2), posílením technických metrologických kapacit veřejné správy (projekt 3), zvýšením kapacity inspekce pro kontrolu produkce a pohybu rostlinného materiálu (projekt 4).

4.6.2 ROVNOST MUŽŮ A ŽEN

Žádný z projektů přímo nezohledňoval genderovou rovnost ve svém nastavení, avšak vysoký počet žen pracoval na různých pracovních pozicích v rámci zapojených partnerských organizací včetně manažerských a expertních pozic. Lze předpokládat, že zapojením žen do poskytovaných školení se tak nepřímo udržuje či zvyšuje jejich pozice na pracovním trhu.

4.6.3 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Ochrana životního prostředí také nebyla explicitně zohledněna při nastavení projektů. Nicméně, alespoň **projekty 2, 3 a 4** mají hmatatelný pozitivní vliv na ochranu životního prostředí. **Projekt 2** souvisí a může mít vliv na ochranu životního prostředí ve smyslu kompaktní znalosti o chování počasí (digitalizace dat,

Evaluační zpráva

interaktivní mapy) a výstavby budov šetrnějších k životnímu prostředí. **Projekt 3 přispěl** k ochraně životního prostředí kvalitnějším a rychlejším měřením u benzínových stanic a poskytnutím přesnějších měření pro další zákazníky z oblasti energetiky. **Intervence projektu 4** má výrazný vliv na ochranu životního prostředí a spotřebitele s ohledem na kvalitnější a zdravější rostlinný rozmnožovací materiál.

4.6.4 ZÁVĚRY EVALUACE K PRŮŘEZOVÝM PRINCIPŮM

Vliv intervence na řádnou správu věcí veřejných	Projekty měly vysoký vliv na řádnou správu věcí veřejných. Projekty spadají do cílového sektoru zvyšování kapacity veřejné správy a podpory rozvoje demokracie.
Vliv podpory na rovnost mužů a žen a na prosazování práv žen	Přestože genderová rovnost nebyla předmětem intervencí, ani zohledněna v nastavení projektů, ani projekty významně neovlivnily zlepšení systému pro genderovou rovnost, účast žen na všech úrovních pracovních pozic při realizaci projektů byla významná. Ženy se účastnily školení a tím se dá předpokládat, že si udržely nebo zlepšily pozice na pracovním trhu.
Vliv intervence na ochranu životního prostředí	Projekty měly hmatatelný vliv na ochranu životního prostředí, přestože tento aspekt nebyl explicitně nezohledňován při nastavení ani realizaci intervencí. Například se dá předpokládat pozitivní dopad kvalitnějšího měření benzínových pump na životní prostředí, stejně tak znalost národních příloh EUROCODŮ pro projektování a stavbu budov šetrnějších k životnímu prostředí. Projekt 4 by měl mít vliv na produkci bezpečného rostlinného materiálu a efektivnější kontrolu materiálu importovaného a tím ochranu rostlinného materiálu před (importovanými) nemocemi.

4.7 VIDITELNOST PODPORY ČR

Viditelnost podpory ČR byla zajištěna v několika formách: (1) označením poskytnutého vybavení oficiálním logem ZRS ČR, (2) v případě projektů 2, 3 a 4 byla loga a označení projektů vyvěšena v prostorách institucionálních partnerů, a (3) označení podpory ZRS ČR na webových stránkách partnerských organizací (IMBiH - CMI, BAS, PHPA, MOFTER, Federální hydrometeorologický závod).

V rámci institucionálních partnerů a jejich spolupracujících organizací byly všichni dotazovaní velmi dobře informováni o jednotlivých projektech a přikládali jim důležitost. Výjimkou byl pouze projekt 1, který skončil již před pěti lety, kde si někteří respondenti nemohli přesně vybavit podrobnosti realizace projektu. Dále byly informační a diseminační aktivity, v rámci kterých byly informace o projektech sdíleny s širší odbornou veřejností, samotnou součástí některých projektů – kulaté stoly (projekt 1), odborná konference (projekt 2).

Méně již byly informovány některé cílové skupiny jako například (1) projekční a stavební firmy, které neměly dostatek informací o tvorbě EUROCODŮ BAS za podpory ČR, (2) některé školky/producenti rostlinného rozmnožovacího materiálu, kteří sice byli osloveni realizátory projektu 4, ale aktivně se projektu nezúčastnili a o snahách PHPA podpořených ČR v oblasti certifikace rostlinného materiálu nevěděli nebo věděli jen povrchně.

Otázkou je viditelnost výsledků projektů podporovaných ČR pro politické aktéry na všech úrovních státních institucí. V každém projektu byl prostor pro větší propagaci úspěšných výsledků hlavně českými aktéry (ČRA, MZV, ZÚ Sarajevo, ale i realizátory) právě z důvodů větší viditelnosti a zároveň získání podpory v řadách veřejností a politických aktérů.

4.8 SEKTOROVÝ POHLED

Z pohledu prioritní oblasti udržitelného rozvoje **řádne správy a posílení demokracie** (definovaného v Result Matrix – Bosnia and Hercegovina 2018-2023) přispěly jednotlivé projekty k naplňování níže uvedených souvisejících výstupů a výsledků. Dále se sektorová analýza věnuje výsledkům evaluačního šetření z pohledu klíčových principů poskytování rozvojové spolupráce, které vychází ze Strategie ZRS ČR 2018-

Evaluační zpráva

2030 a Strategie spolupráce ČR a BaH 2018-2023: identifikace potřeb cílových skupin, vlastnictví projektů partnerskou organizací, zvyšování kapacity přenosem know-how, spolupráce s ostatními aktéry rozvojových aktivit, zvyšování transparentnosti a předvídatelnosti ZRS ČR.

Outcome 3: Contribute to transition and develop effective, accountable and transparent institutions at all levels (SDG Target 16.6)

Ze sektorového hlediska všechny projekty významně přispěly k budování transparentnějšího a efektivnějšího systému veřejné správy, která je v BaH velmi komplikovaná a v častých případech její několika úrovněová struktura zabraňuje realizaci institucionálních a legislativních změn. Tyto čtyři projekty však byly zaměřeny na podporu institucí, které zajišťují velmi expertní služby pro výkon státní správy a zároveň jsou klíčovými pro rozvoj relevantních sektorů – zemědělství, stavebnictví, energetika. Ústřední orgány státní správy, jakými jsou IMBiH, BAS, BATA, PHPA v rámci MOFTER, jsou významnou součástí kontrolního systému státu, jejichž činnost má vliv na ochranu občanů coby konečných zákazníků a spotřebitelů a zároveň na rozvoj trhu včetně exportu a importu v daných odvětvích. Podpora těchto institucí českými projekty tak přispěla k rozvoji efektivní a odpovědné veřejné správy, tržního systému a občanských práv v BaH.

Cíle a intervence projektů byly zaměřené na budování kapacit institucí pokrytím jejich velmi specifických potřeb týkajících se technického a organizačního zázemí, kompetencí pracovníků, metodologické podpory a v případech projektů 2 a 4 i návrhů na legislativní změny v souladu s předpisy EU. Byl tak zvolen přístup budování kapacit institucí veřejné správy „zespod“, který se v případě post konfliktního prostředí osvědčil více než intervence zaměřené na tvorbu politik (policy-making). Poukazuje na to i hodnotící zpráva Evropské komise z roku 2018, která upozorňuje na neschopnost vlád v BaH provádět politické a legislativní změny z důvodu decentralizace a složitého členění státních institucí. Tudíž namísto rozvoje vládních institucí se jeví v případech post konfliktní společnosti jako vhodnější zaměřit rozvojovou spolupráci na sektorový rozvoj na nižších systémových úrovních veřejného aparátu a na instituce, které mají významnou funkci v zajišťování veřejných služeb pro občany i tržní subjekty. Nastavení a změna legislativního systému jsou dlouhodobé cíle, které vyžadují silný a dlouhodobý lobbying a ve kterých hrají významnou roli politické zájmy. S ohledem na menší objem české rozvojové spolupráce v porovnání s velkými zadavateli a donory, kteří mají zároveň vlivnější politické zájmy v regionu, je výhodnější soustředit podporu na budování kapacit spíše než na tvorbu politik a legislativní změny.

Mezi přijaté procesy a standardy v rámci budování kapacit veřejné správy podpořených intervencí projektů se počítá (1) vytvořená metodologie pro laboratorní měření vybraných laboratoří projektu 1 a získání či obnovení akreditace pro měření ve dvou z podpořených laboratoří, (2) překlad EUROCODů a vytvoření národních příloh včetně organizačního zázemí (TK) a návrhů na legislativní změny v rámci projektu 2, (3) získání akreditace pro měření vybraných laboratoří v projektu 3, a (4) vytvoření organizačního zázemí (registr producentů, registr odrůd), metodologického vedení, legislativy pro kontrolu a certifikaci rostlinného rozmnožovacího materiálu v projektu 4.

Output 3.1: Implemented processes and standards

Na druhou stranu intervence projektů spíše vedly k institucionální přípravě pro implementaci podpořených procesů a standardů než k jejich kompletní implementaci, jak by mělo odpovídat některým záměrům projektů. U projektu 1 byl problém v neodpovídající motivaci zkušebních laboratoří postoupit „dále“ a ucházet se o akreditaci. V případě projektu 2 je ke konečné závaznosti EUROCODů ve stavebním průmyslu potřeba význačné politické podpory pro legislativní změnu. U obou projektů je dalším klíčovým faktorem potřeba rozvoje institucionálních kapacit státní správy v oblasti dozoru a řízení kvality.

Output 3.2: Employees applying the standards

S ohledem na zaměření projektů na podporu lidských zdrojů ve veřejné správě (úředníků a vedení, laboratorních pracovníků, inspektorů, odborné veřejnosti) i v soukromé sféře v případě podpořených laboratoří v projektu 1, výstupy projektů významně přispěly ke změně chování právě v oblasti práce zaměstnanců ve vybraných institucích. V případě projektu 3 jsou výstupy na této úrovni jednoznačně

Evaluační zpráva

pozitivní, což je možné doložit zvýšeným počtem měření podpořených laboratoří. Podobně lze hodnotit i projekt 4 s tím, že vzhledem ke krátké době od implementace některých aktivit není možné hodnotit míru naplňování nové legislativy a standardů. Z hodnocení producentů rozmnožovacího materiálu nicméně plynulo, že zaznamenali významnou pozitivní změnu v přístupu a v kompetencích inspektorů. V případě projektu 2, i přesto, že procesy a standardy nejsou ještě plně zakotveny na legislativní úrovni, vyškolení a podpoření zaměstnanci jsou kompetentní a vybaveni pro jejich implementaci a v rámci institucionálních možností standardy aplikují (projektování dle EUROCODů). V případě projektu 1 ovlivňují další výše popsané faktory plné uplatňování standardů v práci zaměstnanců laboratoří, nicméně i v případě těch laboratoří, které nedospěly k akreditaci a projektové vybavení používají jen omezeně, lze říci, že při jeho využití využívají kompetence získané školením a aplikují vytvořenou metodologii.

4.8.1 IDENTIFIKACE POTŘEB CÍLOVÝCH SKUPIN

V případě projektu 1 se identifikace potřeb cílové skupiny ukázala jako nedostatečná (viz 4.1.2). Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že ÚNMZ jako realizátor dalšího projektu již tuto fázi přípravy v projektu 2 nepodcenil a postupoval stejně jako ostatní realizátoři (ČMI a ÚKZÚZ) v dalších projektech důkladnou analýzou stávajících kapacit a vyjednáváním s klíčovými reprezentanty partnerské instituce (vedením instituce, pracovníky laboratoří) na definování potřeb a cílů. Tuto fázi v evaluačním šetření výslovně ocenilo vedení IMBiH a PHPA.

Použijeme-li matrix pro hodnocení kapacity (UNDP 1997), lze shrnout, že nastavení projektů 2, 3 a 4 reagovalo na stávající kapacity na všech úrovních, identifikovalo cíle rozvoje kapacit a odhadované mezery v kapacitách a strategii pro jejich naplnění:

1. kapacit prostředí (legislativní rámec, využitelné zdroje, způsob vedení veřejné správy);
2. organizační kapacity (strategie managementu, organizační struktura a kultura, zdroje a infrastruktura);
3. osobní kapacity (kompetence, profesní rozvoj, přístup k informacím, motivace, profesní integrita a komunikační dovednosti).

V průběhu realizace projektů se objevily i nedefinované potřeby většinou související se složitým systémem veřejné správy v BaH (rozdílný přístup k řešené problematice mezi RS a FBaH), organizačními zdroji (meteorologická data v papírové formě a nedostatečném rozsahu) a na úrovni osobní kapacity jako jsou motivace a komunikační dovednosti (např. nejistota mezi inspektory o účelu projektu), ale realizátoři na tyto problémy byly schopni reagovat (efektivní komunikace, společná školení, schopnost vyjednat). Tato schopnost českých realizátorů flexibilně reagovat na vyvstalé potřeby byla partnerskými organizacemi hodnocena velmi kladně (viz výše).

4.8.2 VLASTNICTVÍ (OWNERSHIP)

Vlastnictví projektu příjemci podpory významně ovlivňuje udržitelnost jeho výsledků a souvisí právě s (1) procesem plánování/identifikací potřeb, (2) aktivní účastí na realizaci aktivit, (3) prezentací výsledků projektu a (3) jeho hodnocením. Nastavení projektů 2, 3 a 4 záviselo na aktivní účasti a vysoké míře spolupráce ze strany partnerských institucí při realizaci jednotlivých aktivit (zajištění organizačního zázemí, personálních zdrojů, udržování vybavení, orientace managementu na získání akreditace/institucionální změny). Aktivní účast partnerských organizací byla definována jako předpoklad projektů. Podle evaluačního šetření a především rozhovorů s českými realizátory partnerské organizace aktivně spolupracovaly při realizaci aktivit a k úspěšnosti projektů významně přispěla práce a zájem zaměstnanců/pracovníků partnerských a spolupracujících organizací (TK BAS, zaměstnanci/brigádníci ve Federálním hydrometeorologickém závodu, pracovníci laboratoří, inspektoři a producenti rostlinného materiálu), ale i zájem managementu (zde vyčníval management IMBiH, ale dobře hodnocen byl i management BAS). Z rozhovorů s pracovníky místních partnerských organizací se ukázalo, že aktivní přístup místních zaměstnanců či spolupracovníků k projektovým aktivitám je také přičítán komunikačním schopnostem (soft skills) českých realizátorů, kteří dokázali bosenskou stranu motivovat pro aktivní zapojení do realizace projektů.

Evaluační zpráva

Úspěšnost překladu EUROCODů vyloženě závisela na aktivním přístupu a práci TK BAS, jejíž členové/experti z oboru se účastnili práce TK bez finanční odměny (s výjimkou překladů honorovaných z projektu). Tento způsob práce sice odpovídá standardu práce členů TK podobných institucí standardizace v evropském kontextu, kde je odměnou zapojených expertů profesní prestiž, ale v kontextu BaH je toto uznání nízké (dle rozhovorů s členy TK BAS a zástupci realizátorů). Členové TK BAS ocenili pracovní zkušenosti a možnost síťování při práci v TK. Do jisté míry bylo možné tyto experty honorovat za jejich práci na překladech, ale práce v komisích spočívala i v dalších činnostech, na které nebylo z projektu možné získat financování. V případě, kdy výsledky projektu závisí na práci expertů v podobném postavení jako členové TK, je nutné zohlednit/odměnit jejich vklad.

Prezentace výsledků projektu zvyšuje pocit vlastnictví zúčastněných aktérů. V tomto ohledu se míra vlastnictví velmi lišila podle jednotlivých projektů a je zde značný prostor pro zlepšení. Management IMBiH vyjádřil velkou spokojenost při prezentování získané akreditace na webových stránkách mezinárodní metrologické instituce (BIPM) a úspěšně ukončený projekt pro ně představuje další motivaci pokračovat v rozšiřování a zkvalitňování svých služeb. V případě projektu 2 byli velmi spokojeni zaměstnanci Federálního hydrometeorologického závodu s prezentací interaktivních map a byli motivováni je dokončit, přestože projekt na jejich zaměstnance a brigádníky kladl velké nároky z hlediska zatížení jejich slabých personálních kapacit, naopak členové TK BAS, jak bylo popsáno výše, vyjádřili pocit, že jejich práce nebyla dostatečně prezentována a oceněna odbornou veřejností. Prezentace projektu 4 byla posílena tím, že se v průběhu realizace odehrávalo velké množství aktivit zacílených jak na pracovníky relevantních státních institucí, tak na producenty rozmnožovacího materiálu. Obě tyto skupiny nejsou příliš početné, takže vzhledem k vysoké míře zapojení lidí z obou cílových skupin byla i míra informovanosti a tím pádem pocitu vlastnictví relativně vysoká.

Vlastnictví místních partnerů vyústila i v navázání komerčních vztahů s českými realizátory. Příkladem může být např. spolupráce IMBiH a ČMI na kalibraci zařízení, ať už pořízeného v rámci projektu nebo mimo něj, spolupráce ÚKZÚZ a producentů rostlinného materiálu v rámci projektu 4, případně spolupráce producentů rostlinného materiálu z ČR a BaH.

Celkově je míra vlastnictví projektu hodnocena jako vysoká (kromě dvou laboratoří v projektu 1) a odráží se ve vyjádřené motivaci místních partnerských organizací v pokračování rozvíjení či udržení podpořených kapacit a zároveň ve spolupráci s ZRS ČR v následných projektech.

4.8.3 SPOLUPRÁCE S OSTATNÍMI AKTÉRY

Realizované projekty byly kladně hodnoceny i v rámci mezinárodní komunity donorů (např. spolupracující projekt FARMA ve své evaluační zprávě vysoce hodnotil efektivitu a rychlost ZRS ČR v rámci projektu 4) a vytvořily příležitosti pro spolupráci – právě např. v projektu 4 s projektem FARMA 1, kde byly aktivity úzce koordinovány do doby, než se v projektu FARMA 2 změnil management a spolupráce již přestala fungovat. Realizátoři i institucionální partneři projektů také vesměs koordinovali postup projektových aktivit s dalšími projekty, do kterých byli zapojeni. U projektu 3 to například byl mezinárodní projekt EMPIR, spolupráce se Slovinskou rozvojovou agenturou. V projektu 4 bylo kromě koordinace s projektem FARMA nutné koordinovat aktivity se zástupci twinningového projektu EU-FITO-BiH, který PHPA implementuje ve spolupráci s veřejnými institucemi z Polska a Itálie.

4.8.4 ZVYŠOVÁNÍ TRANSPARENTNOSTI A PŘEDVÍDATELNOSTI ZRS ČR

Výsledky rozhovorů s reprezentanty a pracovníky partnerských institucí o podobě ZRS ČR vypovídají o velké spokojenosti s přístupem českých realizátorů a nastavením ZRS ČR. Spokojenost vycházela především z (1) odbornosti zúčastněných expertů, jejichž primárním zájmem bylo odborně, technicky a metodicky podpořit vybrané cílové skupiny, (2) flexibility českých realizátorů při řešení neplánovaných problémů, (3) efektivní komunikace s cílovou skupinou, (4) sdílené historicko-kulturní zkušenosti a tradice.

Pro transparentnost a předvídatelnost projektů ZRS ČR byly dále důležité tyto faktory: (1) identifikace institucí v BaH, které měly určitou existující kapacitu, ale vyžadovaly velmi specifickou podporu expertů, (2) zároveň hrají velmi významnou roli v infrastruktuře veřejné správy a v přípravě na vstup do EU, (3) výběr

Evaluační zpráva

českých realizátorů, kteří disponují významnou kapacitou odborníků a mají zkušenost v působení v rozvojové oblasti/spolupráci s BaH.

5 DOPORUČENÍ

5.1 DOPORUČENÍ PROCESNÍHO A SYSTÉMOVÉHO CHARAKTERU

	Doporučení procesního a systémového charakteru	Stupeň	Oblast PCM	Hlavní adresát
1	Do procesu identifikace potřeb zahrnout nejen přímé příjemce podpory, ale i ostatní cílové skupiny. V podmínkách BaH je možné při výběru příjemců zohlednit kritérium etnických/ entitních „kvót“, nicméně nikoli na úkor ostatních kritérií pro výběr.	1	Identifikace	ČRA, ZÚ
2	Při formulaci projektů provést důkladnou analýzu účastníků a místních podmínek rozvojových aktivit, včetně zohlednění pozice podpořených institucí na trhu, popřípadě pozice a zájmů ostatních cílových skupin. Nástroji mohou být např. UNDP Institutional and context analysis či IIED Stakeholder Power analysis.	1	Formulace	ČRA, ZÚ
3	Při realizaci intervencí být flexibilní v adresování vyvstalých potřeb/problémů, co se týče časové dotace, nastavení dílčích výstupů/cílů. Úspěšnost projektů závisí i na efektivní komunikaci – soft skills manažerů a expertů realizačních týmů. Doporučujeme počítat s nutností flexibility již na úrovni systému financování a řízení projektů ze strany ČRA – například úprava metodik v oblasti risk managementu, fixace zásadních výstupů, ale vyšší flexibilita na úrovni aktivit, rezerva rozpočtu, atd. Na úrovni legislativního rámce rozvojové spolupráce lze uvažovat o umožnění víceletých projektů pro všechny finanční mechanismy či o možnost přímého výběru realizátora ve veřejných zakázkách v případě, že je nezbytná předchozí znalost prostředí nebo konkrétní specializace.	1	Implementace	MZV, ČRA, realizátoři
4	Nadále podporovat přenos zkušeností českých institucí v přípravě na vstup do EU a přechod k demokratické společnosti vzhledem k přínosům pro podpořené instituce v BaH. V rámci formulace projektů se zaměřit na přenositelnost zkušeností českých realizátorů s budováním institucionálních kapacit do kontextu BaH podpořené instituce.	2	Formulace	MZV, ČRA
5	Pro větší udržitelnost výsledků projektu je vhodné investovat do propagace úspěchů nejen u odborné veřejnosti a stakeholderů, ale prezentovat výsledky směrem k široké veřejnosti, coby konečným spotřebitelům, jejichž ochrana a práva jsou projektovými výsledky posilována (consumer quality culture).	2	Implementace	ZÚ, ČRA, realizátoři
6	V případě podpory expertních orgánů s dobrovolným členstvím (typu technické komise) je žádoucí řešit odpovídající podporu práce tohoto orgánu včetně otázky honorování expertů. Tato podpora nemusí být poskytována českou stranou, ale je nutné toto hledisko zohlednit.	2	Implementace	ČRA, ZÚ, realizátoři
7	Využít potenciál spolupráce akademického sektoru a podpořených institucí, kdy na jedné straně podpořené instituce mohou nabídnout technické zázemí a expertízu personálu pro získávání praktických zkušeností vysokoškolských studentů (stáže) a na straně druhé mohou získat pracovní sílu a budoucí personální zdroje. Zejména ve fázi formulace projektů doporučujeme se na tuto spolupráci systematicky zaměřit.	3	Formulace, implementace	ČRA, ZÚ
8	Ve fázi formulace projektů zohlednit potenciál podpořených institucí v oblasti lobbyingu a politického tlaku na prosazení/udržení výsledků	1	Formulace, implementace	ČRA, ZÚ

Vyhodnocení projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v Bosně a Hercegovině v sektoru státní správa a občanská společnost



Evaluační zpráva

	projektu, popřípadě identifikovat alternativního aktéra.			
9	Využít výsledky závěrečných evaluačních zpráv k propagaci ZRS ČR, podpořených institucí, a dosažených úspěchů v daném sektoru (např. follow-up workshopy, tiskové konference, atd.).	2	Follow-up	ZÚ, ČRA

Stupeň závažnosti: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

Identifikace: V případě komplexní intervence je vhodné do procesu identifikace potřeb zahrnout nejen přímé příjemce podpory, ale i ostatní cílové skupiny, především ty, které se v nějaké fázi účastní realizace projektu. Takto lze předejít problémům vzešlým z neidentifikovaných potřeb během realizace (viz 4.1.3). Zároveň je vhodné se vyhnout výběru podpořených organizací převážně podle etnických „kvót“, kdy by měla být podpora rozdělena mezi FBaH a RS. Je zde velké riziko, že „správné“ etnické zařazení příjemce bude na úkor jiných charakteristik, potřebnějších pro realistické hodnocení potřeb.

Postavení/zájem na trhu: Při definování cílů zohlednit kromě strategických cílů země/sektoru i strategii rozvoje podpořené instituce/organizace či zájem/motivaci ostatních cílových skupin podílet se na strategii země/sektoru. Popřípadě nesouhlas identifikovat jako riziko či prostor pro intervenci. Dále je důležité zohlednit pozici podpořených institucí/organizací na trhu, popřípadě pozici a zájem ostatních cílových skupin na trhu, ve kterém fungují. V souladu s Programem dvoustranné rozvojové spolupráce ČR/BaH 2018 – 2023 doporučujeme věnovat se důkladně této analytické fázi a zohlednit její výsledky při formulaci intervencí a nastavení cílů. Možnými nástroji mohou být např. UNDP Institutional and context analysis či IIED Stakeholder Power analysis.

Flexibilita: Pro úspěšnou realizaci intervencí je důležitá flexibilita realizátora a zadavatele při adresování vyvstalých potřeb/problémů. Flexibilita může spočívat ve změně časové dotace aktivity, nastavení dílčích výstupů/cílů, atd. Za současného nastavení systému ZRS ČR existuje jistý prostor pro flexibilitu, což bylo pozitivně reflektováno všemi zúčastněnými aktéry. Nabízí se možnost udělat z této výhody přidanou hodnotu ZRS ČR a zakotvit jí systémově. Možné jsou změny na úrovni systému financování a řízení projektů ze strany ČRA – například úprava metodik v oblasti risk managementu, fixace zásadních výstupů, ale vyšší flexibilita na úrovni aktivit, rezerva rozpočtu, atd. Na úrovni legislativního rámce rozvojové spolupráce lze uvažovat o umožnění víceletých projektů pro všechny finanční mechanismy či o možnosti přímého výběru realizátora ve veřejných zakázkách v případě, že je nezbytná předchozí znalost prostředí nebo konkrétní specializace. Dále důležitým faktorem pro úspěšnost projektu je efektivní komunikace. Jedná se nejvíce o měkké dovednosti (soft skills) manažerů a expertů realizačních týmů (popsáno výše – 4.8.2).

Přenos sdílené zkušenosti: Ve spolupráci a komunikaci mezi realizátory a místními partnerskými organizacemi byla často zmiňována sdílená zkušenost českých institucí v přípravě na vstup do EU a přechodu směrem k demokratické a tržní společnosti a poskytnutí podpory místním organizacím při stejném procesu. Sdílení této zkušenosti je zdrojem přenosu praktických zkušeností, zároveň je zde pocit jakési společné identity mezi institucemi i jednotlivci. Je vhodné s touto výhodou vědomě pracovat například tak, že vlastní zkušenost českého realizátora s budováním institucionálních kapacit bude zohledněna při formulaci projektů a při samotném výběru realizátora.

Informovanost spotřebitelů: Propagace výsledků projektů by také měla být zaměřena na širokou veřejnost, coby konečné spotřebitele. Výsledky projektů ve vybraných sektorech zvyšují ochranu spotřebitelů i malých a středních podniků. Pokud by spotřebitelé byli lépe informovaní o nedostatcích v systému jejich ochrany, ale i o úspěších dosažených v tomto směru díky výsledkům projektů, mohli by lépe hájit svá práva a vyvíjet tlak na strukturální změny. Způsob informování o výsledcích projektů by měl zohlednit tento záměr.

Podpora místních expertů: V případě zapojení expertních orgánů s dobrovolným členstvím je vhodné lépe poznat mechanismus práce tohoto orgánu včetně organizace personálních zdrojů (odměňování, logistické podmínky, technické podmínky, časová náročnost). Pokud jsou tyto podmínky pro zapojené experty nevýhodné, představuje to riziko pro úspěšnou realizaci aktivit. Z tohoto důvodu doporučujeme v případech, kdy BaH strana není schopná zajistit odpovídající podmínky, podílet se na řešení této situace.

Evaluační zpráva

Není nutné přemýšlet pouze o finanční odměně, ale např. o možnostech materiální podpory, příležitostech pro školení či publikování.

Spolupráce veřejného, ziskového a akademického sektoru: Projekty ve vybraných sektorech výrazně zvyšují expertní potenciál země a přinášejí technické vybavení pro udržení a rozšíření expertízy. Proto je vhodné systematicky propojit akademický a výzkumný sektor s podpořenými institucemi. Z této spolupráce mohou mít prospěch obě strany. Na jedné straně podpořené instituce mohou nabídnout technické zázemí a expertízu personálu pro získávání praktických zkušeností vysokoškolských studentů a akademického personálu (stáže). Na straně druhé mohou instituce získat pracovní sílu a budoucí personální zdroje. Zejména ve fázi formulace projektů doporučujeme se na tuto spolupráci systematicky zaměřit.

Identifikace využití aktérů pro lobbying: Ne vždy jsou podpořené instituce vhodnými aktéry pro vyvíjení politického tlaku a tím zvyšování udržitelnosti výsledků projektů (důvodem může být např. vlastní politická závislost, nízké kapacity, atd.). Proto je vhodné se již ve fázi identifikace aktérů zaměřit na jejich potenciál pro následný lobbying. Pokud podpořená instituce má nízký potenciál v tomto směru, je možné jej v rámci projektu cíleně podpořit, ale je možné uvažovat i o přenesení těchto aktivit na jiného aktéra.

Propagace úspěchů: Je vhodné zaměřit se na intenzivnější propagaci úspěchů, ke kterým podpořené instituce dospěly pomocí výsledků projektů. Závěrečné evaluační zprávy mohou být jedním z nástrojů propagace nejen samotných výsledků projektu, ale i podpořených institucí a ZRS ČR. Propagace může mít i odborně laděnou podobu follow-up workshopů, odborných konferencí, tiskových konferencí, prezentace na sektorových veletrzích, atd.

5.2 DOPORUČENÍ K PROJEKTOVÉ A SEKTOROVÉ TÉMATICE

	Doporučení k projektové a sektorové tématice	Stupeň	Oblast PCM	Hlavní adresát
10	Při nastavení intervence pro rozvoj institucionální kapacity přizpůsobit poměr podpořených oblastí (školení, vybavení, metodiky, organizační zázemí) podle konkrétních potřeb podpořené instituce.	1	Identifikace, formulace	ČRA, realizátoři
11	Zaměřit se na rozvoj kapacit na nižších úrovních veřejné správy a měnit legislativu/politiku „zespod“, což je přínosný přístup pro budování institucionálních kapacit v post konfliktní zemi/společnosti.	1	Formulace	ČRA, realizátoři
12	Způsob přenosu know-how je klíčový v rozvoji institucionálních kapacit, a proto je nutné zachovat prakticky orientovanou formu vzdělávacích aktivit a počítat s následnou fází podpory vyškolených expertů, kterou je vhodné postupně předávat podpořené instituci (v rámci strategie odchodu).	1	Implementace	Realizátoři
13	Při nastavení cílů je důležité zhodnotit existující kapacity instituce a navázat na ně a podpořit jejich rozvoj v nejvyšší možné míře tak, aby byla partnerská organizace intenzivně zapojena do realizace. Doporučujeme využívat standardizovaných metod pro hodnocení existujících kapacit podporovaných institucí (např. UNDP Capacity Assessment Methodology).	2	Identifikace	ČRA, realizátoři
14	Pokračovat v BaH v podpoře kapacit institucí v prioritní oblasti řádná demokratická správa věcí veřejných, vzhledem k celkové úspěšnosti hodnocených projektů, a zaměřit se na budování infrastruktury kontrolních a dozorových mechanismů (příležitost pro synergii projektů).	1	Formulace	MZV, ČRA

Stupeň závažnosti: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

Komplexnost/kombinace podpory pro rozvoj institucionální kapacity: Výsledky analýzy ukázaly, že podpořené instituce velmi kladně hodnotily nastavení intervence pro rozvoj institucionální kapacity, co se týče komplexnosti a poměru podpořených oblastí – školení personálu, technické vybavení, metodiky pro

Evaluační zpráva

nové procesy, vytvoření organizační zázemí pro nové/zlepšené aktivity institucí. Nastavení podpořených oblastí by mělo odpovídat potřebám a existujícím kapacitám podpořené instituce (viz 4.1.2).

Podpora „zespod“: V případě BaH se ukázalo jako efektivní zaměřit se na rozvoj kapacit na nižších úrovních veřejné správy, která tvoří infrastrukturu a základ pro změny na úrovni legislativy a tvorby politik na stupních vyšších. Tato situace souvisí s politizovaným systémem státní správy v BaH a obecně odpovídá situaci v post konfliktních společnostech, ve kterých změny na vyšší strukturální úrovni často nejsou dosažitelné. Doporučujeme identifikovat konkrétní instituce či systémové jednotky, které mají jednak kapacitu a za druhé potenciál měnit systém ze své pozice. Často jsou strukturálními problémy více ohroženy nižší stupně správy, které jsou více ve styku s lidmi a jsou více pod tlakem na efektivní fungování.

Přenos know-how: Napříč projekty je toto jeden z klíčových závěrů a doporučení. Způsob českých expertů pro předávání know-how byl nanejvýše efektivní, a to zejména díky prakticky orientovaným formám vzdělávacích aktivit (viz 4.2.1). Toto doporučení může znít nevýznamně s ohledem na obecně známé zásady pro vzdělávání, ale ze zkušenosti podpořených institucí/expertů se vzdělávacími aktivitami jiných projektů/realizátorů se tak děje velmi málo.

Existující kapacita a ownership: Při nastavení cílů je důležité zhodnotit existující kapacity instituce, na které je (ne)možné navázat. Jedná se především o lidské zdroje dané instituce, což se ukázalo ve všech projektech jako klíčové. Klíčovou je i role a schopnosti managementu instituce (viz projekt 3). Doporučujeme nastavit intervence tak, aby přímo navazovaly na existující kapacity instituce. Pro vyhodnocení existujících kapacit institucí lze použít standardizované metody, např. UNDP Capacity Assessment Methodology. Zároveň je přínosné v největší možné míře zapojit do realizace intervence partnerskou organizaci. V projektech se jednalo o zajištění prostor, lidských zdrojů, transportu, finanční spoluúčast, ale i možnost samostatně si vybírat z několika navržených možností řešení, atd. Výhodou je vyšší míra vlastnictví projektu, rizikem pak větší možnosti nepředvídatelného vývoje.

Zaměření na systém kontroly a dozoru: V rámci prioritní oblasti řádná demokratická správa věcí veřejných a v návaznosti na výsledky stávajících projektů doporučujeme zaměřit se na budování a posilování kapacit infrastruktury kontrolních a dozorových mechanismů veřejné správy. Nedostatky v oblasti kontrolní funkce veřejné správy negativně ovlivnily úspěšnost některých výsledků projektů napříč podporovanými sektory. Zároveň se nedostatečná kontrola promítá do nízké míry ochrany spotřebitelů. Tyto oblasti nabízejí příležitosti pro projektové intervence a synergii spolupráce napříč institucemi a sektory.