



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

„VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V SEKTORU
STÁTNÍ SPRÁVA A OBČANSKÁ SPOLEČNOST/OBECNÁ OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ V GRUZII“

Závěrečná zpráva

Listopad 2018

Evaluační tým
Hlavní evaluátor: Lukáš Maláč
Expert: Juraj Švajda
Místní expert: Giorgi Abulidze



Partnerská země (země realizace): Gruzie	Projektové lokality: Tusheti
Název projektu v českém a anglickém jazyce: 1. „Příprava plánů péče pro chráněnou krajinnou oblast Tusheti “ „Preparation of Management Plan for Tusheti Protected Landscape“ 2. "Realizace vybraných opatření z plánu péče pro CHKO Tušsko“ „Implementation of Selected Measures from the Management Plan for the Tusheti Protected Landscape“	Sektorové zaměření: Státní správa a občanská společnost Ochrana životního prostředí
Gestor: Česká rozvojová agentura	Realizátor: Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky (AOPK)
Období realizace – měsíc/rok zahájení projektu: 1. 7/2012 2. 7/2014	Měsíc/rok ukončení projektu: 1. 7/2014 2. 12/2016 ¹
Celkové čerpání v Kč ze ZRS ČR: 1. 2 378 380 vč. DPH 2. 3 944 000 vč. DPH ²	Celkové čerpání v Kč včetně spolufinancování: 1. 2 378 380 vč. DPH 2. 4 124 000 vč. DPH
Další donoři podílející se na projektu: -	
Autoři evaluační zprávy: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Termín realizace evaluace: Červen – listopad 2018	
Datum, podpis(y):	

¹ Dodatky ke Smlouvě o realizaci projektu prodlouženo až do prosince roku 2018

² Dodatky ke Smlouvě o realizaci projektu zvýšeno na 5 384 400 Kč vč. DPH.

Shrnutí:

Účel evaluace

Předmětem evaluace je nezávislé vyhodnocení dvou na sebe navazujících víceletých projektů zahraniční rozvojové spolupráce („ZRS“) České republiky v Gruzii v sektoru státní správa a občanská společnost/obecná ochrana životního prostředí zaměřených na obecnou ochranu životního prostředí a kulturních hodnot specifického regionu Tušsko. Všechny závěry a doporučení budou vysoce relevantní pro další identifikaci a realizaci projektů v rámci multisektorového zaměření cíle Udržitelný rozvoj horských regionů v programovacím období 2018-2023.

Popis hodnocené intervence a kontextu evaluace

Předmětem evaluace jsou dva projekty, které byly implementovány za spolufinancování ZRS ČR v tušském regionu:

- První z těchto projektů, „Příprava plánu péče pro Chráněnou krajinnou oblast Tusheti“, se zaměřil na vytvoření plánu péče pro Chráněnou krajinnou oblast Tušsko a dále vytvoření směrnice pro tvorbu plánů péče o tento druh chráněné krajiny obecně. V rámci projektu proto probíhal sběr dat a práce s komunitou, analýza získaných dat, školení a další vzdělávací aktivity. Hlavním partnerem projektu na gruzínské straně byla okresní samospráva Akhmeta, jež je zřizovatelem administrativní jednotky Správy chráněné krajinné oblasti Tušsko.
- Druhý hodnocený projekt na tento navázal, jeho cílem bylo implementovat konkrétní opatření zpracovaného Plánu v praxi. Jde tedy o projekt „Realizace vybraných opatření z plánu péče pro CHKO Tušsko“, jehož cílem bylo podpořit implementaci vybraných opatření z plánu péče, a to konkrétně v oblasti rozvoje turistické infrastruktury, monitoringu druhů a inventarizace významných přírodních fenoménů. V rámci realizace byl navržen systém turistického značení a vymezena základní síť turistických tras, včetně jejího zaměření a vyznačení, a dále došlo k mapování tradičních toponym a byla podpořena prezentace a propagace tohoto chráněného území.

V regionu byla ze strany ZRS ČR i dalších donorů podpořena řada dalších projektů, které formálně nejsou předmětem této evaluace, musí ovšem být zahrnuty do jejího kontextu.

Evaluační tým

Řešitelem evaluace je společnost HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. Evaluace je realizována v úzké spolupráci s významným lokálním aktérem, organizací Tusheti Development Fund (TDF). Pracovníci TDF pocházejí z tušské komunity, zároveň ale spolupracují s řadou mezinárodních i národních donorů na rozvojových projektech ve prospěch tušského regionu s cílem facilitovat socio-ekonomický a environmentální rozvoj Tušska a zlepšovat kvalitu života tušských komunit.

Evaluační tým tvořili: Lukáš Maláč, hlavní evaluátor a vedoucí evaluačního týmu, Juraj Švajda, specialista pro oblast managementu chráněných území a Giorgi Abulidze, lokální expert.

Nejdůležitější zjištění a závěry

Relevance podpory je hodnocena jako vysoká. Realizované iniciativy jsou plně v souladu s relevantními strategiemi Gruzie, ZRS ČR i potřebami cílových skupin a plní relevantní cíle udržitelného rozvoje (SDG). Cílové skupiny jednoznačně formulují potřebu rozvoje infrastruktury a nabídky pro cestovní ruch. Ta je ale zároveň spojena s rizikem, že v důsledku překotného rozvoje návštěvnosti přijde Tušsko o autenticitu své krajiny i sídel, která jsou hlavní přidanou hodnotou regionu a důvodem, proč návštěvníci do Tušska přijíždějí. Zřízení a posílení Tusheti Protected Landscape Administration (TPLA) do značné míry na toto dilema reaguje a řeší jej tak, že současně vyvíjí, na jedné straně, iniciativu na rozvoj turistické infrastruktury a přilákání návštěvníků do regionu a na druhé straně iniciativy ve směru ochrany přírodního a kulturně-historického dědictví. Zřízení a rozvoj TPLA tak je zcela relevantní vůči potřebám cílových skupin.

Efektivita podpory je hodnocena jako spíše vysoká. Na úrovni nákladů vynaložených na jednotlivé realizované aktivity nebyly identifikovány nehospodárně vynaložené prostředky. Velmi pozitivní dopad na efektivitu a hospodárnost podpory mělo také využívání synergií a spolupráce s dalšími donory a stakeholdery.

Za významný problém hospodárnosti hodnocených iniciativ je ale na druhou stranu nutné označit velmi nízkou úroveň spolupráce na operativních úkolech i průběžné koordinace mezi zástupci Tusheti Protected Areas (TPA, místní pobočka národní Agentury pro chráněná území Gruzie APA – Agency for Protected Areas) a TPLA. Tento deficit vede ke zdvojení aktivit, neefektivním činnostem i neuspokojivému užívání výstupů projektů.

Příkladem dobré praxe jednoznačně je samotné zpracování Plánu péče. Dokument představuje pro TPLA klíčový materiál, který efektivně řídí operativní fungování instituce i její dlouhodobé směřování. Na druhou stranu je ovšem také nutné uvést, že zpracovaný Plán péče je v kontextu Tusheti Protected Landscape (TPL) velmi ambiciózním dokumentem a je zřejmé, že řadu jeho opatření nebylo možné v šestiletém horizontu platnosti Plánu péče vůbec naplnit. Velká pozornost tak byla věnována nastartování opatření, o jejichž samostatné implementaci bude možné v rámci TPLA uvažovat až v delším časovém horizontu.

Efektivnost podpory byla hodnocena také jako spíše vysoká. Hlavních cílů a obecných záměrů hodnocených iniciativ bylo většinou dosaženo – existuje v rámci možností stabilní struktura TPL a byl schválen a začíná být naplňován velmi kvalitně zpracovaný Plán péče. Jsou plněny i kvantitativní cíle projektů: v regionu dochází k nárůstu počtu turistů, kteří pro obyvatele Tušska generují významné příjmy, a tedy také zvyšování životní úrovně. Příčinná souvislost plnění těchto cílů s obsahem implementovaných aktivit je ale spíše nízká.

Část výsledků byla ale dosažena pouze omezeně. Byl sice nastaven monitoring biodiverzity a kvalitně zpracovány metodiky a podkladové studie, monitoring ale není z kapacitních důvodů téměř vůbec realizován. Podobně také v oblasti vnější komunikace a PR bylo sice zpracováno logo Tušska a formulovaná komunikační strategie, aktivity TPLA v oblasti vnější komunikace a PR jsou ale velmi omezené a evaluační tým nezaznamenal žádný případ, kdy by návštěvníci čerpali informace o regionu z webových stránek TPLA nebo dalších komunikačních kanálů agentury, nebo dokonce byli motivováni k návštěvě regionu na základě jejich komunikačních a PR aktivit. Rovněž cíle generování dodatečných příjmů z cestovního ruchu spíše nebylo dosaženo, pilotní výběr dobrovolného vstupného vynesl za dva měsíce pouze cca 1650 GEL³.

Šlo ovšem spíše o doplňkové nebo pilotní iniciativy, případně o iniciativy, které prozatím nejsou rozvinuty z důvodů nedostatečné kapacity TPLA, lze ale očekávat jejich naplňování v budoucnosti (za předpokladu udržení a posílení kapacity TPLA). Je rovněž nutné upozornit, že nedostatečné naplňování těchto cílů je spíše zapříčiněno málo flexibilní a personálně nestabilní spoluprací s národní Agenturou pro chráněná území Gruzie (APA) a realizační tým tyto faktory nemohl ovlivnit.

Co se týče **dopadů**, v regionu je pozorován velmi pozitivní trend socioekonomického rozvoje i v oblasti kvality života obyvatel. Je sice nutné uvést, že v tomto smyslu lze jen obtížně izolovat vliv podpory ZRS ČR – socio-ekonomický rozvoj je způsoben spíše vnějšími faktory, především bouřlivým rozvojem cestovního ruchu v regionu. Podpora ZRS ČR ale významně přispěla ke zvládnutí tohoto nárůstu a zlepšení zážitku návštěvníků a minimálně v prvních letech byly iniciativy ZRS ČR významným impulzem, který rozvoj cestovního ruchu pomohl nastartovat (tyto iniciativy ale nejsou předmětem hodnocení – šlo především o elektrifikaci penzionů a dalších objektů). V přímém důsledku existence administrativní struktury jsou vydávány a vynucovány regulace, které mají pozitivní dopad na ochranu přírodního a kulturně-historického dědictví regionu. Dopad na zvýšení participace a komunitního rozhodování se prozatím neprojevil. Z těchto důvodů je dopad podpory ZRS ČR na rozvoj regionu hodnocen jako spíše vysoký a iniciativy představují příklad dobré praxe, kdy byl s podporou ZRS ČR položen základ pro další rozvoj regionu.

Udržitelnost výsledků je naopak nutné prozatím hodnotit jako spíše nízkou. TPLA prozatím nemá dostatečnou kapacitu k efektivnímu samostatnému fungování a plnění opatření Plánu péče. Jednotlivá opatření je zpravidla možné plnit pouze s podporou z externích zdrojů. Na druhou stranu je pozorován vysoký ownership a motivovanost představitelů TPLA ve vztahu k plnění Plánu péče.

³ 1 GEL = 8,514 Kč (ČNB, 31. 10. 2018)

Doporučení

Na základě vyhodnocených závěrů byla formulovaná následující doporučení:

Doporučení procesního a systémového charakteru:

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti ⁴
V případě projektů zaměřených na budování kapacit požadovat alespoň v prvních fázích implementace dlouhodobou přítomnost realizátora v terénu.	ČRA	1
Vyžadovat formulaci cílů a souvisejících výsledků a jejich indikátorů, které splňují charakteristiku SMART.	ČRA	2
V případě, že se v cílovém území angažuje více donorů a dalších stakeholderů, usilovat o vybudování sdílené lokální struktury namísto rozvíjení vlastního řešení.	Realizátoři / ČRA	2
Pokračovat v systematické koordinaci na úrovni Zastupitelského úřadu (příp. místního zástupce ČRA) s dalšími donory a stakeholdery, kteří se v cílovém regionu angažují.	ZÚ	1

Doporučení ve vztahu k pokračování / phase-out ZRS ČR v Tušsku

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
Pokračovat v iniciativách na podporu kapacity TPLA, a to s důrazem na chybějící odbornosti a znalosti (biodiverzita, péče o kulturní dědictví, vnější komunikace).	ČRA / Realizátoři	1
Podporovat proces formalizace reprezentace a participace tušské komunity na nejvhodnější platformě (Tušská rada, Local Action Groups - LAG, atd.).	ČRA / ZÚ	2
Zvážit podporu pilotního projektu na budování asociace nebo jiného způsobu formální spolupráce podnikatelů v cestovním ruchu v Omalu, která by na sebe mohla převzít zodpovědnost za část aktivit v oblasti marketingu i informovanosti návštěvníků.	ČRA	2
Dále rozvíjet turistickou infrastrukturu – především dobudovat turistické trasy ve směru do Chevsurska a případně s dalšími partnery budovat doprovodnou infrastrukturu (kempy, přístřešky, atd.).	ČRA	2
Pokračovat v jednání s dotčenými orgány Gruzie s cílem vytvořit přijatelný model povinného vstupného do TPL.	ZÚ	3

Doporučení ve vztahu k implementaci Programu ZRS ČR a replikovatelnosti přístupu z Tušska

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti
V případě vhodných legislativně-institucionálních podmínek v Gruzii replikovat model podpory založený na Plánu péče a Akčním plánu.	ČRA	1
Od počátku podporovat systematický rozvoj principů komunitního řízení a participace při zpracování a implementaci Plánu péče, v případě kombinace se zřízením LAG důsledně dbát na institucionální a procesní propojení všech struktur tak, aby bylo zabráněno dvoukolejnosti.	ČRA / ZÚ	1
Pečlivě prioritizovat opatření Plánu péče/strategie a postupně rozvíjet jednotlivé aktivity v dlouhodobější perspektivě.	Realizátoři / ČRA	2
Zahájit v rámci správy regionu co nejdříve práci na vhodných regulacích (s důsledným zapojením komunity do jejich formulace) jako nástrojích pro oslabování negativních dopadů zvýšení atraktivity území pro návštěvníky.	Místní úřady a realizátoři	2

⁴ Stupeň závažnosti doporučení: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

Doplnit systémové aktivity zdroji pro investice menšího charakteru jako nástroje pro brzkou implementaci konkrétních opatření Plánu péče / strategie i prostředku pro posílení pocitu vlastnictví mezi cílovými skupinami a pro posílení viditelnosti ZRS ČR.	ČRA	1
Zvážit omezení implementace podpory horských oblastí v Programu spolupráce pouze na jeden region. S ohledem na geografickou blízkost a spřízněnost s Tuškem se jako vhodnější pro pokračování aktivit jeví region Mtscheta/Mtianeti.	MZV, ČRA, ZÚ	3

Obsah

Shrnutí:	iii
1 Úvod	1
1.1 Kontext evaluace	1
1.2 Účel evaluace	1
1.3 Informace o řešiteli evaluace	1
2 Informace o hodnocené intervenci	1
2.1 Širší kontext intervence	1
2.2 Realizátoři a zúčastněné strany	2
2.3 Intervenční logika	2
2.4 Předpoklady a rizika	3
3 Metodologie evaluace	4
3.1 Shrnutí použitých metod	4
3.2 Metodologické a další překážky evaluační mise	4
3.3 Zhodnocení evaluačních postupů	5
4 Evaluační zjištění	5
4.1 Relevance	5
4.1.1 Do jaké míry reflektují hodnocené intervence priority strategických dokumentů ZRS ČR, dotčené partnerské země a příslušných globálních cílů (SDGs)?	5
4.1.2 EQ 1.2: Do jaké míry intervence reagují na skutečné potřeby cílových skupin?	5
4.2 Efektivita	6
4.2.1 EQ 1.3: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků?	6
4.2.2 EQ 1.4: Lze v rámci aktivit hodnocených intervencí identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe ilustrující „value for money“?	6
4.2.3 EQ 1.5: Byly identifikovány nějaké překážky nebo nové příležitosti (synergie) při spolupráci s místními partnery, příjemci a dalšími zainteresovanými stranami, zejména dalšími donory?	7
4.3 Efektivnost	8
4.3.1 EQ 1.6: Lze identifikovat nějaké klíčové problémy v logické stavbě hodnocených intervencí?	8
4.3.2 EQ 1.7: Do jaké míry intervence přispěly k dosažení plánovaných cílů?	8
4.3.3 EQ 1.8: Do jaké míry je naplňován Plán péče CHKO Tušsko?	9
4.3.4 EQ 1.9: Co lze považovat za nejdůležitější změnu v chování nebo přístupech cílových skupin?	10
4.4 Dopady	12
4.4.1 EQ 2.1: Jaké jsou objektivně ověřitelné dopady intervencí ve vztahu k zamýšleným dopadům?	12
4.4.2 EQ 2.2: Jaké vnější vlivy pozitivně či negativně ovlivnily výsledky intervencí?	15
4.4.3 EQ 2.3: Jakým způsobem přispěl Plán péče k nastavení efektivnější správy tušského území?	16
4.4.4 EQ 2.5: Přispěla realizace projektů ke zlepšení ochrany přírodních hodnot tušského území?	16
4.5 Udržitelnost	17
4.6 EQ 2.6: Jak byly zajištěny nejdůležitější faktory pro udržitelnost výsledků intervencí?	17
4.6.1 EQ 2.7: Do jaké míry existuje potenciál pro replikaci zvolených přístupů pro řešení obdobných problémů cílových skupin v jiných regionech?	19
4.6.2 EQ 2.8: Jakým způsobem je zajištěno, že rozvojové aktivity jiných donorů a aktivity vlády probíhající v Tušsku korespondují s opatřeními definovanými v Plánu péče?	20
4.7 Další kritéria a otázky	20

4.7.1	EQ 3.1: Jaká doporučení vyplývají z dosavadního angažmá ČR v Tušsku pro případný regionální program udržitelného rozvoje jiného horského regionu?.....	20
4.7.2	Hodnocení průřezových principů.....	20
4.7.3	Viditelnost intervence.....	20
5	Závěry.....	20
5.1	Relevance.....	20
5.2	Efektivita.....	21
5.3	Efektivnost.....	21
5.4	Dopady.....	22
5.5	Udržitelnost.....	23
5.6	Závěry ve vztahu k aktuálním deficitům území a phase-out ZRS ČR.....	23
6	Doporučení.....	24
6.1	Doporučení procesního a systémového charakteru.....	24
6.2	Doporučení ve vztahu k pokračování / phase-out ZRS ČR v Tušsku.....	24
6.3	Doporučení ve vztahu k implementaci Programu ZRS ČR a replikovatelnosti přístupu z Tuška.....	25
7	Přílohy.....	26

1 Úvod

1.1 Kontext evaluace

Dle Strategie ZRS ČR pro období 2018-2030 je Gruzie zařazena mezi prioritní partnerské země. Od roku 2010 se část iniciativ ZRS ČR v Gruzii geograficky koncentruje na region Tušsko. Jde o hornatý region v severovýchodní části země, který hraničí s Čečenskou autonomní republikou Ruské federace na severu a Dagestánskou autonomní republikou Ruské federace na východě a nachází se na severních svazích Velkého Kavkazu. V regionu Tušsko se nachází celkem cca 30-35 vesnic (dle informací Tusheti Development Fund - TDF) a žije zde přibližně 200 rodin, které se živí turistickým ruchem, pastevectvím ovcí a krav a zemědělstvím. Drtivá většina obyvatel na zimu schází do níže položených vesnic v údolí Alvani, kde se nachází správní centrum regionu. Dle odhadů TDF zůstává v Tušsku celoročně pouze cca 25 osob.

V regionu byla ZRS ČR i dalšími donory podpořena řada provázaných iniciativ s cílem posílit ochranu přírodního a kulturního bohatství tohoto regionu a podpořit udržitelné hospodaření tak, aby nedošlo k úplnému vyhlazení regionu:

- Elektrifikace odlehklých oblastí – Tušsko (2010)
- Příprava plánu péče pro chráněnou krajinnou oblast Tušsko (2012-2014)
- Realizace vybraných opatření z plánu péče pro Chráněnou krajinnou oblast (CHKO) Tušsko (2014-2018)
- Podpora tradičního způsobu zemědělské obživy v Tušsku (2015 – 2018)
- Lesnická inventarizace a trvale udržitelné lesnické hospodaření v chráněných oblastech Tušsko (2015-2018)

1.2 Účel evaluace

Předmětem evaluace je nezávislé vyhodnocení dvou na sebe navazujících víceletých projektů zahraniční rozvojové spolupráce („ZRS“) České republiky v Gruzii v sektoru státní správa a občanská společnost/obecná ochrana životního prostředí, zaměřených na obecnou ochranu životního prostředí a kulturních hodnot specifického regionu Tušsko. Vzešlé závěry a doporučení budou vysoce relevantní pro další identifikaci a realizaci projektů v rámci multisektorového zaměření cíle Udržitelný rozvoj horských regionů v programovacím období 2018-2023. Zadavatelem evaluace je Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV).

Plán dvoustranné ZRS ČR s Gruzii 2018-2023 předpokládá, že budou zdroje koncentrovány do dalších vysokohorských oblastí v regionech Mtscheta/Mtianeti a Rača/Lečchumi. Evaluace by proto měla poskytnout klíčové vstupní informace pro zaměření podpory ZRS ČR do těchto nových regionů ve smyslu replikovatelnosti aktivit v Tušsku, dobré praxe, ale také případných omezení, limitů a chyb, kterých by bylo vhodné se v těchto nových regionech vyvarovat. Nemenším úkolem evaluace je poskytnout vstupy pro plánování „phase-out“ období ZRS ČR v Tušsku, tedy především identifikovat aktivity, které je nutné v rámci postupného „odchodu“ z regionu realizovat tak, aby tento proces neohrozil udržitelnost a další rozvoj výsledků, které byly dosaženy dříve.

1.3 Informace o řešiteli evaluace

Řešitelem evaluace je společnost HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. Evaluace je realizována v úzké spolupráci s významným lokálním aktérem, organizací Tusheti Development Fund (TDF), jehož pracovníci TDF z tušské komunity, zároveň ale spolupracují s řadou mezinárodních i národních donorů (např. rozvoj turistického ruchu, pokrývání území Tušska připojením k internetu, obnova a zachování kulturních tradic, atd.). Cílem organizace je facilitovat socio-ekonomický a environmentální rozvoj Tušska a zlepšovat kvalitu života tušských komunit.

Evaluační tým tvořili:

- Lukáš Maláč, hlavní evaluátor a vedoucí evaluačního týmu;
- Juraj Švajda, specialista pro oblast managementu chráněných území;
- Giorgi Abulidze, lokální expert.

Podrobnější profil evaluátora i členů evaluačního týmu viz příloha č. 11.

2 Informace o hodnocené intervenci

2.1 Širší kontext intervence

Tušsko patří k nejdlehlším regionům Gruzie. Jde o velmi obtížně dosažitelný region: jediná příjezdová cesta, která Tušsko spojuje se zbytkem Gruzie, je otevřená pouze cca 5 měsíců v roce a sjíždá pouze terénním vozem.

V posledních letech se dynamicky rozvíjí cestovní ruch v regionu, který začíná být významným zdrojem příjmů pro místní obyvatele. Dle odhadů TDF má dnes již alespoň polovina obyvatel Tušska nějaký příjem z cestovního ruchu a jde o nejvýznamnější ekonomickou aktivitu v regionu. S výše zmíněným je ale zároveň spojeno také riziko příliš velké expozice regionu cestovnímu ruchu, která by poškodila jeho přírodní i kulturní hodnoty a dědictví. Právě s cílem regulace tohoto hrozícího negativního trendu byla v území zřízená Chráněná krajinná oblast – Tusheti Protected Landscape (TPL), jejímž cílem je udržitelný rozvoj regionu. Základem jejího řízení je tzv. Plán péče, který formuluje

opatření k udržitelnému rozvoji, zároveň ale také vymezuje hranice tohoto rozvoje ve smyslu využívání přírodních hodnot i rozvoje sídel (vč. například trvání na zachování tradičního vzhledu budov).

TPL byla prvním územím v Gruzii, na kterém byl vyhlášen tento druh ochrany⁵. Klíčovou charakteristikou kategorie Protected Landscape (PL) z hlediska veřejné správy je skutečnost, že zatímco jiné kategorie chráněných území jsou řízeny centrálně orgány státní správy, PL je svěřena do péče místní samosprávy. TPL je doposud jediným, ve kterém tento transfer proběhl, druhé doposud zřízené PL je řízeno z centrální úrovně. Jde tedy o svého druhu pilotní iniciativu. Tušsko je navíc specifické tím, že na jeho území se nachází jak původní malo- a velkoplošná chráněná území (Tusheti National Park, Tusheti State Nature Reserve), tak i nově zřízená kategorie PL. Mimo to, že se Tušsko stalo pilotním regionem pro novou kategorii chráněného území, je region zároveň jakousi „laboratoří“ pro „soužití“ několika kategorií chráněných území, která jsou řízena z různých úrovní státní správy.

Předmětem evaluace jsou dva projekty, které byly v tomto kontextu implementovány za spolufinancování ZRS ČR:

První z těchto projektů, „Příprava plánu péče pro chráněnou krajinnou oblast Tusheti“, se zaměřil na vytvoření plánu péče pro chráněnou krajinnou oblast Tušsko a dále vytvoření směrnice pro tvorbu plánů péče o tuto kategorii chráněného území obecně. V rámci projektu proto probíhal sběr dat a práce s komunitou, analýza získaných dat, školení a další vzdělávací aktivity. Hlavním partnerem projektu na gruzínské straně byla okresní samospráva Akhmeta, jež je zřizovatelem administrativní jednotky Tusheti Protected Landscape Administration (TPLA).

Druhý hodnocený projekt na tento navázal, jeho cílem bylo implementovat konkrétní opatření zpracovaného Plánu v praxi. Jde tedy o projekt „Realizace vybraných opatření z plánu péče pro CHKO Tušsko“, jehož cílem bylo podpořit implementaci vybraných opatření z plánu péče, a to konkrétně v oblasti rozvoje turistické infrastruktury, monitoringu druhů a inventarizace významných přírodních fenoménů. V rámci realizace proto byl navržen systém turistického značení a vymezena základní síť turistických tras, včetně jejího zaměření a vyznačení, a dále došlo k mapování tradičních toponym a byla podpořena prezentace a propagace tohoto chráněného území.

V regionu byla v rámci ZRS ČR podpořena řada dalších projektů (viz výše), které formálně nejsou předmětem této evaluace, musí ovšem být zahrnuty do jejího kontextu.

2.2 Realizátoři a zúčastněné strany

Realizátorem obou projektů je Agentura ochrany přírody a krajiny ČR (AOPK), která zajišťovala vedení a koordinaci projektu. Je organizační složkou státu, zřízenou Ministerstvem životního prostředí (MŽP; opatření č. 2/12). AOPK disponuje dlouholetými znalostmi a zkušenostmi s přípravou plánů péče pro velkoplošná chráněná území, jakým je TPL.

Partnerem v obou projektech byl Krkonošský národní park (KRNAP), který plnil expertní, komunikační a podpůrnou roli. Pracovníci správy KRNAP mají bohaté zkušenosti s nastavením dobře vyvážených turistických, sportovních a rekreačních aktivit a ochrany přírody a ekosystémů (dobré i špatné příklady z praxe za posledních 49 let existence národního parku), neboť oblast Krkonoš byla kolébkou letních i zimních sportovních i turistických aktivit již od dob Rakousko-Uherské monarchie.

2.3 Intervenční logika

Jakkoliv jsou formálně hodnoceny dva projekty, ve skutečnosti jde o jeden komplex iniciativ, které na sebe navazují. Projekt „Realizace vybraných opatření...“ je de facto implementačním rámcem pro Plán péče zpracovaný v prvním projektu („Příprava plánu péče...“). Z tohoto důvodu jsou obdobně formulovány také celkové cíle obou projektů.

Celkový záměr je formulován následovně: Zlepšit kvalitu ochrany přírody a krajiny v Gruzii s důrazem na specifický region Tušska, přispět k uchování kulturní svébytnosti obyvatel, podpora ochrany přírodního a kulturně-historického dědictví (projekt 1), resp. podpořit udržitelný rozvoj vybraných chráněných území v Gruzii.

Obdobně jsou tedy formulovány i cíle obou projektů:

Projekt „Příprava plánu péče...“:

- Cíl 1: Zlepšit kvalitu plánování ochrany krajiny a přírody v Gruzii
- Cíl 2: Prostřednictvím formalizovaných zásad udržitelného rozvoje regionu Tušsko zvýšit kvalitu života obyvatel a zároveň napomoci uchránit přírodní i kulturní svébytnost a jedinečnost regionu.

Projekt „Realizace vybraných opatření...“:

- Cíl 1: Podpořit udržitelný rozvoj území a zlepšit životní standard místních obyvatel
- Cíl 2: Podpořit ochranu přírodních hodnot území.

Z výše uvedeného je zřejmé, že oba projekty shodně akcentují nejen ochranu přírodních hodnot, ale také kulturní svébytnosti a historického dědictví, přičemž cílem projektů by neměla být jen vyšší kvalita ochrany, ale v neméně míře také zvyšování životního standardu (kvality života) místních obyvatel.

⁵ <https://www.iucn.org/content/home-last-tusheti-protected-landscape-officially-under-local-control>

Rekonstruované intervenční logiky projektů jsou přiloženy (Příloha 5).

Projekty tedy sledují přímočarou logiku. Obsahem prvního z nich je zpracování Plánu péče, který má plnit funkci základního rámce pro budoucí rozvoj území a jeho ochranu. Aktivita je doplněna o vzdělávání a školení zaměstnanců a dalších stakeholderů. Po ukončení těchto aktivit, tedy především po zpracování Plánu péče a jeho schválení⁶, byl připraven druhý projekt, který se zaměřil na implementaci některých opatření Plánu s důrazem na dvě jeho složky: Za prvé, rozvoj udržitelné turistiky prostřednictvím rozvoje infrastruktury i prezentace regionu a za druhé zavedení systematického monitoringu klíčových složek přírodního prostředí v území, který je základem pro další aktivity TPLA v oblasti ochrany životního prostředí.

2.4 Předpoklady a rizika

Předpoklady nebo rizika projektů vycházejí z místního kontextu, který lze utřídít do několika okruhů:

1. Existence několika územních jednotek, které jsou předmětem ochrany v regionu. Jak bylo výše uvedeno, v Tušsku existuje několik územních jednotek, které jsou předmětem různého stupně ochrany. Při realizaci hodnocení je nutné mít tento specifický kontext na zřeteli. V Tušsku existují následující chráněná území:

- Národní park Tušsko (rozloha cca 70 tis. ha)
- TPL (rozloha cca 32 tis. ha)
- Přírodní rezervace Tušsko (Tusheti State Nature Reserve, rozloha cca 13 tis. ha).

Správu Národního parku a Přírodní rezervace zajišťuje centrální organizace, Agency for Protected Areas (APA), která je přímo podřízena Ministerstvu ochrany životního prostředí a zemědělství Gruzie (MEPA). Naopak, správa TPL je svěřena instituci Tusheti Protected Landscape Administration (TPLA), která je zřízena lokální administrativou, tedy municipalitou Akhmeta, do jejíhož území region Tušska spadá. Specifické rozdělení zodpovědností mezi tyto instituce – a zprostředkovaně tak mezi centrální správu a místní samosprávu – a obecněji intenzita jejich spolupráce je významným potenciálem, ale zároveň také rizikem úspěšné realizace projektů. Pokud bude spolupráce existovat, obě instituce mohou využívat vzájemných synergií. Naopak, nedostatek spolupráce nebo dokonce protichůdná činnost obou stran by výrazně omezily možnost dosažení výstupů a výsledků těchto projektů (řada aktivit Plánu péče součinnost přímo předpokládá a považuje za nezbytnou).

2. Rozmanitost aktérů zainteresovaných do ochrany přírodního a kulturního dědictví v Tušsku. Do iniciativ na ochranu přírodního a kulturního dědictví je na různých úrovních zapojena řada dalších subjektů. Mimo zmíněné orgány státní správy a místní samosprávy se jedná především o:

- Mezinárodní organizace v sektoru ochrany přírody a managementu chráněných oblastí.
- Mezinárodní donoři, kteří se angažují v této oblasti. Jde především o:
 - GIZ, která je výrazně zainteresovaná v podpoře Národního parku Tušsko
 - USAID – projekt ZRDA
 - EU, která se v současné době v dané problematice a regionu angažuje programem ENPARD III⁷.
- NNO v oblasti ochrany přírody – např. Caucasus Nature Fund (CNF), Caucasus Environmental NGO Network (CENN), NACRES, Elkana a další.

Tato rozmanitost generuje příležitosti i významná rizika vzájemného oslabování v případě nedostatečné koordinace.

3. Potenciální nesoulad mezi know-how realizátora projektů a normami/legislativou v cílové zemi. S ohledem na angažování nejrůznějších veřejných i dalších aktérů v oblasti podpory systému ochrany přírody v Gruzii může být relativně problematické bezprostřední přenesení českého know-how a zkušeností v oblasti plánů péče o chráněná území. Zapojení Gruzie do mezinárodních projektů v této oblasti mohlo vytvořit legislativní a normativní systém ochrany životního prostředí, který není kompatibilní se systémem v ČR, resp. EU.

4. Kapacita Správy TPL. Nad rámec potenciálních rizik vycházejících z výše uvedeného kontextu vnímá hodnotitel jako zcela zásadní otázku dostatečné kapacity Správy TPL (Tusheti Protected Landscape Administration, TPLA), která je nezbytnou podmínkou pro udržitelnost výsledků projektu a jejich další rozvoj.

5. Míra zapojení místní komunity do řízení TPL a její schopnost dosahovat konsensu. V případě, že nebude dosaženo konsensu ve smyslu rovnováhy mezi ekonomickými zájmy a potřebami ochrany přírodních a kulturně-historických hodnot území, hrozí, že budoucí generace Plánů péče bude pouze formálním a příliš obecným dokumentem, který nebude mít schopnost skutečného dlouhodobého řízení udržitelného rozvoje Tušska.

Relevance a naplnění nebo nenaplnění všech těchto předpokladů je podrobněji analyzována při hodnocení evaluačních otázek v kapitolách 4-5. Z nich je zřejmé, že všechny uvedené předpoklady hrály v implementaci důležitou roli a významně ovlivnily většinu evaluačních kritérií. Výjimkou je předpoklad uvedený pod bodem 3: Některé

⁶ Plán péče TPL byl schválen vládou a parlamentem Gruzie v létě 2015 pro období 2013-2019

⁷ Program ENPARD III v cílovém regionu teprve začíná působit. V předchozím období ale EU v regionu rovněž působila, a to především v rámci programu Forest Law Enforcement and Governance II (FLEG II) ve spolupráci s Rakouskou rozvojovou agenturou a Světovou bankou, program byl ukončen v únoru 2017.

metodologické nesoulady se v průběhu implementace sice objevily, v komunikaci s APA nakonec ale byly vyřešeny. Pozitivní v tomto smyslu bylo především zapojení IUCN do prvního projektu, který facilitoval řešení případných metodologických neshod. Toto riziko se proto nakonec neukázalo jako významné.

Podrobněji k předpokladům a rizikům hodnocených projektů viz Příloha č. 11.

3 Metodologie evaluace

3.1 Shrnutí použitých metod

Při hodnocení byly využity následující metody:

- **Desk research / analýza dokumentů:** projektová dokumentace, výstupy projektů, strategické dokumenty ČR a Gruzie, metodické dokumenty, atd.
- **Polostrukturované rozhovory.** Realizovány desítky rozhovorů (individuálních i skupinových) v Gruzii v průběhu evaluačních misí i v ČR. Zapojeny především následující subjekty:
 - Zadavatel (MZV, ČRA, ZÚ ČR v Gruzii)
 - Realizátoři projektů v ČR – AOPK, KRNP
 - Relevantní veřejné instituce na celostátní úrovni a na lokální úrovni: Ministerstvo ochrany přírody a zemědělství, APA, municipalita Akhmeta, Georgian National Tourism Administration, National Agency for Cultural Heritage a další
 - Partner projektu – TPLA
 - Zástupce starosty Akhmety pro oblast Tuška, ENPARD
 - NNO (NACRES, CENN, Caucasus Nature Fund, Elkana, atd.)
 - Zpracovatelé Územního plánu Tuška
 - Osoby poskytující služby v cestovním ruchu v regionu Tuška
- **Fokusní skupiny.** Realizovány následující FS / skupinové rozhovory:
 - 1 FS se spolupracovníky a zaměstnanci TPLA (rangeři) a 1 FS s rangery Tusheti Protected Areas (TPA – místní organizace APA)
 - 1 FS s obyvatelkami (ženami) Tuška sídlícími v údolí (Alvani)
 - 3 FS / skupinové rozhovory s obyvateli Tuška v 3 komunitách regionu (Omalo, Bochorna, Diklo)
- **Dotazníkové šetření.** Realizováno DŠ pro cílovou skupinu podnikatelů v cestovním ruchu v regionu, sběr ekonomických a dalších dat (N=26). Dále využity výsledky DŠ mezi návštěvníky regionu, odpovědi sbírala organizace CENN v červenci – srpnu 2018 (N=155).
- **Sekundární data:** Data o počtu návštěvníků, biodiverzitě, atd., zdroj: APA, TPLA.
- **Evaluační návštěvy a transect walk.** Navštíveno 7 komunit, součástí evaluační návštěvy byly návštěvy provozovatelů ubytovacích zařízení a další infrastruktury pro návštěvníky a/nebo významných členů komunity (13 návštěv), ale také neformální komunikace s dalšími obyvateli vesnice (zejména pastevcí). Součástí aplikace metody transect walk byla také neformální komunikace s návštěvníky Tuška s cílem porozumět jejich motivacím, očekáváním a rovněž získat povědomí o tom, jak turisté svůj pobyt v Tušku hodnotí. Evaluační tým realizoval desítky takových neformálních rozhovorů.
- **Most Significant Change.** V průběhu první mise proběhlo nastavení a zacílení metody a školení dvou tazatelů. Mezi oběma misemi tazatelé sbírali výpovědi a příběhy obyvatel Tuška ve vztahu k efektům a dopadům podpory – celkem **20 příběhů** (viz přílohy 9.1 a 9.2). Ty byly následně tříděny a systematizovány evaluačním týmem. Takto identifikované nejvýznamnější změny byly v průběhu druhé evaluační mise konzultovány v rámci **dvou verifikačních workshopů** s místní komunitou – Omalo, Alvani.

3.2 Metodologické a další překážky evaluační mise

Dostupnost regionu – Cílový region se vyznačuje velmi obtížnou dostupností, v evaluačním designu bylo proto nutné počítat s minimálně dvěma dny navíc pouze pro transport. Podobně byly časově náročné také přesuny uvnitř regionu, s ohledem na specifické geografické podmínky.

Dotazníkové šetření – Velikost vzorku dotazníkového šetření mezi poskytovateli služeb v cestovním ruchu je 26 subjektů. S ohledem na celkový počet existující infrastruktury pro turisty nejde o výrazně nízkou hodnotu, nicméně velikost vzorku je nutné brát v potaz při generalizaci výsledků šetření. Sběru odpovědí v dotazníkovém šetření byla věnována značná pozornost i zdroje, s ohledem na stále probíhající sezónu však byla návratnost relativně nízká.

Dotazníkové šetření mezi návštěvníky vykazuje velmi malý vzorek ve vztahu k celkovému počtu návštěvníků (důvody jsou diskutovány ve zprávě), slouží tedy spíše pro popis kontextu návštěvnosti regionu.

Dostupnost dat a monitoring – Pro hodnocení je velmi omezená dostupnost kvantitativních dat. Některá data sice jsou agregována na úrovni APA, jejich kvalita je ovšem diskutabilní, a navíc je komunikace s touto institucí značně zdlouhavá a neflexibilní. Na úrovni TPLA není realizován téměř žádný kvantitativní monitoring implementace plánu péče (přesto, že monitorovací indikátory i způsob sběru dat jsou v Plánu péče formulovány). Z tohoto důvodu je nutné při hodnocení naplňování Plánu péče vycházet téměř výhradně z kvalitativních informací (a jejich křížového ověřování).

Demografické charakteristiky regionu – Pro realizaci rozhovorů a fokusních skupin bylo často obtížné získat dostatečný počet rezidentů, a to především těch, kteří nejsou zainteresováni na rozvoji cestovního ruchu. Významný počet „obyvatel“ Tušska totiž ve skutečnosti tvoří pouze osoby, které v Tušsku historicky vlastní nemovitosti a region navštěvují, neidentifikují se s ním ale jako se svým domovem.

Jazyková bariéra – V cílovém regionu nebylo možné s respondenty hovořit anglicky. Hodnotitel měl k dispozici tlumočnický do gruzínštiny, nelze ale vyloučit, že se část informace v překladu ztrácela nebo byla tlumočnický chybně interpretována.

3.3 Zhodnocení evaluačních postupů

Evaluační byla realizována plně v souladu s etickými principy, které na evaluátora klade mj. Etický kodex České evaluační společnosti. Evaluátor ani žádný z členů evaluačního týmu nebyl v jakémkoliv konfliktu zájmu ve vztahu k zadavateli evaluační, realizátorům projektů nebo cílovým skupinám. Zdroje zjištění a závěrů jsou transparentně uvedeny, a to včetně jejich limitů (zejména ve vztahu ke sběru primárních dat). Evaluační zjištění nebyla formulována na základě jediného zdroje (s výjimkou případů sloužících k ilustraci obecnějšího problému nebo minoritních názorů a interpretací cílových skupin – v takovém případě je to ovšem explicitně uvedeno) ani jedné evaluační metody. Všechny evaluační otázky byly posuzovány více než jednou evaluační metodou, aby byla zajištěna objektivita informací. V případě, že některý z respondentů formuloval konkrétní výtky vůči působení jiného subjektu při implementaci projektů, byly tyto informace ověřeny také z druhé strany a, bylo-li to možné, ze strany nezávislého třetího subjektu. Evaluační tým důsledně dbal na to, aby v konfliktnějších hodnoceních nezaujímal stanovisko jedné ze stran, ale pečlivě prověřil validitu konfliktně/protichůdně poskytovaných informací. Hodnocení je anonymizované a v případě, že k tomu evaluační tým nezískal explicitní souhlas, nejsou respondenti adresně citováni.

Evaluační tým při práci v terénu respektoval socio-kulturní specifika místní komunity. Z tohoto důvodu byli součástí evaluačního týmu také lokální experti. Tyto osoby zároveň vystupovaly v roli průvodců i tlumočnicků.

4 Evaluační zjištění

4.1 Relevance

4.1.1 EQ 1.1 Do jaké míry reflektují hodnocené intervence priority strategických dokumentů ZRS ČR, dotčené partnerské země a příslušných globálních cílů (SDG)?

Na úrovni strategických dokumentů partnerské země je zaznamenán plný soulad hodnocených iniciativ se Strategií rozvoje venkovských oblastí Gruzie pro období 2017-2020, Národním akčním programem pro životní prostředí (NEAP) i dalšími dokumenty. Realizované iniciativy jsou rovněž v souladu především s následujícími Cíli udržitelného rozvoje OSN (SDG), a to zejména SDG 8, 11, 15 a částečně i 16.

Na úrovni ZRS ČR byly hodnocené iniciativy v souladu s Koncepcí ZRS na období 2010-2017. Od roku 2018 je v platnosti Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky a Gruzie 2018-2023. Iniciativy obou projektů jsou plně v souladu s cíli tohoto dokumentu.

Podrobnější analýza viz Příloha č. 11.

4.1.2 EQ 1.2: Do jaké míry intervence reagují na skutečné potřeby cílových skupin?

Realizované rozhovory i workshopy jednoznačně potvrzují zájem a potřebu místních obyvatel posílit komunitní principy rozhodování a participaci místních obyvatel na správě Tušska. Zároveň je ale zřejmé, že místní obyvatelé nepovažují zřízení TPLA, i přes realizovaná komunitní jednání, za skutečné řešení a naplnění této potřeby. TPLA je totiž stále vnímáno spíše jako implementační orgán municipality Akhmeta, se kterou se místní obyvatelé ve velké většině neidentifikují.

Cílové skupiny rovněž explicitně neidentifikují potřebu zřízení nějakého druhu chráněného režimu na území Tušska, nicméně zcela jednoznačně je formulovaná potřeba rozvoje infrastruktury a nabídky pro cestovní ruch. Velká řada respondentů rozhovorů i dotazníkového šetření ale zároveň formuluje obavu, že v důsledku překotného rozvoje návštěvnosti přijde Tušsko o svou největší přidanou hodnotu, tedy autenticitu místních sídel i okolní (hospodářsky využívané i „divoké“) krajiny a přírody. Právě tato autenticita je přitom hlavním důvodem, proč návštěvníci přijíždějí.

Zřízení TPLA do značné míry reaguje na toto dilema, když současně vyvíjí iniciativu na rozvoj turistické infrastruktury a přilákání návštěvníků do regionu na jedné straně a ve směru ochrany přírodního a kulturně-historického dědictví na straně druhé (viz níže). Jakkoliv tedy zřízení TPL a její administrativy nebylo explicitně formulovanou potřebou cílové skupiny, jednoznačně naplňuje potřeby, které obyvatelé regionu skutečně pociťují.

4.2 Efektivita

4.2.1 EQ 1.3: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků?

Na úrovni nákladů vynaložených na jednotlivé realizované aktivity nebyly identifikovány neekonomicky vynaložené prostředky. Hlavními výdaji projektů byly osobní náklady expertů, jejichž sazby odpovídají obvyklým sazbám expertů v dané úrovni odbornosti (např. ekvivalent měsíční mzdy senior experta 45 000 Kč) a časové dotace více než přiměřené objemu pracovní zátěže spojené se zpracováním výstupů. Jako ekonomické a přiměřené jsou (s ohledem na schválený design projektu, který se opírá o výjezdy českých expertů do regionu, nikoliv na místní kapacitu) hodnoceny také cestovní náklady, a to jak z pohledu jednotkových cen, tak i jejich samotného objemu.

Za významný problém hospodárnosti hodnocených iniciativ je ale nutné označit velmi nízkou úroveň spolupráce na operativních úkolech i průběžné koordinaci mezi zástupci TPA a TPLA. Tento deficit vede ke zdvojování aktivit, neefektivním činnostem i neuspokojivému užívání výstupů projektů. Konkrétně se neefektivita způsobená nedostatečnou koordinací projevila především následovně:

- Turistické mapy: APA i TPLA (resp. realizátor projektu) vydávají své vlastní mapy. Publikace map není nijak koordinovaná (obě instituce vydaly nové mapy ve stejném roce) a mapy spolu navíc nejsou kompatibilní – využívají jiné podkladové vrstvy, poskytují odlišné informace o regionu, zčásti se neshodují v místních názvech a především zakreslují odlišnou síť turistických tras, a to včetně odlišného systému značení a orientace.
- Turistické trasy: Cílem podpořených iniciativ bylo dosáhnout shody ohledně sítě značených turistických tras v regionu, a to jak co se týče jejich trasování a budoucí podoby sítě těchto tras, tak i metodologie jejich značení a orientace. Jedním z nejvýznamnějších výstupů projektů proto je velmi podrobný manuál pro značení turistických tras (včetně návrhu podoby cedulí) a návrh sítě turistických tras v regionu, včetně barevného odlišení (dle obtížnosti) a umístění směrových cedulí v terénu (součástí návrhu bylo již také vyměření jednotlivých vzdáleností). Manuál pro značení byl rozsáhlý a po dlouhou dobu diskutován v součinnosti s APA a dalšími orgány a byl přizpůsoben požadavkům národních institucí v Gruzii. I přesto ale APA s těmito výstupy nepočítá při rozvoji vlastního značení v regionu, dokonce ani nerespektuje již fyzicky vyznačené trasy ve své mapě Tušska. Hrozí tedy riziko, že tyto kvalitně zpracované výstupy budou využívány pouze TPLA, resp. v regionu budou koexistovat dva systémy značení turistických tras.
- Toponyma: Významná pozornost byla věnována sběru místních toponym. Celkem bylo prostřednictvím podrobného terénního průzkumu sebráno více než 150 místních toponym a tato byla předána TPLA i APA. APA ovšem seznam toponym nijak dále nevyužívá, její představitelé ani nevědí o jeho existenci.
- Monitoring biodiverzity. Jakkoliv obě správy působí ve stejném území, monitoring biodiverzity, který by měly obě administrativy pravidelně a systematicky realizovat, není žádným způsobem koordinovaný. Každá z administrativ dokonce využívá vlastní databáze a nedochází tak ani k výměně dat ohledně realizovaných pozorování. Rovněž neprobíhá žádná koordinace vzdělávání v oblasti monitoringu biodiverzity.
- Budování kapacit, vzdělávání rangerů. V budování kapacit obecněji rovněž chybí jakákoliv koordinace. Jakkoliv do vzdělávacích akcí realizovaných v rámci projektů byli přizváni také zástupci TPA, v běžném provozu obou správ ke koordinaci a využívání synergií zcela nedochází.

Významným důvodem absence koordinace mezi oběma správami je především centralizovaná struktura APA, doplněná o personální nestabilitu. I kdyby v regionu samotném existovala vůle k intenzivnější spolupráci, synergií obou správ by přesto bylo obtížné využít (představitelé TPA kupříkladu nemají vliv na mapy Tušska, které APA vydává). Významnou roli hrají rovněž osobní vztahy a určitá míra přehlíživosti pracovníků TPA ve směru k TPLA.

4.2.2 EQ 1.4: Lze v rámci aktivit hodnocených intervencí identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe ilustrující „value for money“?

Příkladem dobré praxe je jednoznačně samotné zpracování Plánu péče. Dokument představuje pro TPLA klíčový materiál, který řídí operativní fungování instituce (Akční plány) i její dlouhodobé směřování. Dle hodnocení expertů evaluačního týmu jde o jednoznačně kvalitní materiál, jehož komerční (dodavatelské) zpracování by bylo výrazně nákladnější. Naopak, pokud by se TPLA rozhodla jít cestou vlastního zpracování tohoto materiálu, zcela nezbytně by nebyla schopna vyprodukovat materiál srovnatelné kvality, poněvadž prozatím nedisponuje dlouhodobou zkušeností s tímto typem managementu chráněných území. Zpracování prostřednictvím zapojení expertů z ČR a podrobné konzultace výstupů v průběhu zahraničních výjezdů je dobrou praxí, která je replikovatelná v jiných kontextech.

Na druhou stranu je ovšem také nutné uvést, že zpracovaný Plán péče je v kontextu TPL velmi ambiciózním dokumentem. Plán péče tedy má parametry standardního dokumentu, některá z jeho opatření ale nebylo možné

z důvodu kapacitních omezení i deficitu v oblasti lidských zdrojů (kapacitní i znalostní) vůbec v šestiletém horizontu plánu naplnit. Velká pozornost tak byla věnována nastartování opatření, o jejichž samostatné implementaci bude možné v rámci TPLA uvažovat až v delším časovém horizontu. Typickým příkladem mohou být aktivity v oblasti monitoringu biodiverzity. V rámci podpořených iniciativ byla významná část zdrojů věnována realizaci „baseline“ studie v oblasti monitoringu biodiverzity, vybudování databáze, zaškolení pracovníků TPLA, atd. TPLA ale samostatně provádí jen velmi omezený monitoring (podrobněji viz kap. 4.3.2). Podobná je situace v oblasti vnější komunikace – aktivity TPLA jsou prozatím velice omezené, administrativa nemá kapacitu pro systematický marketing regionu a obecněji naplňování komunikační strategie. Je tedy rozhodně správné, že tyto komponenty nebyly v Plánu péče i návazných aktivitách opomenuty a TPLA tak získala komplexní představu své budoucí práci. Je ale vhodné uvažovat o správném načasování postupného rozvoje jednotlivých činností, který by vykazoval vyšší efektivitu (tedy nejprve obecnější nastínění obsahu dané činnosti v Plánu péče a až v okamžiku, kdy na to je správa připravena – kupříkladu disponuje expertem na oblast monitoringu biodiverzity – rozpracovávat tyto činnosti ve vyšším detailu).

Jednoznačně pozitivním příkladem dobré praxe byla koordinace činností realizačního týmu s týmem dobrovolníků, který se v Tušsku dlouhodobě angažuje. Využití dobrovolníků pro značení turistických tras i další aktivity jednoznačně představuje efektivní řešení. (Na druhou se tím ale do jisté míry oslabuje příležitost vyškolení spolupracovníků administrativy při praktické realizaci dané aktivity.)

Velmi pozitivním příkladem dobré praxe je také využití pozornosti, kterou regionu věnují jiní donoři. V kontextu TPL jde především o GIZ, který identifikoval nové projekty v Tušsku především v oblasti protierozních opatření a managementu pastvin i lesů. Iniciativa GIZ se podařilo zapojit do rámce implementace Plánu péče (byť takto původně nebyly formulovány) a byla navázána kvalitní komunikace a spolupráce mezi GIZ a TPLA. Realizátoři projektů GIZ se takto při implementaci mohou opřít o existující strukturu TPLA v regionu a tímto dochází ke konvergenci podpořených iniciativ s opatřeními Plánu péče. Velmi efektivní se v tomto smyslu prokázala také systematická koordinace aktivit ZRS ČR a tohoto donora v Tušsku na základě společného Memoranda o porozumění.

Naopak, jako problematické se ukázaly výdaje do doprovodné turistické infrastruktury – vybudování mostu pro pěší na jedné z páteřních turistických tras (most z Ghele do Chigha přes řeku Pirikiti Alazan). Tento most zůstal stát pouze po několik měsíců, následující jaro byl stržen přívalem vody a poté již nebyl nově vystavěn.

4.2.3 EQ 1.5: Byly identifikovány nějaké překážky nebo nové příležitosti (synergie) při spolupráci s místními partnery, příjemci a dalšími zainteresovanými stranami, zejména dalšími donory?

Hlavní překážkou je již zmíněný nedostatek spolupráce a koordinace mezi TPLA a TPA. Jakkoliv představitelé obou institucí jsou schopni spolupracovat na konkrétních úkolech (např. iniciativa pasportizace pastvin financovaná GIZ, jejíž zástupci hodnotí spolupráci TPLA a TPA na tomto úkolu kladně), prozatím nedochází k systematickému propojování činností obou struktur, což výrazně oslabuje efektivnost i dopady jejich působení v regionu.

Další překážkou na lokální úrovni je prozatím neexistující koordinační struktura místních partnerů a stakeholderů. Aktéři zainteresovaní v cestovním ruchu se kupříkladu zapojují do konkrétních aktivit na ad-hoc bázi, většinou jde ale o aktivity koordinované zvenčí – externími subjekty, donory, NNO, atd. Jednotliví stakeholderi (zde je míněno především aktéři v cestovním ruchu) uvnitř Tušska vyvíjejí své aktivity izolovaně, bez koordinace s ostatními. Není proto prozatím dostatečně využito „vnitřního“ potenciálu regionu pro jeho vlastní rozvoj.

Naopak aktivity jiných donorů, především potom GIZ a subjektů, které implementují tyto projekty, představují významnou příležitost pro spolupráci. Tento potenciál je již využíván, a to jak na úrovni plánování a „programové“, tak i na projektové a operativní úrovni. ZRS ČR kupříkladu přímo spolupracovala s GIZ v iniciativách na podporu inventarizace lesů a lesního managementu, který má, mimo jiné, silný potenciál stabilizovat administrativní zajištění a řízení TPL. Na projektové úrovni potom dochází na ad-hoc bázi k výměnám expertů (kupříkladu konkrétní aktivita související se zefektivněním stříhání ovcí a zvyšováním kvality vlny, implementovaná Charitou s podporou ZRS ČR, byla podpořena expertem GIZ v této oblasti; GIZ se dokonce na vyslání svého experta podílela i finančně). Na programové úrovni dochází k pravidelným koordinačním schůzkám zástupců GIZ a ČRA. Oba donoři se navíc při svých aktivitách v regionu spoléhají na stejnou strukturu, TPLA, kterou se snaží kapacitně posilovat.

Důležitou iniciativou GIZ, která vykazuje silný potenciál pro vzájemné synergie, je budování struktury tzv. Tušské rady. Tato struktura navazuje na historickou tradici a jejím cílem je posílit komunitní rozhodování a formulaci společných zájmů. Nad rámec toho má být tato struktura včleněna do institucionálního rámce TPLA a má se stát jejím poradním orgánem. Pokud bude tato iniciativa úspěšná, umožní vznik reprezentace obyvatel Tušska, o které bude možné opírat další iniciativy v regionu. Absence struktury, která by zastřežovala obyvatele regionu a byla jejich věrohodným reprezentantem je aktuálně jedním z největších deficitů rozvoje Tušska.

Jinou novou iniciativu v rámci municipality Akhmeta aktuálně rozvíjí program ENPARD III, který je financován ze zdrojů EU. Ve své třetí generaci se program zaměřuje především na zakládání a posilování Místních akčních skupin (LAG). Má tedy dojít k založení LAG v území, které zahrnuje také oblast Tušska. Jde opět o významný potenciál vzniku struktury, o kterou bude možné opřít další iniciativy v regionu. Významnou hrozbou ale je určité zdvojení struktur rozvíjených GIZ na jedné straně a programem ENPARD na druhé straně.

V regionu je rovněž aktivní projekt ZRDA, financovaný ze zdrojů USAID. Prozatím nedochází k žádné koordinaci aktivit ZRS ČR v regionu a této iniciativy. Opět lze pozorovat zajímavé příležitosti pro synergické vazby a doplňkovost (určitou „dělbou práce“ na konkrétních úkolech) mezi oběma donory. Municipality Akhmeta byla mezi způsobilé regiony pro projekt ZRDA přidána teprve v roce 2017. Projekt lze využít pro investice do rozvoje podnikání.

Synergické se zaměřením TPLA a Plánu péče jsou rovněž aktivity Národní agentury na ochranu kulturního dědictví (NACH) v Tušsku, která usiluje o zápis Tušska na seznam Světového dědictví UNESCO. Tušsko je na kandidátní listině pro zařazení na seznam UNESCO již od roku 2007, teprve v několika posledních letech ale NACH začala vyvíjet cílenou aktivitu, která by měla vést k jeho zařazení na seznam. S tímto procesem souvisí vyhlášení památkové ochrany v 10 tušských vesnicích a také velmi podrobná inventarizace a pasportizace památek v regionu, která zde je realizována současně se zpracováním územního plánu regionu. TPLA přitom s NACH prozatím nijak nespolupracuje (naopak ale intenzivně spolupracuje se zpracovateli územního plánu, Studium 21) a aktivity související s tímto úsilím tak prozatím ani nejsou zrcadleny v Plánu péče. Je ale zřejmé, že činnost NACH je synergická s aktivitami TPLA v oblasti ochrany kulturního dědictví a koordinace těchto činností by prospěla naplňování Plánu péče v této oblasti.

Dalším příkladem možných synergií jsou aktivity směřující k zařazení Tušska do celosvětové sítě biosférických rezervací v rámci programu Man and the Biosphere (MAB) UNESCO. Tato území jsou považována za jeden z vhodných konceptů pro zabezpečení udržitelného rozvoje a ochranu biodiverzity ve spolupráci s místními obyvateli. Existuje řada praktických příkladů, na kterých by bylo možné uvedený koncept aplikovat (např. prodej lokálních produktů, regionální branding, podpora vědy a výzkumu, atd.).

4.3 Efektivnost

4.3.1 EQ 1.6: Lze identifikovat nějaké klíčové problémy v logické stavbě hodnocených intervencí?

Logická stavba projektu vycházela z jeho designu, který nemá stálou přítomnost v místě realizace a implementace aktivit se koncentruje především do výjezdů členů realizačního týmu do regionu.

Podpořené iniciativy měly z velké části charakter budování instituce. Experti realizačního týmu zpracovávali základní „strategický“ dokument této instituce, následně jej rozpracovávali do dalších manuálů a metodik (manuál pro hodnocení biodiverzity, komunikační strategie, manuál turistického značení, atd.) a realizovali aktivity na podporu budování kapacit organizace v těchto oblastech. Při iniciativách na podporu budování kapacit je ale důležitá také dostupnost průběžné konzultační a metodické podpory, kterou je možné na dálku poskytovat jen velmi omezeně.

Obecněji je potom také nutné uvést, že v některých oblastech je kapacita pracovníků TPLA velmi omezená – přestože mají k dispozici kvalitně zpracované metodické materiály. Jde především o oblast monitoringu biodiverzity, kterou pracovníci TPLA téměř vůbec neprovádějí, omezeněji také aktivity naplňující komunikační strategii a zaměřené na propagaci regionu. Je zřejmé, že jakkoliv jsou metodické materiály velmi kvalitně zpracovány, podpora budování kapacit v těchto oblastech nebyla dostatečná (to je ale opět spíše důsledkem samotného designu projektu, viz výše).

Velmi praktickým příkladem chybějící aktivity bylo nezapojení místních řidičů, kteří zajišťují dopravu turistů do Tušska, do systému výběru dobrovolného vstupného. Tento výběr probíhal od začátku července do konce srpna, návštěvníkům byly v místě výběru vstupného rovněž poskytovány praktické informace a nabízeny zdarma mapy regionu. Vybraná částka je ale velmi nízká. Hlavním důvodem této skutečnosti není neochota návštěvníků vstupné zaplatit, ale především skutečnost, že řidiči v místě jeho výběru nezastavují. V rámci projektu neproběhla žádná aktivita směřovaná právě na řidiče, která by se je pokusila motivovat k tomu, aby se svými klienty v místě výběru vstupného zastavovali.

Obecně hodnoceným iniciativám chyběla vyšší míra koordinace s APA. Je ale zřejmé, že členové projektového týmu v tomto směru vyvinuli velké úsilí a chybějící koordinace, která se následně projevila deficitem v efektivnosti (viz výše), byla způsobena spíše na straně APA – a to zejména její personální nestabilitou, ale také nedostatkem flexibility a do jisté míry také určitým přehliživým přístupem k aktivitám TPLA.

Problémem je také velmi slabá kauzální souvislost mezi cíli a aktivitami především druhého projektu, podrobněji níže.

4.3.2 EQ 1.7: Do jaké míry intervence přispěly k dosažení plánovaných cílů?

Samotné formulace cílů (záměrů) především druhého projektu vykazují nízkou kauzální souvislost s aktivitami projektu. Na úrovni celkového cíle (záměru) mělo v důsledku realizace projektu docházet k nárůstu příjmů z cestovního ruchu a návštěvnosti, jednotlivé cíle potom předpokládají kupříkladu zlepšení obsazenosti penzionů. Plánované aktivity mohly k těmto cílům přispět jen velice zprostředkovaně a omezeně. Nejde tedy o indikátory SMART.

I přes výše uvedené lze konstatovat, že na úrovni celkových cílů (záměrů) došlo k jejich dosažení. V regionu se zvyšuje počet návštěvníků a zároveň dochází ke zvyšování životní úrovně obyvatel Tušska. Platí však, že samotný podíl hodnocených projektů na těchto trendech je ale spíše jen zprostředkovaný a nízký (podrobněji viz níže). Rovněž dílčí cíle iniciativ jsou spíše naplněny. U prvního projektu došlo ke schválení Plánu péče. Skutečnost, zda se Plán péče TPL stal vzorem pro další chráněná území, prozatím nelze vyhodnotit, poněvadž prozatím nebyla vyhlášena žádná další chráněná krajinná oblast na území Gruzie. Co se druhého projektu týče:

- Zvýšení naplněnosti penzionů: dle výsledků dotazníkového šetření mezi poskytovateli služeb v cestovním ruchu jednoznačně dochází k nárůstu naplněnosti, a to i v odlehlejších částech (majitelé této infrastruktury odpovídají o něco střízlivěji než provozovatelé ubytovacích zařízení v Omalo, bez výjimky ale pozorují nárůst). Počet ubytovacích zařízení mimo Omalo a částečně Dartlo, DIklo a Shenako je ale stále velmi nízký a spíše výjimečný.
- Co se týče cíle navyšování příjmů od roku 2016 prostřednictvím výběru vstupného, jeho naplňování je výrazně komplikovanější. Z důvodu legislativních omezení a obtížných jednání s APA (mimo jiné také z důvodu personální nestability agentury) došlo k výraznému zpoždění zavedení vstupného. Výsledným kompromisem je, že vstupné je vybíráno pouze na dobrovolné bázi. Navíc se tento kompromis podařilo dojednat až pro rok 2018 (tedy rok a půl po původně předpokládaném konci projektu) a s umístěním informačního centra TPLA, jehož pracovníci vstupné vybírali, ve velmi nevýhodné pozici. Výsledkem je, že se za měsíce červenec a srpen podařilo vybrat pouze cca 1650 GEL (cca 14 000 Kč), naplnění cíle tak je spíše neúspěšné. Je ale nutné zdůraznit, že k tomu došlo z důvodů, které mohl realizační tým jen velmi obtížně ovlivnit nebo kontrolovat. Rovněž méně efektivní bylo dosažení cílů souvisejících se zpracováním komunikační strategie a loga regionu. Logo prozatím není stakeholdery mimo TPLA a pracovníků Informačního bodu využíváno, podnikatelé v cestovním ruchu o jeho existenci ani nevědí. Podobně také evaluační tým při desítkách rozhovorů s návštěvníky Tušska nezaznamenal žádný případ, kdy by návštěvníci čerpali informace o regionu z webových stránek TPLA nebo dalších komunikačních kanálů agentury, nebo dokonce byli motivováni k návštěvě regionu na základě jejích komunikačních a PR aktivit.
- Cíle vybudování databáze pro poskytování komplexních informací o stavu přírodních hodnot v Tušsku bylo rovněž dosaženo jenom zčásti. Systém sběru dat byl nastaven po metodické i technické stránce a rangerům TPL (nikoliv ovšem TPA) bylo poskytnuto zaškolení ohledně monitoringu biodiverzity. Data, která systém poskytuje, jsou však velmi omezená, a to ze dvou důvodů:
 - Nepodařilo se nastavit jednotný systém sběru dat pro TPLA i APA v Tušsku. APA používá vlastní systém a sběru dat pro monitoring biodiverzity v projektu vytvořené databázi se neúčastní. Opět je nutné zdůraznit, že jde o skutečnost, kterou realizační tým nemohl ovlivnit.
 - Rangeři TPLA realizují monitoring biodiverzity jen velmi ojediněle a spíše náhodně, nikoliv systematicky a dle nastavené metodiky. Vytvořená databáze obsahuje jen naprosté minimum dat vložených po roce 2016. V případě rostlin nebylo po roce 2016 do systému vloženo žádné pozorování. Monitoring ptáků sice obsahuje stovky záznamů, drtivá většina (cca 77 %, kalkulováno na vzorku 600 pozorování) ovšem byla vložena v roce 2015, případně v roce 2016 (cca 14 %). Po roce 2016 bylo do systému ve zkoumaném vzorku vloženo pouze 5 pozorování ptáků (4 v roce 2017 a 1 v roce 2018), tedy méně než 1 % záznamů. V případě monitoringu kůrovce byla poslední aktivita realizována rovněž na začátku září 2015, tedy projektovým týmem – samostatně nebyl žádný monitoring pracovníky TPLA realizován. Jediná oblast, v níž byly po roce 2016 do systému na území Tušska vloženy údaje o pozorování, jsou savci: bylo vloženo cca 20 záznamů o pozorování vlků, rysů nebo medvědů.

Výstupy byly ve velké většině naplněny dle plánu, výjimkou je pouze výstup u druhého projektu, který předpokládal, že do systému monitoringu budou zapojeny obě správy chráněných území.

4.3.3 EQ 1.8: Do jaké míry je naplňován Plán péče CHKO Tušsko?

Plán péče TPL je strukturován do 7 oblastí (tradiční využití území, rozvoj osídlení, udržitelný turismus, biodiverzita, krajina, Správa TPL, ostatní) a v nich identifikuje hrozby (celkem 25). K nim jsou stanoveny cíle (25), opatření (42) a nástroje, resp. aktivity (125). Stanovená je i odpovědnost jednotlivých institucí (TPLA, TPA, ministerstva, samospráva a vláda) a priorit opatření (krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá až strategická).

Interní monitorovací dokument, který byl evaluačnímu týmu předložen (zpráva TPL z 12. 3. 2018 adresovaná starostovi Akhmetry), neumožňuje exaktní odpočet plnění jednotlivých úkolů. Přestože Plán péče správně uvádí systém kvantitativních a kvalitativních indikátorů (celkově 51) pro 15 cílů, výše uvedený dokument tuto strukturu nezachovává – indikátory tedy nejsou vyčíslovány ani stanovovány.

Zmíněné jsou kupříkladu aktivity v oblasti odpadového hospodářství, avšak prozatím chybí údaje vztahující se k produkci nebo odvozu odpadu z území (odpadové hospodářství bylo ale zavedeno teprve v roce 2018).

Zmiňovanou oblastí je i monitoring/inventarizace lesů ve spolupráci se zahraničními donory na výměře 5000 ha a příprava řídicích plánů (programu péče) o les jako opatření upravující využití dřeva ve 2. zóně. Opět ale nejsou zpracovány žádané aktuální údaje z registru povolení k využití dřeva z území CHKO.

Rozvoj turistické infrastruktury přinesl identifikaci turistických stezek (13 s celkovou délkou 200/400 km), jejich vyznačení v terénu, renovaci mostů přes řeky a přípravu a tisk 1500 ks turistických map (to vše v rámci realizace hodnocených iniciativ). Navržena jsou také kempovací místa na přenocování (6 lokalit).

Monitorovací dokument zmiňuje také aktivity v oblasti managementu pastvin – ve spolupráci se zahraničními donory (GIZ) byl realizován geobotanický výzkum a hodnocení produktivity (biomasa) i maximálního zatížení. Rovněž byla

sbírána a agregována data o erozi, která budou po digitalizaci dostupná jako součást plánu, včetně navržených opatření. Chybí však indikátory, jako např. výměra plochy postižené erozí nebo počet zvířat na jednotku plochy.

V dokumentu je zmínka o pěstitelské školce v oblasti Omala (0,3 ha) s cílem zajištění lokálních odrůd plodin a dvou skleníků na pěstování okurek (opět realizováno ve spolupráci s GIZ). V kontrastu k Plánu péče, který uvádí lokální odrůdy brambor, obilovin a rostlin, se zmiňují ovocné stromy jako jablka a třešně – sazenice ovšem mají být, mimo jiné, využity pro realizaci protierozních opatření.

V oblasti územního plánování byl externím subjektem zpracován územní plán a další regulativy, dále byly vydány závazné regulace týkající se vzhledu staveb včetně použití vhodného materiálu nebo využívání přírodních zdrojů. Není ale monitorován počet porušení těchto regulativů. V dokumentu se zmiňuje rovněž problematika řešení přestupků a porušení zákona, teprve v tomto roce přitom TPLA získala pravomoci pro udělování pokut.

Proces většího zapojení lokální komunity a nalezení vhodného modelu pokračuje ve spolupráci se zahraničními dárci (GIZ). V oblasti mezinárodní spolupráce jsou uvedeny údaje o zahraničních organizacích a poskytovateli pomoci a jejich vkladu do projektu.

Z uvedeného vyplývá, že v rámci monitoringu naplňování Plánu péče nejsou sbírána klíčová data, která by umožnila ověřitelné vyhodnocování. Chybí například údaje k managementu luk a pastvin, monitoringu biodiverzity, stavu lesů a požárního nebezpečí, atd. Dokument také nerozpracovává otázku infrastruktury a její zkvalitňování (nejen cesty ale i zdroje energie, pitná a odpadní voda a služby pro turisty).

Kvalitativní hodnocení naplňování Plánu péče, které bylo realizováno prostřednictvím individuálních i skupinových rozhovorů se zástupci TPLA a municipality, potvrzuje, že naplňování Plánu péče prozatím vykazuje řadu deficitů. Zjištění z rozhovorů lze syntetizovat do následujících výpovědí, de facto potvrzujících zjištění z jiných zdrojů:

- Patrně nejvýznamnější jsou aktuálně činnosti TPLA v oblasti managementu lesů ve vlastnictví municipality Akhmeta. Aktuálně jsou realizovány (ve spolupráci se ZRS ČR i GIZ) aktivity v oblasti jejich inventarizace, zavedení plánu péče o lesy a nastavení správného způsobu hospodaření. Hospodaření v lesích má v budoucnu být klíčovým zdrojem příjmů pro správu TPL.
- S výše uvedeným souvisí také vydávání a vynucování pravidel v oblasti přírodních zdrojů, především dřeva. TPLA reguluje kácení v lesech, ať už jako stavební materiál nebo pro topení – to je nyní možné pouze s povolením municipality Akhmeta (po zaplacení poplatku) a pod dohledem TPLA.
- TPLA v minulém roce získala pravomoci pokutovat porušení zákazů ilegálního kácení a pytláctví, které nyní její rangeři v terénu využívají.
- Monitoring biodiverzity není realizován vůbec nebo pouze velmi izolovaně. Analýza databáze TPLA potvrzuje, že po roce 2016, kdy byla databáze předána TPLA a její pracovníci vyškoleni, bylo do této databáze vloženo pouze několik záznamů o pozorování velkých savců. TPLA v tomto smyslu citelně chybí expert na danou oblast. Deficit by přitom bylo možné, alespoň částečně, řešit spoluprací s univerzitami a vědeckými institucemi (která je, mimochodem, také v Plánu péče zmíněna, ale nenaplňována).
- Velkým úspěchem TPLA bylo zavedení systému nakládání s odpady v Omalu a jeho okolí. To přitom nebylo podpořeno žádným zahraničním donorem.
- TPLA se výrazně angažovala a angažuje v oblasti zpracování územního plánu a regulačních plánů i dalších návazných dokumentů a studií.
- Prozatím nejsou systematicky realizovány žádné aktivity v oblasti posílení participace veřejnosti a jejího zapojení do rozhodování. V tomto směru ale TPLA spolupracuje na iniciativě GIZ, jejímž výsledkem by mělo být ustavení Tušské rady, která by byla formálním poradním orgánem TPLA.
- TPLA se prozatím nijak významně neangažuje v oblasti budování a údržby turistické infrastruktury.
- Pracovníci TPLA jsou intenzivně zapojeni do aktivit souvisejících se zpracováním plánu péče pro pastviny (pasportizace pastvin, pilotní testování opatření na rotaci pastvin, atd.) a protierozních opatření.

4.3.4 EQ 1.9: Co lze považovat za nejdůležitější změnu v chování nebo přístupech cílových skupin?

Za účelem analýzy změn v chování nebo přístupech cílových skupin byla primárně aplikována metoda Most Significant Change (MSC), jejímž prostřednictvím byly sbírány nestrukturované výpovědi obyvatel Tuška o změnách, které se v jejich životech, v jejich rodině i komunitě udály za posledních cca 10 let. Lokální spolupracovníci evaluátora tímto způsobem získali 20 osobních výpovědí, „příběhů“ od rezidentů z 16 komunit. Při sběru bylo dbáno na to, aby byly zahrnuty všechny ekonomické kategorie a rovněž co nejpestřejší paleta ekonomických činností. Osoby, které mají přímý užitek z rozvoje cestovního ruchu v regionu, tak tvořily cca třetinu všech oslovených respondentů, mimo ně se výzkumu účastnili pastýři, rangeři, farmáři, ale také vysoce kvalifikované osoby, které mohou část roku pobývat v Tušku především z důvodu kvalitního připojení k internetu, nebo osoby, které do Tuška přijíždějí pouze z důvodu rekreace.

Jednotlivé „příběhy“ byly následně systematizovány a na tomto základě byly vyvozeny nejdůležitější změny, které se v chování a přístupech cílové skupiny v Tušsku udály. Tato „destilace“ nejvýznamnějších změn byla následně verifikována na dvou seminářích s obyvateli Tušska, které proběhly v září 2018.

U cílové skupiny panuje konsensus v tom smyslu, že v posledních cca 10 letech došlo k výraznému zvýšení životního standardu obyvatel regionu. Tento nárůst je způsoben vznikem nových příležitostí k podnikání a práci, které souvisejí především s rozvojem cestovního ruchu v regionu.

V rámci vzorku respondentů ovšem bylo možné, i přes obecný konsensus na tomto závěru, vnímat odlišné vnímání jeho intenzity i normativního zabarvení. Nárůst životní úrovně a vznik nových příležitostí vnímají intenzivněji a pozitivněji mladší obyvatelé než starší (demografické charakteristiky). Podobný rozdíl existuje při rozdělení vzorku na osoby pobývající v centrálních vesnicích (především Omalo, o něco méně také Dartlo⁸, Diklo a Shenako) a residenty periferie regionu (regionální disparity). Obyvatelé centrálních vesnic opět vnímají pozorované změny podstatně intenzivněji, zatímco lidé z periferie se o něco více kloní k názoru, že se toho příliš nezměnilo. Oproti intuitivnímu předpokladu se ale naopak nepotvrdilo, že by existoval výrazný rozdíl ve vnímání intenzity nárůstu životního standardu mezi osobami, které mají bezprostřední užitek z cestovního ruchu, a těmi, které se věnují jiným ekonomickým činnostem.

Výše zmíněné zjištění souvisí se skutečností, které si část respondentů také všimá: užitek z nárůstu návštěvnosti regionu mají zprostředkovaně také osoby, které se turistům přímo nevěnují. Jde především o producenty tradičních výrobků (a to jak potravin, především sýra⁹, tak i dalších tradičních, především řemeslných, produktů).

Mimo samotný nárůst návštěvnosti dávají respondenti tuto změnu do souvislosti s vyšším napojením Tušska na okolní svět. To souvisí především s projektem elektrifikace a následně internetizace regionu¹⁰. V důsledku toho je možné lépe rozvíjet podnikatelské aktivity, a navíc se také věnovat práci na dálku, která není v regionu ukotvená. Napojení Tušska na okolní svět tak částí Tušů umožňuje, aby se do regionu v průběhu prázdnin alespoň na čas vrátili, a přitom se dále věnovali své práci nebo podnikání, která jsou lokalizovaná jinde (v Kacheti nebo Tbilisi)¹¹.

V důsledku těchto trendů pozorují respondenti nárůst počtu osob, které v Tušsku v průběhu letní sezóny pobývají. Jednou z často uváděných změn tak je ta, že se lidé do Tušska vrací – často se zdůrazněním, že jde především o mladé lidi. Tušsko tak, z pohledu významné části respondentů, znovu „ožívá“. Je ale nutné upozornit, že se jedná výhradně o letní sezónu (a často pouze o pobyty omezené na maximálně několik dnů až týdnů).

Velká část sebraných příběhů se také shoduje v tom, že se za posledních cca 10 let výrazně změnili také lidé. Obyvatelé regionu jsou více aktivizovaní a motivovaní. Proaktivně využívají příležitostí, které se v regionu otevírají, a nabízejí nové služby. (Typickou výpovědí oslovených respondentů bylo, že dnes „každý něco dělá“.) Z pohledu respondentů se tak v posledních cca 10 letech změnila mentalita a podnikavost obyvatel regionu.

To s sebou ale zároveň nese, z pohledu respondentů, i negativní efekt: vesnice dnes fungují výrazně méně jako soudržné komunity, vztahy jsou výrazně individuálnější. Velmi častým hodnocením této změny byla výpověď, že „Tušsko se změnilo z místa pro odpočinek na místo, kde se vydělávají peníze“. Obyvatelé regionu se tedy do Tušska v letní sezóně ve výrazně menší míře vrací za vlastní rekreaci, své prázdninové domy přestavěli na penziony a hotely („Obyvateli regionu jsou dnes především vlastníci penzionů a turisté.“).

Jakkoliv drtivá většina respondentů s jistou mírou nostalgie vzpomíná na staré časy, kdy vesnice fungovaly více jako komunity (nejčastějším symbolem je v očích respondentů to, že se obyvatelé vesnic dříve každý večer scházeli u ohňů, na což již nyní nemají čas), změny v chování a přístupech obyvatel, způsobených především nárůstem turistického ruchu, hodnotí ve velké většině kladně. Zároveň ale velká řada respondentů zmiňuje skutečnost, že tyto pozitivní efekty (nárůst životní úrovně, „oživování“ vesnic, atd.) se v území projevují velmi asymetricky. Tyto benefity se v drtivé většině projevují pouze v centrálních vesnicích. V důsledku toho dochází v regionu ke stěhování z periferních částí do těchto centrálních vesnic. V perifériích se proto pozitivní trendy regionu téměř neprojevují, naopak, často na tom jsou ještě hůře než dřív. Rozvoj Tušska tedy akceleruje vyliďňování periferních částí.

Druhým konsensuálně pozorovaným negativním efektem je skutečnost, že lidé v důsledku pozorovaných trendů často opouštějí tradiční zdroje obživy, především pastevečství ovcí. Podnikání v cestovním ruchu je (pokud má daná osoba k dispozici vyhovující nemovitost nebo jiný požadovaný vstup) výrazně jednodušší a také ziskovější.

Podobná zjištění byla formulována také v průběhu individuálních a skupinových rozhovorů realizovaných během terénního šetření:

⁸ <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/09/17/dartlo-village-to-become-georgias-heritage-marvel>

⁹ https://eeas.europa.eu/delegations/georgia_my/45822/EU%20Support%20brings%20Tradition%20of%20Guda%20Cheese%20to%20Life%20in%20Tusheti

¹⁰ <https://www.georgianjournal.ge/society/34084-the-new-york-times-on-establishing-the-internet-in-tusheti-georgias-remote-highland.html>

¹¹ Velmi kontroverzní je ale v tomto smyslu plán na vybudování nové přístupové cesty do Tušska ve směru z Chevsurska přes sedlo Atsuna, dle výsledků výzkumu v rámci evaluace ovšem drtivá většina respondentů se stavbou této silnice nesouhlasí. Podrobnosti viz: <http://oc-media.org/practical-or-destructive-controversy-surrounds-new-mountain-road-in-georgia/>.

- V regionu vznikla velká řada nových příležitostí k práci a podnikání, a to především v důsledku rozvoje cestovního ruchu.
- Do regionu se vrací lidé, především mladí, kteří aktivně využívají nových možností pro výdělek a obživu.
- Tušsko tím ale přichází o svůj status místa pro rekreaci a prázdniny, stalo se místem pro vydělávání peněz.
- Zapadlejší vesnice se vylidňují.
- Lidé si uvědomují, že přidanou hodnotou jejich regionu je především jeho stále ještě autentický a „nezkažený“ charakter. Návštěvníci dávají Tušsko často do kontrastu s jinými, turisticky rozvinutějšími, gruzínskými regiony (Svaneti, Kazbeghi), které přicházejí nebo přišly o svou autenticitu. V tomto smyslu proto obyvatelé spíše podporují iniciativy usilující o zachování kulturního dědictví regionu, i pokud generují určitá omezení.
- V zapadlejších vesnicích jsou dnes obyvatelé více izolovaní. Důvodem není jen vylidňování těchto oblastí, ale také změna životního stylu v regionu, která se (z pohledu respondentů) vyznačuje tím, že spolu lidé nekomunikují tak, jako dříve (poněvadž mají mnoho práce).
- Lidé zároveň opouštějí tradiční způsoby obživy, především pastevectví a řemesla. Ta proto upadají a ztrácejí se lidé, kteří tato tradiční řemesla ovládají. Tento trend je patrný i přesto, že se paradoxně zvyšuje poptávka po lokálních produktech ze strany návštěvníků.
- Společnost se obecně více tříští a je méně soudržná. Do určité míry se mění také struktura společnosti, vznikají nové „elity“ majitelů lepších a populárních ubytovacích zařízení.

4.4 Dopady

4.4.1 EQ 2.1: Jaké jsou objektivně ověřitelné dopady intervencí ve vztahu k zamýšleným dopadům?

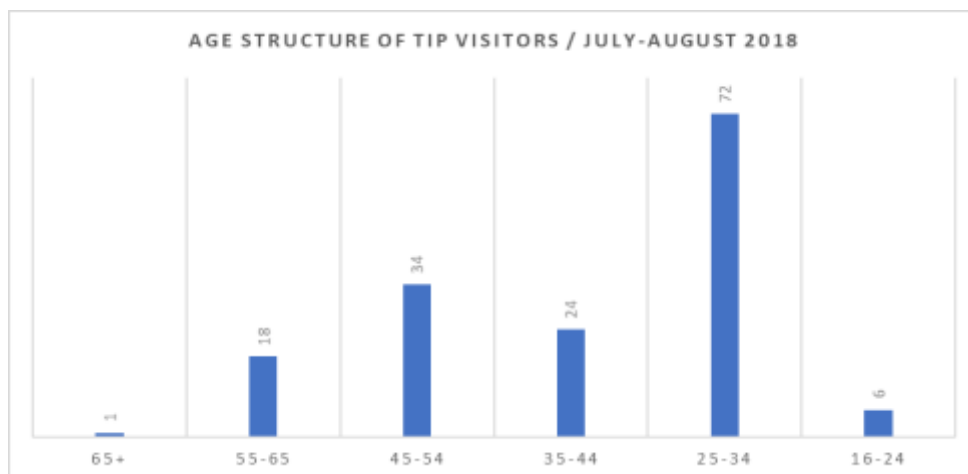
Na základě formulovaných cílů (viz kap. 2.3) lze formulovat následující očekávané dopady hodnocených intervencí:

1. Rozvoj udržitelné turistiky v regionu;
2. Ochrana přírodních hodnot území;
3. Ochrana kulturních hodnot území, jeho kulturně-historické svěbytnosti a jedinečnosti;
4. Zlepšení kvality života obyvatel regionu.

Rozvoj udržitelné turistiky v regionu

Dostupná data potvrzují, že v regionu jednoznačně dochází k nárůstu počtu návštěvníků. V roce 2017 region navštívilo 14 306 osob (data APA, vztahující se k Národnímu parku, s ohledem na charakter jednotlivých režimů ochrany území v Tušsku ale lze tato data vztáhnout na celé území¹²). V roce 2009 přitom šlo jen o cca 2000 návštěvníků a ještě v roce 2012 dosahoval počet návštěvníků pouze necelých 7000.

Data agregovaná organizací CENN na vzorku 155 návštěvníků ukazují několik zásadních trendů v návštěvnosti:



- Region je populární především u evropských návštěvníků. Nejvýznamnějšími skupinami jsou návštěvníci z Německa, Polska nebo České republiky.
- Dle dotazníkového šetření je více než 50% návštěvníků mladších 35 let.
- Většina návštěvníků využívá ubytovacích kapacit, které jsou v regionu nabízeny. Pouze cca 21,5 % návštěvníků přespává ve stanech.
- Region je populární

především pro skupinové návštěvy. Průměrná velikost skupiny návštěvníků je 4,35 osob. Nejčastěji ale jde o dvoučlenné skupiny. Návštěvníci v regionu zůstávají průměrně cca 3 dny. Poměr jednodenních návštěvníků je především z důvodu dostupnosti regionu velmi nízký. Lze tedy předpokládat, že téměř každý návštěvník Tuška využije lokálně poskytovaných turistických služeb, především potom ubytování. Zároveň ale návštěvníci jen zcela ojediněle zůstávají déle než 4 dny – region tedy prozatím nemá potenciál lákat návštěvníky k dlouhodobému pobytu a má spíše „průchozí“ charakter.

- Informace o regionu získali návštěvníci především od přátel (37 %) nebo ze sociálních sítí (30 % - zde lze předpokládat především specializovaná cestovatelská fóra). Podíl „tradičnějších“ zdrojů informací je spíše

¹² <http://apa.gov.ge/en/statistika/vizitorta-statistika/wlis-vizitorta-statistika-daculi-teritoriebis-mixedvit>

marginální – 10 % návštěvníků získalo informace z webových stránek (není přitom specifikováno, zda šlo o webové stránky Národního parku, CHKO Tuško nebo třetího subjektu) a pouze 4 % z médií.

Tato zjištění jsou potvrzena také vlastním sběrem kvalitativních a kvantitativních dat evaluačním týmem. Provozovatelé služeb po návštěvníky potvrzují, že v regionu dochází k dramatickému nárůstu návštěvnosti. Respondenti dotazníkového šetření mezi těmito poskytovateli služeb v drtivé většině odpovídají, že od roku 2013 zaznamenávají významný nárůst návštěvníků regionu (58 % respondentů), zatímco pouze 1 respondent uvedl, že situace se v porovnání s rokem 2013 příliš neliší. Provozovatelé turistické infrastruktury v rámci individuálních a skupinových rozhovorů potvrzují, že skupina zahraničních návštěvníků je velmi široká a různorodá. Mimo návštěvníky z Evropy zahrnuje také občany USA, Austrálie, ale také například Indie nebo Číny a řady dalších zemí. Ve většině jde o mladé návštěvníky, jejichž zájmem je nezávislé cestování a poznávání místních přírodních a kulturních hodnot. Ve velké většině tito návštěvníci regionem procházejí (velmi populární je především dálkový pochod směrem na Dartlo, Girevi a přes průsmyk Atsuna do Pšavska a Chevsurska – na této cestě stráví cestovatelé na území Tuška právě cca 3 dny, za předpokladu, že začínají v Omalu) a jen výjimečně tak na jednom místě tráví více než 2 noci.

Tento dramatický nárůst návštěvnosti regionu ale nelze dávat do příčinné souvislosti s hodnocenými projekty. S největší pravděpodobností by k němu došlo i bez realizace hodnocených projektů. (Některé předchozí iniciativy podporované ZRS ČR ale bezpochyby k nárůstu návštěvnosti přispěly, poněvadž podpořily rozvoj ubytovací kapacity v regionu a její kvality – jde především o dodávku slunečních kolektorů a fotovoltaických článků, které podpořeným penzionům zajistily elektrickou energii a teplou vodu – a tedy základní komfort pro návštěvníky. Tyto iniciativy však nejsou předmětem hodnocení.) Hodnocené iniciativy ale přímo nebo nepřímo napomáhají zvládnutí tohoto nárůstu návštěvnosti regionu a pozitivnímu hodnocení návštěvy ze strany cestovatelů, které zvyšuje pravděpodobnost jejich návratu do regionu a/nebo doporučení dalšími návštěvníky. Jde především o následující příspěvky hodnocených intervencí:

- Vyznačení tras v území usnadňují návštěvníkům orientaci a zároveň regulují jejich pohyb;
- Vybudování dodatečné infrastruktury (mosty) rozšiřují území, které mohou cestovatelé navštívit, nemusí se tak pohybovat po jediné „předem určené“ trase (v případě, že sledují nejčastější cestu z Omalo do Dartlo);
- Webové stránky CHKO Tuško poskytují (budou poskytovat) ucelené informace o regionu na jednom místě a usnadní návštěvníkům plánování cesty i kvalitu jejich návštěvy;
- Činnost TPLA potenciálně přispěje k uchování tradičního rázu osídlení Tuška, které je jednou ze zásadních atraktivit regionu (viz níže).

Ochrana přírodních hodnot území

Regulativní činnost TPLA omezuje pytláctví, což je ze strany obyvatel regionu pozitivně vnímáno. Pozitivní vliv na ochranu přírodních hodnot má také regulace těžby dřeva nebo plánování rozvoje turistické infrastruktury s ohledem na biodiverzitu¹³. Na druhou stranu je ale doprovodným efektem rozvoje regionu skutečnost, že lidé opouštějí tradiční způsoby živobytí, v čehož důsledku je pozorováno zarůstání bývalých luk a pastvin z důvodu snížení intenzity jejich využívání a rozvoj sekundární sukcese, tedy změn ve složení společenstev v ekosystému. (Boj proti zarůstání luk je jedním z úkolů TPLA, není ovšem plněn.) Negativní dopad na ochranu přírodních hodnot má také nedostatečná infrastruktura odpadového hospodářství (byť zde jsou pozorovány pozitivní změny především v okolí Omala), která neodpovídá aktuálnímu zatížení území návštěvníky.

Ochrana kulturních hodnot území, jeho kulturně-historické svébytnosti a jedinečnosti

Dopad hodnocených iniciativ v oblasti ochrany kulturně-historické svébytnosti a jedinečnosti regionu prozatím nelze objektivně identifikovat. Někteří autoři (např. Kharstisvili et al. 2018¹⁴) uvádí Dartlo jako příklad komunitně založeného turizmu, který integruje a napomáhá rozvoji komunity, vč. ochrany přírodního a kulturního dědictví.

Dramatický rozvoj cestovního ruchu v regionu měl spíše negativní dopad na kulturně-historické hodnoty Tuška. Tento negativní dopad lze pozorovat především ve dvou rovinách:

1. Především v Horním i Dolním Omalu a jejich bezprostřednímu okolí došlo k živelné výstavbě nových objektů pro služby v cestovním ruchu (zejména penziony nebo hotely), které nerespektují tradiční architekturu regionu. Tyto tzv. „toxické“ domy výrazně poškozují kulturní hodnoty území;
2. Jak bylo uvedeno výše, obyvatelé regionu namnoze opouštějí tradiční způsob obživy. Především v případě tradičních řemesel a ručních prací se tak ztrácejí lidé, kteří tyto řemeslné práce umí, resp. své znalosti nemají komu předat (traditional knowledge).

Významným pokrokem v ochraně kulturních hodnot území bylo vyhlášení památkové ochrany v deseti vesnicích Tuška, která v nich reguluje novou výstavbu a měla by tedy zamezit vzniku nových „toxických“ domů i dalších zásahů do veřejného prostoru, které poškozují tradiční kulturní regionu (visual planning). Ještě více by tento trend měl být posílen

¹³ http://mmv.boku.ac.at/refbase/files/gokhelashvili_ramaz-2002-tourism_infrastructu.pdf

¹⁴ <http://fc2018.hu/book-of-abstracts>

v důsledku nedávného zpracování a přijetí územního plánu Tuška, který podrobněji rozpracovává ochranu kulturně-historických hodnot území a formuluje opatření na jejich obnovu (v případě dostupných finančních prostředků).

Jedním z výstupů práce týmů zpracovatelů územního plánu potom je manuál pro nové stavby, který ve vysokém detailu (a to i na úrovni konkrétních vesnic) rozpracovává tradiční konstrukční postupy, použitelné materiály i obecný vzhled budov a jejich estetiku.

Obě tyto iniciativy, které buďto přímo nebo potenciálně posilují ochranu kulturních hodnot území, ale byly realizovány bez přímého i nepřímého příspěvku z hodnocených iniciativ.

Na druhou stranu je ale nutné zmínit významné místo TPLA při prosazování a vynucování těchto nových regulací v praxi v území. TPLA aktuálně disponuje rozhodovací pravomocí ohledně využívání přírodních zdrojů území (dřevo, břidlice) pro nové stavby. Vydání licencí přitom podmiňuje souhlasným stanoviskem památkového úřadu s předloženým projektem – projekt tedy musí být v souladu s výše zmíněným manuálem, resp. regulací územního plánu. Podpora ZRS ČR měla přitom významný podíl na ustavení a fungování této institucionální struktury. Zprostředkovaně proto přispěla k budoucímu posílení ochrany kulturních hodnot území.

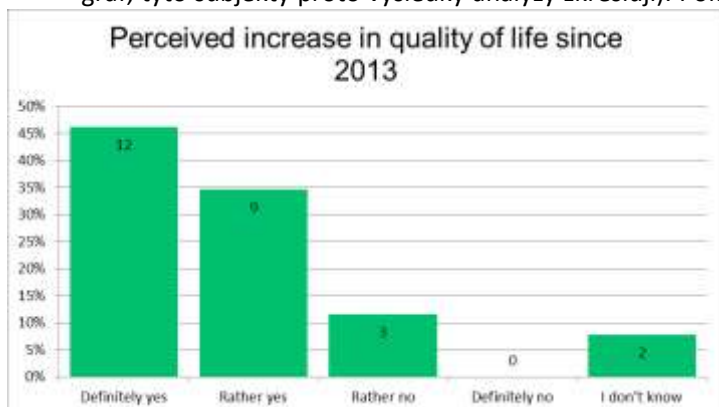
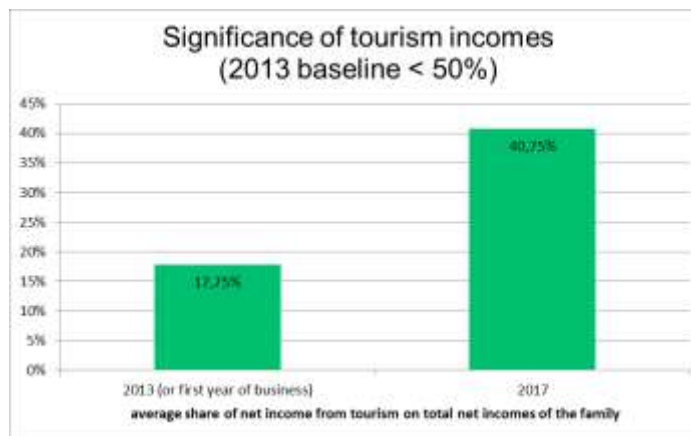
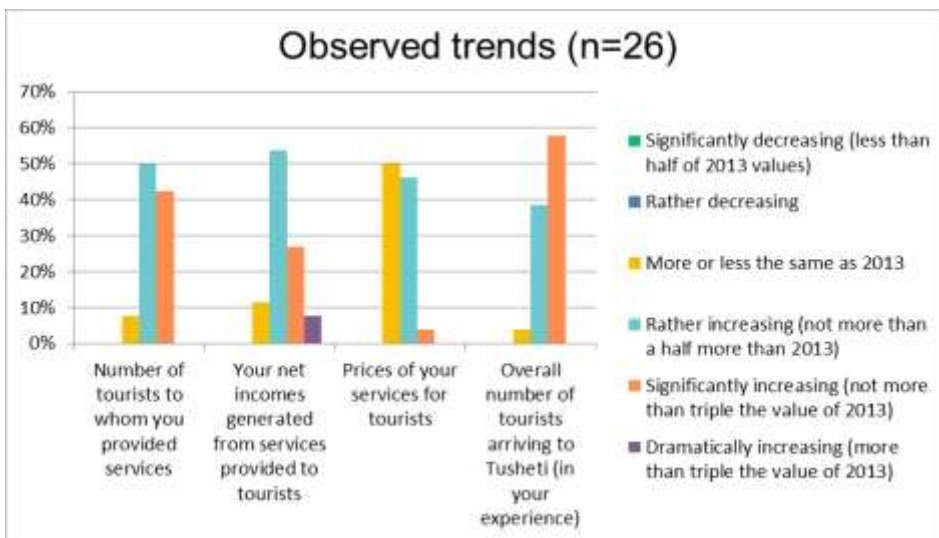
Zlepšení kvality života obyvatel regionu (= EO 2.4)

Vnímání trendu rozvoje kvality života a životní úrovně ze strany obyvatel bylo popsáno v odpovědi na otázku 1.9.

Analýze dopadů rozvoje cestovního ruchu v regionu bylo dále věnováno dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb v cestovním ruchu, které bylo evaluačním týmem realizováno v září – říjnu 2018 (návratnost 26 subjektů v cestovním ruchu).

Respondenti dotazníkového šetření potvrzují hypotézu o významném nárůstu příjmů z cestovního ruchu v regionu. V období posledních několika let, dle odpovědí respondentů dotazníkového šetření, dochází k významnému nárůstu objemu poskytovaných služeb, mírnému nárůstu cen za poskytované služby, a především k významnému nárůstu čistých zisků z cestovního ruchu u poskytovatelů služeb.

Zároveň tito respondenti pozorují významný nárůst podílu, který zisky z turistického ruchu tvoří na celkových příjmech rodiny. I přes krátkou letní sezónu činí dnes u respondentů příjmy z cestovního ruchu v průměru více než 45 % jejich ročních příjmů (data za rok 2017), zatímco v roce 2013 tvořily pouze necelých 25 %. Ještě vyšší nárůst podílu příjmů z cestovního ruchu potom je zaznamenán v případě, že ze vzorku respondentů eliminujeme subjekty, které již v roce 2013 zaznamenávaly velmi vysoký podíl příjmů z cestovního ruchu (pokud kupříkladu taková osoba již v roce 2013 čerpala všechny své příjmy z cestovního ruchu, v aktuálním roce by relativně nezaznamenala žádnou změnu – přestože absolutně by byl bezpochyby nárůst významný, viz předchozí graf, tyto subjekty proto výsledky analýzy zkreslují). Pokud tedy je analyzována pouze ta část respondentů, jejichž čisté příjmy z cestovního ruchu v roce 2013 nedosahovaly více než 50 % celkových čistých příjmů, je do roku 2017 zaznamenán 2,3násobný nárůst.



Velká většina těchto respondentů potom také souhlasí s výrokem, že od roku 2013 se zvýšila kvalita života jejich rodin.

Opět je nutné připomenout, že příčinná souvislost mezi podporou hodnocených projektů a pozorovanými dopady je spíše nízká, nicméně v regionu je pozorován pozitivní trend ve směru, který vytyčily očekávané dopady těchto iniciativ.

Neočekávané dopady podpory:

Cílovými skupinami byly identifikovány následující dopady podpory ZRS ČR a/nebo rozvoje cestovního ruchu v regionu, které nebyly plánovány:

- Jak již bylo několikrát zmíněno, v důsledku rozvoje cestovního ruchu obyvatelé Tušska opouštějí tradiční způsoby obživy, a to jak pastevectví, tak i tradiční řemesla¹⁵.
- Nárůst cestovního ruchu a obecněji také povědomí o Tušsku v Gruzii i v zahraničí zároveň ale vede ke zvýšené poptávce po místních produktech ze strany návštěvníků, tak i v Gruzii samotné (v tomto případě jde především o tradiční sýr Guda). V některých případech lze proto pozorovat místně vedené iniciativy k obnově a rozvoji těchto tradic. Nejtypičtějším příkladem je především nově založená asociace výrobců sýru Guda¹⁶. Její členové ve vzájemné spolupráci produkují sýr tradičními technologiemi a následně distribuují, a to především do Tbilisi. Aktuálně je v Tušsku realizována část projektu organizace Elkana a jejích partnerů na ustavení systému geografického původu potravin v Gruzii, přičemž tušský sýr má být jedním ze tří pilotních výrobků, u kterých bude označení geografického původu zavedeno.
- Opouštění pastevectví vede k zarůstání cenných luk, které byly dříve spásány. Obnova těchto luk a eliminace jejich zarůstání je jednou z významných aktivit Plánu péče TPLA, prozatím ale tyto iniciativy nebyly realizovány.
- Zvýšený zájem návštěvníků vedl v Tušsku k záchraně a de facto obnově (dle hodnocení místních obyvatel) pastevectví koní. Tato tradice z Tušska téměř zmizela, v důsledku zájmu turistů o vyjížďky na koních ale je jejich chov v Tušsku opět na vzestupu¹⁷.

4.4.2 EQ 2.2: Jaké vnější vlivy pozitivně či negativně ovlivnily výsledky intervencí?

TPLA přistupuje k plnění Plánu péče především dle dostupnosti vhodných finančních zdrojů pro jednotlivá opatření. Právě dostupnost zdrojů proto velmi významně posiluje plnění Plánu péče, a tedy naplňování cílů projektů. Konkrétně jde především o finanční zdroje poskytované GIZ na iniciativy v oblasti managementu pastvin a protierozních opatření.

Projekt zaměřený na integrovanou kontrolu eroze a řízení biodiverzity v oblasti Jižní Kavkazu se zaměřil také na oblast Tušska, region bohatý na biodiverzitu, kde ale zároveň eroze půdy, degradace a dezertifikace způsobené neudržitelným využíváním území (nadlimitní množství hospodářských zvířat a nepokračování v tradiční vertikální rotaci pastvin) způsobuje ztrátu biodiverzity a ohrožuje životy obyvatel. Cílem bylo vypracovat koncepci integrované ochrany před erozí a její zahrnutí do vnitrostátních právních předpisů. Na vybraných pilotních územích byly shromážděny a zaznamenány údaje o erozi a podmínkách pastvin, včetně opatření na kontrolu eroze (pasportizace jednotek s uvedením krajinné pokrývky, biomasy, nadmořské výšky, dostupnosti pro hospodářská zvířata, ohrožení erozí).

Další iniciativy v regionu, které velmi významně ovlivňují výsledky intervencí, jsou spojeny s aktivitami Studia 21, které zpracovalo Územní plán Tušska, ve kterém rozpracovalo rozvojové priority a vize jednotlivých vesnic. Součástí zpracovaných výstupů byl také architektonický manuál, který agregoval znalosti (získané z jiných zdrojů i vlastním výzkumem) ohledně tradiční architektury v Tušsku, resp. jednotlivých vesnicích. Součástí manuálu jsou také podrobné popisy klíčových konstrukčních prvků a postupů, detaily ornamentů a dalších ozdobných prvků (např. zábradlí), atd. Manuál tak slouží jako klíčový podklad pro povolování nových staveb v regionu, práce Studia 21 měla tedy zásadní vliv na zachování kulturně-historických hodnot území. Nad rámec územního plánu potom studio zpracovává rozvojové plány pro vybrané oblasti, jejichž součástí jsou vize vhodného využití existujících a restaurovaných staveb a velká řada doporučení pro další práci a rozvoj kulturního dědictví Tušska a posilování jeho atraktivity (příkladem může být nápad instalovat na jednotlivé strážní věže laserové paprsky směřující k nejbližší strážní věži tak, aby byla návštěvníkům i domácím názorně představena funkce, kterou strážní věže historicky plnily – síť těchto věží, kdy z každé z nich bylo vždy přímo vidět na nejméně jednu další věž, sloužila jako varovný systém před nájezdy ze sousedních regionů). Mezi výstupy územního plánu (resp. územních plánů jednotlivých vesnic) a Plánem péče TPL existují významné průniky a synergie. Tyto prozatím nejsou v Plánu péče reflektovány, lze ale předpokládat, že při chystané aktualizaci Plánu péče budou relevantní výstupy Studia 21 do Plánu zapracovány.

Další významnou iniciativou s jednoznačně pozitivním vlivem na výsledky obou intervencí jsou pravidelné pobyty dobrovolníků z ČR v Tušsku, kteří realizovali významnou část aktivit spojených s vyznačením turistických tras v terénu i stavbou doprovodné infrastruktury (pěší mosty). Bez přítomnosti těchto dobrovolníků by s největší pravděpodobností nebylo možné dosáhnout vytyčení turistických tras v takovém rozsahu.

Významným přínosem je také iniciativa na zřízení Tušské rady, realizována s podporou GIZ (diskutováno výše).

¹⁵ Je nutné dodat, že ZRS ČR se pokouší na tento trend reagovat dalšími aktivitami, především potom projektem „Podpora tradičního způsobu zemědělské obživy v Tušsku“.

¹⁶ https://eeas.europa.eu/delegations/georgia_my/45822/EU%20Support%20brings%20Tradition%20of%20Guda%20Cheese%20to%20Life%20in%20Tusheti

¹⁷ Tato skutečnost ale potenciálně generuje rovněž některé negativní dopady. Do budoucna bude nutné řešit opatření na prevenci konfliktů mezi pěšími návštěvníky a těmi na koních, stejně jako problematiku zvyšování eroze nebo ustájení.

Všechny uvedené iniciativy jsou skutečně externími vlivy, v Tušsku byly implementovány bez přímého přičinění TPLA nebo dalších lokálních aktérů, a jde tedy spíše o „šťastné náhody“, kdy jsou implementovány iniciativy se synergickým vlivem na realizaci a naplňování Plánu péče, a tedy i plnění cílů projektů.

Významným externím vlivem je také obecné zvyšování návštěvnosti Gruzie ze strany zahraničních návštěvníků¹⁸. V přímém důsledku dochází ke zvyšování počtu také těch turistů, kteří se rozhodnou navštívit Tušsko.

I přes výše uvedené je ale nutné zároveň uvést, že kapacita TPLA je velmi nízká. Rozpočet organizace téměř neumožňuje realizaci jakýchkoliv aktivit nad rámec samotného fungování, poněvadž pokrývá pouze provozní náklady. Jde bezpochyby o nejnvýznamnější limit pro plnění cílů iniciativ, tedy naplňování Plánu péče.

Druhým zásadním externím vlivem je výše analyzovaný nedostatek spolupráce a koordinace mezi TPLA a TPA. Absence této spolupráce neumožňuje využívat synergií a zvyšovat tak efektivitu aktivit TPLA.

4.4.3 EQ 2.3: Jakým způsobem přispěl Plán péče k nastavení efektivnější správy tušského území?

Ustavení TPLA a její podřízení municipalitě v Akhmetě je v gruzínském kontextu unikátním správním uspořádáním. Jde o první a prozatím jediný příklad situace, kdy má potenciálně docházet k posílení místní samosprávy v jinak výrazně centralizovaném státě. Toto vnímání TPLA jako pilotního projektu decentralizace prostřednictvím vyhlášení územní ochrany bylo dále posíleno převedením vlastnictví lesů na území TPL na municipalitu Akhmeta, přičemž správním orgánem zodpovědným za administraci těchto přírodních zdrojů je právě TPLA. Municipalita Akhmeta tak je z hlediska gruzínské legislativy jedinou obcí mezi vlastníky lesa na území Gruzie.

V rámci zpracování Plánu péče byla realizována komunitní setkání se zástupci místních komunit. Komunitní setkání byla organizována také TPLA samostatně při zpracování nových regulací pro území TPL zaměřených na pytláctví, ilegální kácení a lokální architektury.

Z tohoto důvodu byla evaluačním týmem zaznamenána významná očekávání představitelů realizátorů, NNO, municipalita Akhmeta i řady dalších subjektů ve vztahu k implementovaným iniciativám. Očekávalo se, že dojde k posílení komunitního principu v rozhodování na území TPL, mobilizaci místní komunity a jejímu zapojení do rozhodovacích procesů a obecněji k posílení principů samosprávy Tušska.

Tato očekávání představovala jednu z klíčových komponent podpořených iniciativ, jejich naplnění proto byla v evaluačním designu věnována významná pozornost. Otázky směřující na posílení komunitních principů a zapojení obyvatelů Tušska do rozhodování byly otevírány při individuálních rozhovorech s řadou subjektů v Tušsku, byly součástí realizovaných fokusních skupin / skupinových rozhovorů, problematika byla sledována při aplikaci metody MSC a v tomto kontextu jí byla věnována pozornost také při ověřování výsledků aplikace MSC na dvou workshopech.

Výsledkem těchto analýz je závěr, že zmíněná očekávání prozatím spíše nebyla naplněna. Část respondentů sice pozoruje, že v důsledku projektu došlo k aktivizaci části obyvatel Tušska, tyto iniciativy ale naráží, z pohledu respondentů, na „neslyšící uši“ municipalita v Akhmetě. Většina respondentů ale spíše uvádí, že k žádné změně co se týče vztahu obyvatel Tušska a veřejných institucí, resp. participace obyvatel Tušska na veřejných záležitostech, prozatím nedošlo. Rovněž při sběru příběhů pro MSC pouze jeden z dvaceti respondentů zaznamenal změnu ve smyslu vyšší aktivizace obyvatelů Tušska a snaze o participaci na rozhodnutí.

Výše uvedený problematický vztah alespoň částečně souvisí se specifickým zařazením Tušska v územně-správním struktuře Gruzie. Jak bylo zmíněno několikrát, Tušsko nedisponuje svou vlastní samosprávou, ale je včleněno do správy municipalita Akhmeta. Tu ale většina obyvatel regionu považuje za cizorodý element a v konečném důsledku často ani nerozlišuje, zda jsou rozhodnutí realizována v Akhmetě nebo Tbilisi.

Významným deficitem pro efektivnější správu území Tušska v důsledku zřízení TPLA je skutečnost, že není zřízena žádná formální ani neformální participativní struktura. Komunitní konzultace jsou realizovány *ad-hoc*, nikoliv prostřednictvím jasných procesů a institucí. V konečném důsledku to ale také znamená, že každý donor nebo subjekt, který se v rozvoji Tušska angažuje, si buduje sám svou cestu ke komunitě, de facto si staví své vlastní *ad-hoc* nástroje pro participaci. Tyto iniciativy nejsou mezi donory jakkoliv koordinované. S tím se pojí významné riziko spočívající v přílišném zatížení místních těmito nekoordinovanými schůzkami – místní jsou „přeschůzováni“ (dle vlastního hodnocení při workshopech) a zároveň nevidí žádný hmatatelný efekt své participace („Akhmeta se sice ptá, ale neposlouchá.“). Paradoxně tak může dojít k ještě větší demotivaci místních obyvatel.

Nedostatečná participace místních je ale také alespoň částečně „znamením doby“. Především v exponovaných částech Tušska vyvíjí místní horečnou aktivitu ve vztahu k rozvoji vlastního podnikání a v důsledku této individualizace nemají dostatek času zajímat se o komunitu jako celek – ta se tak do jisté míry fragmentuje.

4.4.4 EQ 2.5: Přispěla realizace projektů ke zlepšení ochrany přírodních hodnot tušského území?

Byly zaznamenány především následující přímé nebo nepřímé dopady realizace hodnocených projektů:

¹⁸ <https://www.azernews.az/region/139548.html>

- Omezení pytláctví a ilegální těžby zdrojů. Podle Plánu péče patří lov mezi zakázané aktivity. Jedná se o jednu z hrozeb, která byla identifikována v souvislosti s ochranou biodiverzity (trofej - koza bezoárová nebo u pastýřů ochrana před velkými predátory). Těžba dřeva za účely stavebního materiálu i paliva je regulována a je možné ji realizovat jen s povolením. Tyto regulace a jejich vynucování má pozitivní dopad na ochranu přírodních hodnot.
- Rangeři v území, kteří vynucují uvedené regulace. V území aktuálně působí šest rangerů. Zaměřují se především na ochranu přírodních zdrojů, kontrolu porušování norem a jejich vynucování, omezení potom realizují monitoring biodiverzity, ovšem prozatím spíše velmi neformálně. Jsou implementovány iniciativy na posílení těchto činností prostřednictvím rekrutování dobrovolných strážců z řad místních (především pastýřů).
- Omezování pastvy bylo způsobeno zejména zničením tradiční tušské kultury pastýřů od poloviny minulého století. Díky tradičnímu způsobu hospodaření byly vytvořeny mozaiky biotopů, které jsou cenné i z hlediska výskytu vzácných druhů. Bývalé kosené louky jsou nyní opouštěny a pomalu zarůstávají, čímž dochází ke změně druhového složení a zániku biotopů vzácných rostlinných druhů. Plán péče formuluje opatření pro zmírňování těchto změn (zejména ve smyslu plánu péče o louky). Existence TPLA ale zároveň tento trend nepřímou podporuje, poněvadž přispívá ke zvyšování atraktivity území, a tedy zvyšování počtu turistů – to motivuje stále více osob k opouštění tradičního pastevectví ve prospěch služeb pro turisty.
- V důsledku opouštění tradičního vertikálního zónování při využívání krajiny se pastviny koncentrují do nižších poloh a do blízkosti osídlených částí. Plán péče formuluje opatření na vypracování plánu udržitelné pastvy do budoucna, včetně registrace pastvin pronajatých pastýři. Opatření jsou již zčásti realizována za podpory GIZ.
- Obecněji má realizace hodnocených projektů pozitivní dopad právě ve vytvoření relativně stabilní struktury, kterou následně využívají jiní donoři a stakeholderi pro implementaci opatření podporujících ochranu.

4.5 Udržitelnost

4.5.1 EQ 2.6: Jak byly zajištěny nejdůležitější faktory pro udržitelnost výsledků intervencí?

Evaluační otázka v sobě zahrnuje dvě hlediska:

1. Udržitelnost samotné řídicí struktury CHKO Tušsko, tedy TPLA a faktory, které ji ovlivňují. Existence administrativy s dostatečnou kapacitou je základní podmínkou pro udržitelnost výsledků intervence.
2. Udržitelnost ve smyslu implementace opatření Plánu péče a dosahování jeho cílů.

Co se týče prvního hlediska, mezi aktéry v regionu Tušska (představitelé TPLA, Tusheti Protected Areas, municipality Akhmeta i další významní představitelé komunity) i relevantními subjekty působícími mimo region (zejména NNO) existuje konsensus, že aktuální kapacita TPLA není dostatečná pro udržení a rozvoj opatření formulovaných Plánem péče a obecně udržení výsledků intervencí ZRS ČR. Tento závěr je opřený především o následující fakta a zjištění:

- TPLA nemá dostatečnou personální kapacitu pro práci v terénu. Aktuálně zaměstnává pouze 6 rangerů pro území o velikosti téměř 28 tis. ha. Pro srovnání, TPA zaměstnávají 26 rangerů, rozloha území je přitom pouze 3,3 x větší než TPLA. Přitom je nutné poznamenat, že rangeři TPLA jsou zodpovědní za různorodější úkoly než TPA (úkoly spojené s koordinací a realizací „správní“ agendy, jako je například svoz odpadu, dohled nad dodržováním pravidel výstavby nebo dostupnost veřejných služeb, ale také související obecněji s větší různorodostí území TPLA – mimo lesy sem spadají také cenné louky, pastviny, zastavěná území, atd.).
- Rangeři TPLA mají navíc velmi nízké platové ohodnocení, které může být až několikanásobně nižší než platové ohodnocení TPA¹⁹. Tato skutečnost generuje dva zásadní limity kapacity TPLA:
 - Práce pro TPA je pro kvalifikované osoby výrazně atraktivnější než TPLA. Pokud tedy TPLA angažuje osobu s dostatečnými znalostmi a kvalifikací, je pravděpodobné, že tato osoba dříve či později přejde do TPA. TPLA proto ztrácí své nejkvalitnější zaměstnance.
 - Práce pro TPLA velmi často není jediným a dokonce ani hlavním zdrojem příjmu pro rangery. Často představuje spíše „přivýdělek“ a rangeři se vedle práce pro TPLA namnoze věnují kupříkladu vlastním podnikatelským aktivitám v oblasti cestovního ruchu. Mimo potenciální střet zájmů toto také tříští jejich pozornost a časové dispozice, vedlejší aktivity přitom často považují za důležitější.
- TPLA chybí klíčové odborné kapacity. Jde především o experty v oblasti monitoringu biodiverzity, lesního managementu, ochrany kulturního dědictví, atd. Řada aktivit TPLA je tak vykonávána osobami s nedostatečnou kvalifikací.

Udržitelnost ve smyslu implementace Plánu péče potom závisí především na dostupnosti externích finančních zdrojů. TPLA samotná má velmi omezenou finanční kapacitu, kterou je administrativní schopna pokrývat pouze své provozní

¹⁹ Důvodem je především vyšší míra angažovanosti mezinárodních donorů v TPA – kupříkladu instituce Caucasus Nature Fund přispívá na výraznou část, až polovinu, platů rangerů TPA. Dle vyjádření této instituce by se ale její působnost měla od roku 2019 rozšířit také na TPLA, které tedy bude rovněž přispívat na platy rangerů. Lze proto očekávat snížení nepoměru mezi platy rangerů obou správ.

náklady²⁰. Na rozvoj opatření a aktivit předepsaných v Plánu péče proto zcela postrádá finanční kapacitu (s výjimkou aktivit velmi malého rozsahu, které je možné z větší části realizovat svépomocí). Jak bylo ukázáno dříve, klíčová opatření Plánu péče byla implementována s podporou GIZ (management pastvin, protierozní opatření), České rozvojové spolupráce (lesní management) nebo národních zdrojů v kombinaci s mezinárodními donory (aktivity související se zpracováním Územního plánu a obecněji iniciativy v oblasti památkové péče).

Základní podmínka pro udržitelnost výsledků intervencí tedy, ve zkratce, představuje dostupnost vlastní zdrojů v dostatečné výši pro zajištění chodu administrativy ve vyhovující kapacitě doplněná o externí finanční zdroje pro naplňování konkrétních opatření Plánu péče. Dostupnost externích zdrojů financování přitom velmi úzce souvisí s dostatečnou kapacitou vlastních zdrojů. Administrativa musí mít kapacitu pro oslovování a jednání s donory, pro management společných projektů, viditelnost TPLA, atd.

Dostatečná kapacita, především finanční, je jednoznačně jedním z nejdůležitějších faktorů udržitelnosti výsledků, poněvadž je podmínkou pro fungování TPLA a zprostředkovaně také základním předpokladem pro systematické angažování externích zdrojů, které umožňují naplňování Plánu péče (a tedy i cílů podpořených iniciativ). Je ale velmi nepravděpodobné, že by v dohledné době mohlo dojít k posílení financování ze strany municipality.

Z výše uvedeného vyplývá, že v zásadě existují dva způsoby, jak udržitelně podpořit kapacitu TPLA. Prvním způsobem by bylo zařazení TPLA do systému státní správy, tedy její podřízení centrálním institucím. Příklad APA ukazuje, že i přes značnou personální nestabilitu jsou centrální instituce schopny generovat dostatečné zdroje (státní rozpočet, donoři) pro udržení své institucionální struktury v oblasti ochrany přírodního a kulturního dědictví. Zároveň je ale zřejmé, že nejde o preferované řešení problému nedostatečné kapacity, poněvadž by se ztratila přidaná hodnota této unikátní plošné správy chráněného území v gruzínském kontextu, již je právě angažování místní správy. Také proto byla tato možnost v rámci při realizovaných individuálních rozhovorech zmiňována jen velmi okrajově.

Alternativou „centralizace“ správy TPL je posílení a rozvoj vlastního financování TPLA (diverzifikace zdrojů). Identifikace a rozvoj vlastních zdrojů proto je klíčovou aktivitou, kterou vedení TPLA realizuje. Jde především o následující možnosti:

- Platby za využívání přírodních zdrojů, především dřeva a kamene. V případě dřeva jsou již aplikovány, je ale zřejmé, že tyto platby negenerují dostatečné příjmy a zároveň je není možné zásadně navyšovat. Cílem aktivit TPLA proto je přidávání hodnoty, které by umožnilo významně zvýšit příjmy. V případě dřeva by se tedy aktivity TPLA neomezovaly pouze na zpoplatněné vydávání povolení ke kácení, pracovníci administrativy by – také s využitím lesní techniky dodané v jiném projektu ZRS ČR – mohli vhodné stromy kácet sami a prodávat vykáčené dřevo za vyšší cenu. Do budoucna je uvažováno o nalezení vhodného finančního zdroje pro zpracování surového dřeva (zejm. nařezání), čímž by opět došlo ke zvýšení ceny.
- Platby za ekosystémové služby (produkční, regulační, kulturní a podpůrné), např. využívání vodních zdrojů. V zahraničí je běžné, že území, ze kterého pochází přírodní zdroje, jsou finančně zvýhodněná nebo se sem vrací část zisků. Je nutné identifikovat a analyzovat služby, které území poskytuje, analyzovat potřeby trhu, zákazníky, množství a lokality a vytvořit institucionální rámec pro sběr plateb a jejich reinvestici do území. V Plánu péče je jako jedno z těchto opatření navrženo zřízení Tušského fondu jako finančního nástroje na podporu implementace projektů a samotné správy chráněného území²¹.
- V omezené míře také vybrané pokuty za ilegální kácení nebo pytláctví.

V odpovědi na evaluační otázku je zároveň nutné zmínit, že pracovníci TPLA jsou dostatečně motivovaní a angažovaní pro naplňování Plánu péče a obecněji zlepšování ochrany přírodních i kulturních hodnot území. Přestože byl Plán péče do značné míry zpracován „externě“, byl ze strany TPLA zaznamenán velmi vysoký „ownership“ tohoto dokumentu jako takového i dosahování obecnějších cílů ochrany v TPL. Představitelé TPLA využívají Plán péče a na něj navázaný Akční plán jako základní referenční dokument pro své aktivity a bylo zaznamenáno velmi vysoké úsilí o implementaci opatření, na které postačují kapacity TPLA. Velmi názorným příkladem tohoto přístupu k naplňování Plánu péče je skutečnost, že od roku 2018 byl alespoň v nejexponovanějších částech území Tušska (zejm. Omalo) zaveden systém nakládání s odpady, který významně přispívá k řešení jednoho z nejsilněji se projevujících negativních dopadů nárůstu cestovního ruchu v regionu. Zavedení systému nakládání s odpady přitom nebylo realizováno žádným externím subjektem (tedy například jiným donorem nebo NNO), jak tomu je v jiných případech. Šlo plně o vlastní iniciativu představitelů TPLA, kteří z národních zdrojů zajistili prostředky pro sběr a svoz odpadů z Tušska.

Vysoká míra motivovanosti a angažovanosti místní struktury rovněž patří mezi základní faktory pro udržitelnost hodnocených iniciativ a je zřejmé, že tato podmínka je prozatím naplňována.

²⁰ Rozpočet TPLA se sice postupně navyšuje, stále ale postačuje pouze pro provozní náklady správy. V roce 2016 činil rozpočet 106 tis. GEL, v roce 2017 byl navýšen na 129 tis. GEL a pro rok 2018 došlo k dalšímu navýšení na 148 tis. GEL.

²¹ Podrobněji viz např. <http://www.unece.org/index.php?id=50249>

4.5.2 EQ 2.7: Do jaké míry existuje potenciál pro replikaci zvolených přístupů pro řešení obdobných problémů cílových skupin v jiných regionech?

Realizované analýzy prokázaly, že přístup, který byl v Tušsku zvolen, byl velmi vhodný a je vhodné jej replikovat v obdobných podmínkách za předpokladu, že bude nastaven podobný institucionální rámec (legislativní vyhlášení PL), jehož součástí je vytvoření místní správě podřízené administrativní struktury a převedení vlastnictví lesů na místní strukturu). Zpracovaný plán péče představuje vhodný způsob, jak zahájit soustředěné iniciativy na podporu rozvoje konkrétního regionu za současného posílení ochrany jeho kulturně-historických a přírodních hodnot. Jedná se *de facto* o specifický typ strategického dokumentu, který vymezí cíle rozvoje území a formuluje konkrétní opatření – pro nově zřízenou administrativní strukturu tak představuje zcela neocenitelnou „cestovní mapu“. Zkušenost z Tuška jednoznačně prokazuje, že kvalitně zpracovaný Plán péče umožní zřízené struktuře vhodně rozvinout aktivity – představitelé administrativy nemusí „tápat“ nebo prozkoumávat „slepé uličky“ a mohou své aktivity dlouhodobě plánovat a uspořádat vhodným způsobem.

Zkušenost z Tuška ale zároveň ukazuje, že samotné ustavení administrativy PL podřízené místní municipalitě není dostatečným nástrojem pro posílení účasti obyvatel daného území na rozhodování a rozvoj principů komunitního vedení. Situace v Tušsku je v tomto smyslu sice specifická, poněvadž obyvatelé daného regionu se s municipalitou, již jsou podřízeni, neidentifikují, přesto ale jde zároveň o závěr systémového charakteru. Prokazuje, že nelze spoléhat na „spontánní“ iniciativy rozvojových iniciativ zakotvených v místní komunitě, externí impulzy spíše podporují vyšší individualizaci a izolovanost jednotlivých aktivit subjektů v území, které nejsou propojeny a neřeší širší souvislosti (tedy kupříkladu vedou pouze k ustavení ubytovací kapacity, nelze ale očekávat, že se jejich provozovatelé budou sami od sebe koordinovat a hledat řešení širších souvislostí fungování svého podnikání, jako je například dostatečná infrastruktura, poskytování informací návštěvníkům, atd.).

Případná replikace přístupu z Tuška by proto měla být doplněna podporou rozvoje struktury, která zajišťuje dostatečnou reprezentaci místních obyvatel – umožní jim formulovat a prosazovat své potřeby, ale také své vize rozvoje území obecněji. Nemělo by proto jít, jako tomu bylo v Tušsku, o jednorázová ad-hoc setkání, ale o stabilnější strukturu zajišťující reprezentaci, která má alespoň částečný podíl na formulování a přijímání rozhodnutí, která se daného území, jeho rozvoje, ale zároveň také ochrany týkají.

Jako jeden z vhodných nástrojů pro zajištění takové struktury byl při identifikaci nových iniciativ ZRS ČR v Gruzii označen přístup komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), spočívající v ustavení stálé struktury, místní akční skupiny (LAG), která koordinuje jednotlivé – jinak izolované – iniciativy, reprezentuje místní komunitu a je partnerem veřejným subjektům na místní (municipalita, administrativní CHKO) i celostátní (správní orgány, regionální jednotka APA – pokud v širším regionu existuje plošně chráněné území, atd.) úrovni, stejně jako zahraničním donorům a dalším subjektům. Pokud správně funguje, naplňuje požadavek jednoho „přístupového bodu“ k místní komunitě s dostatečnou legitimitou i akceschopností.

Zmíněná kombinace přístupu z Tuška a CLLD ale také v sobě nese riziko, že v regionu vzniknou dvě vzájemně nekompatibilní strategie a dvě paralelní struktury. V takovém případě by nejen nebyly prostředky efektivně vynakládány, dopady této „dvoukolejnosti“ by mohly dokonce vzájemně oslabovat své dopady a generovat napětí. Je proto zásadní, aby v případě, že při replikaci přístupu z Tuška bude zároveň aplikována také metoda CLLD, byla věnována maximální pozornost provázání obou přístupů, a to jak na úrovni dokumentů (propojení Plánu péče s komunitní strategií na strategické i operační úrovni), tak i u podporovaných struktur (LAG propojena institucionálně i funkčně s administrativou PLA – například PLA by mělo být členem LAG, a naopak, výbor LAG by měl mít minimálně poradní hlas při rozhodování PLA).

Další alternativou může být zřízení koordinační rady nebo poradního sboru tak, jak je známe z mnoha zahraničních chráněných území (toto je uvedeno také v Plánu péče). Zástupci stakeholderů v území tak mají přímou možnost podílet se na rozhodovacích procesech a přenosu informací (zlepšuje se komunikace). Plán péče zmiňuje i další vhodná opatření, např. vytvoření partnerství s existujícími NNO nebo větší zapojení dobrovolníků i z řad místních obyvatel do konkrétních aktivit (např. strážní služba).

Jak bylo několikrát uvedeno, výstupem podpořených iniciativ byl velmi kvalitně zpracovaný Plán péče. Tento dokument má parametry srovnatelné s Plány péče jiných podstatně rozvinutějších CHKO a na jeho kvalitu byl kladen velký důraz. Byla tak zpracována „maximalistická“ verze dokumentu, která velmi jasně formuluje vizi rozvoje území, zároveň ale jde o vizi do značné míry vzdálenou pro šestiletý horizont platnosti Plánu péče. O něco menší pozornost ale byla věnována otázce praktické implementace Plánu péče, tedy realizovatelnosti jeho opatření a obecněji fungování administrativní struktury PLA ve velmi nestabilním prostředí. Tato skutečnost je dána především designem projektu: pro rozvoj fungování a kapacitní posílení konkrétní instituce je vhodné, aby byla poskytována dlouhodobá a průběžná podpora, kterou ovšem nelze poskytovat bez stálé přítomnosti v místě realizace. Jakkoliv tedy experti realizačního týmu zpracovali velmi kvalitní výstupy a věnovali úspěšné realizaci projektu velké úsilí, přímou podporu administrativní struktuře mohli poskytovat pouze v období své přítomnosti v Gruzii. Jako vhodné by se proto pro tento typ projektu zdálo zajištění dlouhodobé přítomnosti zástupců realizačního týmu v regionu, a to alespoň po dobu, než se podaří

vybudovat stabilizovanou administrativní strukturu s dostatečnou kapacitou, která bude moci převzít další koordinaci a implementaci rozvojových aktivit.

4.5.3 EQ 2.8: Jakým způsobem je zajištěno, že rozvojové aktivity jiných donorů a aktivity vlády probíhající v Tušsku korespondují s opatřeními definovanými v Plánu péče?

Rozhovory se zástupci TPLA i institucí, které iniciovaly a/nebo realizovaly v Tušsku aktivity, které naplňují konkrétní opatření Plánu péče, potvrzují, není časté, že by tyto instituce byly seznámeny s Plánem péče. V několika případech skutečně došlo k implementaci některých opatření Plánu péče jinými subjekty tyto aktivity ale zpravidla nebyly motivovány naplňováním Plánu péče. Naopak, někteří představitelé těchto aktérů Plán péče TPL neznají nebo dokonce ani nevědí o jeho existenci. Zpravidla jde o samostatnou iniciativu zmíněných subjektů, která byla minimálně na začátku motivovaná vlastními prioritami a/nebo spoluprací na konkrétním tématu s jinými subjekty. Je tedy prozatím spíše otázkou štěstí, že šlo a jde o projekty, jejichž prostřednictvím dochází k naplňování Plánu péče.

Výjimku z uvedeného představují iniciativy GIZ. Na počátku iniciativ v Tušsku sice ani tato instituce nebyla s Plánem péče seznámena a spíše implementovala vlastní program (který byl replikován z implementace v jiném území), tato situace se ale díky intenzivní partnerské spolupráci značně proměnila. Představitelé místní kanceláře GIZ i realizátoři jejich projektů dnes považují TPLA za svého klíčového partnera v území, znají Plán péče a své aktivity se pokoušejí implementovat tak, aby byly zároveň v souladu s Plánem péče. Je proto nutné, aby podobným způsobem TPLA přistupovalo i k dalším externím subjektům, kteří se angažují nebo budou angažovat v rozvoji regionu Tušska.

I přes výše uvedené plán péče prozatím slouží spíše jako interní řídicí dokument pro TPLA, nikoliv jako strategie pro aktivity jiných subjektů. Tato skutečnost alespoň zčásti souvisí s výše diskutovanou nízkou kapacitou TPLA, jejíž představitelé tak prozatím nemají kapacitu pro systematické oslovování a spolupráci s dalšími subjekty, koordinaci jejich aktivit a další aktivity podporující synergií a doplňkovost dalších subjektů v regionu a do těchto iniciativ se proto zapojují spíše na ad-hoc bázi.

4.6 Další kritéria a otázky

4.6.1 EQ 3.1: Jaká doporučení vyplývají z dosavadního angažmá ČR v Tušsku pro případný regionální program udržitelného rozvoje jiného horského regionu?

Doporučení jsou, včetně jejich argumentace, uvedena v kapitole 6 a jsou navázána na zjištění formulovaná v 4.5.2.

4.6.2 Hodnocení průřezových principů

Jak bylo uvedeno několikrát výše, hodnocené iniciativy podpořily participaci tušské komunity na veřejném životě. Problémem ale je *ad-hoc* charakter těchto iniciativ a nedostatečná koordinace napříč donory i realizátory projektů a dalšími subjekty. Participace není nijak formalizovaná, slouží spíše jen ke sběru informací nebo k prezentaci nových rozhodnutí. Obyvatelé Tušska nemají pocit, že by se zvýšil jejich vliv na rozhodování samotné – nejsou kupříkladu konzultováni před vydáním nové regulace, ta jim je „pouze“ oznámena. V regionu jsou však aktuálně rozvíjeny iniciativy, které by participaci tušské komunity měly dát jasný rámec i strukturu a vytvořit jednoznačnou reprezentaci obyvatel Tušska pro subjekty zvenčí. Je také diskutováno, jakým způsobem by bylo možné posílit rozhodovací pravomoci této nové struktury (která ovšem vzniká bez přímého podílu ZRS ČR).

Dopad projektů na životní prostředí byl podrobně diskutován výše.

Realizované iniciativy neměly žádný přímý dopad na problematiku dodržování lidských práv nebo rovnosti mužů a žen. Zajímavým efektem obecnějšího trendu zvyšování návštěvnosti regionu však je vznik nové infrastruktury pro návštěvníky, kterou velmi často provozují právě ženy. V důsledku nárůstu příjezdů návštěvníků do regionu tak je zprostředkovaně posilována role žen v komunitě, stejně jako jejich význam v generování příjmů domácností.

4.6.3 Viditelnost intervence

Česká republika je jednoznačně nejviditelnějším donorem v regionu Tušska. Podpora regionu je všeobecně známým faktem a téměř každý obyvatel Tušska je schopen uvést alespoň jednu podporu, kterou Česká republika regionu přinesla. Nejčastěji jsou v tomto smyslu zmiňovány dodávky solárních kolektorů a fotovoltaických panelů, které jsou nejviditelnější podporou, řada osob ovšem zná také roli ČR při značení turistických tras nebo při rozvoji podnikatelských aktivit v Tušsku. Viditelnost je podpořena řadou cedulí s vlajkami ČR, umístěných na budovách.

5 Závěry

5.1 Relevance

1. Iniciativy jsou zcela relevantní ve vztahu ke strategickým dokumentům Gruzie, ZRS ČR i Cílům udržitelného rozvoje.
2. Podpora rozvoje cestovního ruchu je považována za relevantní ze strany cílových skupin i institucionálních aktérů.

3. Podobně je také vysoce relevantní podpora ochrany přírodních a kulturních hodnot území, jde o klíčovou přidanou hodnotu. Ze strany návštěvníků je oceňována především „nezkaženost“ území – často dávají do kontrastu s destinacemi ve Svaneti nebo Kazbeghi.
4. Zřízení TPLA je řešením částečně konfliktních požadavků na rozvoj potenciálu cestovního ruchu a zároveň zachování jedinečnosti a nezkaženého charakteru regionu.
5. Prozatím chybějící zastřešující a sdílená vize rozvoje cestovního ruchu v regionu (Na jaký typ návštěvníků cílit? Na jaký typ cestovního ruchu se orientovat? Jaké je maximální zatížení? Je vhodné návštěvnost regulovat, příp. kdy? Atd.) – představuje omezení v rozvoji turistického potenciálu.
6. Z hlediska strategie ZRS ČR: vysoce relevantní projekty ve vztahu k implementaci nového programu spolupráce – znalostní báze, zkušenosti

Závěry k relevanci

Celkově je relevance podpory ZRS ČR hodnocena jako vysoká. Realizované iniciativy jsou plně v souladu s relevantními strategiemi Gruzie, ZRS ČR i potřebami cílových skupin a plní relevantní SDG.

5.2 Efektivita

7. Projekty jsou jednoznačně efektivní na úrovni svých nákladů. Ty jsou adekvátní z hlediska svého objemu i jednotkových cen a sazeb.
8. Klíčovým problémem efektivit je velmi nízká úroveň spolupráce mezi strukturami PA a TPLA – vede ke zdvojení aktivit, a naopak nedostatečnému užívání výstupů projektů:
 - Turistické mapy – vydávané oběma institucemi, významné odlišnosti;
 - Turistické trasy – neexistuje shoda na jejich rozvoji a konečné podobě sítě tras ani na metodologii značení;
 - Toponyma – APA nevyužívá;
 - Monitoring biodiverzity – každá správa realizuje samostatně, není sdílená databáze ani výměna dat;
 - Budování kapacit, vzdělávání rangerů, atd. realizováno rovněž odděleně.
9. Významnou roli hraje centralizovaná struktura APA – i kdyby byla v regionu vůle k vyšší spolupráci, patrně by nebylo možné synergií plně využít. Příčina této neefektivit tedy leží spíše mimo projekty samotné i TPLA.
10. Problematická efektivita výdajů na stavbu mostků – ovšem v kontextu projektů jako celku spíše zanedbatelná.
11. Naopak velmi vysoká efektivita je z pohledu value for money ve vztahu ke zpracování Plánu péče.
12. Omezujícím faktorem pro efektivitu je ale zároveň skutečnost, že některá opatření byla implementována příliš brzy a TPLA ani další subjekty v regionu prozatím nemají dostatečnou kapacitu, aby využili jejich potenciál. Příkladem je především zavedení systému monitoringu biodiverzity, včetně realizovaných baseline studií, systematický monitoring biodiverzity ale prozatím především z důvodu omezené kapacity neprobíhá.
13. Velmi efektivní je existující spolupráce a koordinace s GIZ, která umožňuje využívání synergií obou donorů i ve vztahu k plnění Plánu péče.
14. Existuje potenciál spolupráce s dalšími donory – ENPARD, ZRDA, ale i iniciativami na národní úrovni – zejména v oblasti územního plánování a ochrany kulturního dědictví. Jejich využití efektivitu iniciativ nadále posílí.

Závěry evaluace k efektivitě

Efektivita ve vztahu k optimálnosti nákladů	Efektivita je hodnocena jako vysoká .
Efektivita ve vztahu k využívání synergií s jinými donory a stakeholdery	Efektivita je z tohoto pohledu hodnocena jako spíše vysoká . Především spolupráce s GIZ je velmi kvalitní a tyto synergie umožňují posilovat efektivitu hodnocených iniciativ. Další potenciální synergie prozatím nejsou dostatečně rozvinuty.
Efektivita ve vztahu ke kooperaci s lokálními stakeholdery	Efektivita je z tohoto pohledu hodnocena jako nízká . Nedostatečná spolupráce a koordinace vede ke zdvojení aktivit a nedostatečnému využívání zpracovaných výstupů.
Celkově je efektivita podpory ZRS ČR hodnocena jako spíše vysoká.	

5.3 Efektivnost

15. Projekty dosáhly většiny plánovaných výstupů a výsledků, omezením ale byla především obtížná spolupráce s APA.
16. Především zpracování Plánu péče a institucionální stabilizace TPLA představuje jednoznačný příklad dobré praxe, projekt v těchto klíčových výstupech, které jsou podmínkou další práce v regionu, plně dosáhl plánovaných výsledků. Plán péče se pro TPLA stal základním dokumentem, dle kterého je řízen, v rámci kapacitních a administrativních možností organizace, další rozvoj Tušska.
17. Jistým deficitem efektivnosti je absence dlouhodobé přítomnosti realizačního týmu v regionu. Především ve fázi budování instituce není podpora na dálku dostatečná. Obecněji byl v této souvislosti kladen větší důraz kladen spíše na kvalitu výstupů než na kapacitu TPLA, která by měla s těmito výstupy dále pracovat.
18. Spíše neúspěšná byla pilotní iniciativa na výběr dobrovolného vstupného, a to především z důvodu nedostatečného zapojení řidičů a jejich motivace.

19. Především v důsledku nedostatečně zpracovaných informací pro turisty projekt spíše neuspěl ve vztahu k cíli více rozprostit návštěvníky v regionu Tušska. Návštěvníci nemají dostatečné informace o dalších možnostech přenocování s výjimkou Omala, poskytování těchto informací na Informačním bodu se neukázalo jako efektivní (pouze minimum návštěvníků zde zastavilo).
20. Pozorována je vysoká poptávka návštěvníků po poskytování informací přímo v Omalu, tato není ze strany žádného z relevantních stakeholderů prozatím naplňována.
21. TPLA má prozatím velmi malou kapacitu – počet zaměstnanců, znalostní báze, finanční kapacita; potenciál naplňovat Plán péče je spíše omezený – plnění Plánu péče ovlivňuje dostupnost externích finančních zdrojů.
22. Plán péče není naplňován v plné výši – klíčový je lesní management, vydávání a dohled nad dodržováním regulací a spolupráce na iniciativách na podporu managementu pastvin a protierozních opatření; naopak není realizovaný monitoring biodiverzity a velmi omezený dopad mají také komunikační a PR aktivity TPLA. To je ovšem důsledkem příliš vysoké ambicióznosti Plánu péče, nikoliv neúspěchem při implementaci projektů.
23. TPLA ale zároveň realizuje, v mezích vlastní kapacity, samostatné iniciativy na podporu rozvoje Tušska. Z vlastní iniciativy TPLA byl zaveden systém nakládání s odpady v okolí Omala.
24. Příčinná souvislost mezi podporou ZRS ČR a nárůstem návštěvníků je spíše nízká, ale podpora významně přispěla ke zvládnutí tohoto nárůstu a zlepšení zážitku návštěvníků.
25. Cíle a související výsledky, stejně jako indikátory, byly především u druhého projektu formulovány nedostatečně specificky. Existuje jen velmi malá příčinná souvislost mezi aktivitami projektu a plněním indikátorů.

Závěry k efektivnosti

Celkově je efektivnost podpory ZRS ČR hodnocena jako spíše vysoká. Hlavních cílů a obecných záměrů hodnocených iniciativ bylo většinou dosaženo – existuje v rámci možností stabilní struktura TPL a byl zpracován a schválen velmi kvalitně zpracovaný Plán péče. Část výsledků byla ale dosažena pouze omezeně. Byl sice nastaven monitoring biodiverzity a kvalitně zpracovány metodiky a podkladové studie, monitoring ale není z kapacitních důvodů realizován. Podobně také v oblasti vnější komunikace a PR nebo generování příjmů z cestovního ruchu. Šlo ovšem spíše o doplňkové nebo pilotní iniciativy, případně o iniciativy, které prozatím nejsou rozvinuty z důvodů nedostatečné kapacity TPLA, lze ale očekávat jejich naplňování v budoucnosti (za předpokladu udržení a posílení kapacity TPLA).

5.4 Dopady

26. TPLA přispívá k omezování negativních dopadů živelné výstavby nové infrastruktury na kulturně-historické dědictví regionu prostřednictvím regulací v oblasti výstavby provázané s uvolněním přírodních zdrojů pro výstavbu.
27. Vznik, rozvoj a vynucování nových regulací vydávaných TPLA má pozitivní vliv na omezování ilegální těžby dřeva a kamene a pytláctví (změna pozorována místními obyvateli).
28. TPLA má rovněž potenciál zmírňovat dopady zarůstání cenných luk a pastvin, z důvodu nízké kapacity ale prozatím není aplikováno.
29. Samotná existence této správní struktury (TPLA) umožňuje realizaci dalších projektů s pozitivním vlivem na ochranu ŽP – především protierozní iniciativy (podpora GIZ).
30. Očekávání, že podpora povede k posílení self-governance a rozvoji místní iniciativy se spíše nepotvrzuje.
31. Prozatím chybí vhodná struktura, jak zvýšit participaci místních obyvatel na politickém rozhodování.
32. Nad rámec výše uvedeného lze pozorovat další trendy a změny v regionu, které nebyly bezprostředními dopady hodnocených projektů, jde o dopady rozvoje cestovního ruchu v oblasti, ke kterému ale iniciativy ZRS ČR alespoň zprostředkovaně přispěly:
 - V regionu existuje konsensus ohledně výrazného zvýšení životního standardu obyvatel regionu za posledních cca 10 let. Ti využívají nových příležitostí, které se jim ze strany rozvoje cestovního ruchu nabízejí. Toto vnímání je ale silnější u mladších osob a u obyvatel „centrálních“ vesnic.
 - Nové příležitosti jsou rozvíjeny také v souvislosti s připojením Tušska na okolní svět, které umožňuje nejen komunikaci s turisty, ale také zprostředkovává možnost práce na dálku, atd.
 - Pozitivní dopad rozvoje cestovního ruchu se přelévá také mimo okruh poskytovatelů služeb pro turisty – zejména rozvoj poptávky po tradičních gastronomických a řemeslných výrobcích.
 - Uvedené má i negativní dopad: vesnice dnes fungují méně jako komunita, obyvatelé regionu jsou výrazně individuálnější; místní do Tušska nejezdí za rekreací jako dříve, z prázdninových domů se staly penziony.
 - V důsledku výše uvedeného je pozorován trend návratu lidí do Tušska, a to především u mladých lidí, obyvatelé také zůstávají déle než dříve (nanejvýš ale do konce turistické sezóny).
 - Pozitivní dopady rozvoje cestovního ruchu jsou ale výrazně asymetrické – čerpají z nich téměř výhradně „centrální vesnice“ – především Omalo, omezeněji Shenako, Diklo a Dartlo. Dochází ke stěhování osob z periferie do centra a periferní vesnice na tom jsou často ještě hůře než dříve.
 - V důsledku rozvoje cestovního ruchu lidé také opouštějí tradiční obživu – především pastevectví ovčí. Podnikání v cestovním ruchu je jednodušší a výrazně ziskovější. V důsledku toho v regionu chybí poptávané místní produkty, i sýr je nutné pro většinu penzionů dovážet z údolí. Také negativní dopad na životní prostředí – postupující zarůstání cenných luk a pastvin.

- Pokles pastevevství ovcí je také důsledkem snížení ceny surové ovčí vlny – tu se nyní ekonomicky nevyplatí svázat do údolí k dalšímu zpracování, pastýři vlnu často raději pálí.
- Vnímání negativních dopadů cestovního ruchu je ze strany místních obyvatel spíše omezené. Akcentována je především produkce odpadu (a nedostačující infrastruktura jeho sběru), příliš velká zátěž na zásobování vodou, atd. – infrastruktura v Tušsku není na zátěž dostatečně připravená.
- Živelný rozvoj cestovního ruchu má negativní dopad na kulturní dědictví – intenzivní nová výstavba nerespektující tradice („toxic houses“).

Závěry k dopadům

Celkově jsou dopady na rozvoj regionu hodnoceny jako spíše vysoké. Iniciativy představují příklad dobré praxe, kdy byl s podporou ZRS ČR položen základ pro další rozvoj, část z tohoto potenciálu se již projevuje. Zároveň ale lze na úrovni dopadů jen obtížně izolovat vliv podpory ZRS ČR. Socio-ekonomický rozvoj je způsoben spíše vnějšími faktory, především bouřlivým rozvojem cestovního ruchu v regionu. Podpora ZRS ČR ale významně přispěla ke zvládnutí tohoto nárůstu a zlepšení zážitku návštěvníků. V přímém důsledku existence administrativní struktury jsou vydávány a vynucovány regulace, které mají pozitivní dopad na ochranu přírodního a kulturně-historického dědictví regionu. Dopad na zvýšení participace a komunitního rozhodování se prozatím neprojevil.

5.5 Udržitelnost

33. Vlastní kapacita TPLA je velmi nízká, bez externí podpory je prozatím potenciál fungování velmi omezený. Vlastní zdroje postačují nanejvýš na provozní náklady instituce.
34. Z důvodu nedostatečné finanční kapacity TPLA rovněž není schopna udržet kvalifikované pracovníky a vybudovat stabilní znalostní základnu, zaměstnanci správy navíc zpravidla musí vykonávat ještě další aktivity.
35. Nevyjasněné zodpovědnosti APA a TPLA a chybějící koordinace – problematická udržitelnost investic do infrastruktury a značení (zatím zajišťují dobrovolníci).
36. Pro rozvoj a dlouhodobou udržitelnost správy území TPL i naplňování Plánu péče je nezbytné rozvinutí zdrojů pro vlastní financování.
37. Pracovníci TPLA ale vykazují vysokou angažovanost a ownership v naplňování Plánu péče a obecně rozvoji TPL, iniciativně rozvíjejí aktivity směřující k naplňování Plánu péče, pro které mají dostatečnou kapacitu.
38. Problémem je také nedostatečná spolupráce podnikatelů v cestovním ruchu. V území, především v Omalu, již existuje dostatečné kritické množství podnikatelů pro rozvoj turistického potenciálu vlastními zdroji – zejm. marketing, komunikace s návštěvníky, poskytování informací, příp. i branding. Žádná taková spolupráce ale zatím nefunguje.
39. Potenciál pro udržitelnost představuje současná nebo budoucí přítomnost jiných donorů v regionu. TPLA již prokázala, že je schopna rozvinout produktivní spolupráci s jinými donory, která v konečném důsledku vede k naplňování Plánu péče. Toto know-how je nutné dále uplatňovat a podpořit formální spolupráci na úrovni ZRS ČR / zastupitelského úřadu.

Závěry k udržitelnosti

Celkově je udržitelnost podpory ZRS ČR nutné prozatím hodnotit jako spíše nízkou. TPLA prozatím nemá dostatečnou kapacitu k efektivnímu samostatnému fungování a plnění opatření Plánu péče. Jednotlivá opatření je zpravidla možné plnit pouze s podporou z externích zdrojů. Na druhou stranu je pozorován vysoký ownership a motivovanost představitelů TPLA ve vztahu k plnění Plánu péče.

5.6 Závěry ve vztahu k aktuálním deficitům území a phase-out ZRS ČR

40. Kapacitu TPLA je nutné nadále posilovat a podporovat, správa prozatím nemá dostatečnou kapacitu ani znalosti a expertízu pro samostatné fungování, rozvíjení dosud neplněných úkolů Plánu péče a zpracování nové generace Plánu péče.
41. Tlak na kapacitu TPLA se bude ještě zvyšovat v souvislosti s plánovaným odchodem GIZ z regionu po zpracování řídicích dokumentů a podkladů pro management pastvin a antierozní opatření – bude nutné podpořit kapacitu pro implementaci těchto opatření (z nichž část je aktuálně pilotně testována).
42. Přestože v poslední době jsou pozorovány iniciativy související s formalizací reprezentace a participace tušské komunity, je vhodné tento proces nadále podporovat a provazovat s již existujícími iniciativami.
43. Informovanost návštěvníků prozatím není dostatečná. Existující turistické trasy jsou vnímány velmi pozitivně, avšak chybí informace týkající se regionu jako celku, systému turistických tras, možností přenocování, atd.
44. Není dobudována síť turistických tras, zejména potom v souvislosti s populární dálkovou trasou do Chevsurska přes sedlo Atsuna, chybí doplňující infrastruktura.
45. Obecně chybí prvky doplňující infrastruktury pro návštěvníky; v této souvislosti existuje potenciál spolupráce s projektem USAID.

6 Doporučení

6.1 Doporučení procesního a systémového charakteru

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti	Odůvodnění
V případě projektů zaměřených na budování kapacit požadovat alespoň v prvních fázích implementace dlouhodobou přítomnost realizátora v terénu.	ČRA	1	Viz závěry 12 a 17
Vyžadovat formulaci cílů a souvisejících výsledků a jejich indikátorů, které splňují charakteristiku SMART.	ČRA	2	Viz závěry 32
V případě, že se v cílovém území angažuje více donorů a dalších stakeholderů, usilovat o vybudování sdílené lokální struktury namísto rozvíjení vlastního řešení.	Realizátoři / ČRA	2	Vrstvení ad-hoc komunitních setkání a obecně nesystematizovaný a roztržitý přístup k oslovování komunity nejen snižuje efektivnost/dopady, ale způsobuje také demotivaci cílové skupiny.
Pokračovat v systematické koordinaci na úrovni Zastupitelského úřadu (příp. místního zástupce ČRA) s dalšími donory a stakeholdery, kteří se v cílovém regionu angažují.	ZÚ	1	Využívání synergických vazeb umožněných systematickou koordinací a spoluprací s GIZ významně posílilo efektivitu iniciativ a zprostředkované i jejich dopady.

6.2 Doporučení ve vztahu k pokračování / phase-out ZRS ČR v Tušsku

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti	Odůvodnění
Pokračovat v iniciativách na podporu kapacity TPLA, a to s důrazem na chybějící odbornosti a znalosti (biodiverzita, péče o kulturní dědictví, vnější komunikace).	ČRA / Realizátoři	1	Nedostatečná kapacita (finanční, personální i odborná) je hlavním příčinou problematické udržitelnosti, viz závěry výše.
Podporovat proces formalizace reprezentace a participace tušské komunity na nejhodnější platformě (Tušská rada, LAG, atd.)	ČRA / ZÚ	2	Práci s tušskou komunitou je nutné koordinovat a systematizovat napříč všemi zainteresovanými stakeholdery. Podrobněji viz závěry výše (43-44).
Zvážit podporu pilotního projektu na budování asociace nebo jiného způsobu formální spolupráce podnikatelů v cestovním ruchu v Omalu, která by na sebe mohla převzít zodpovědnost za část aktivit v oblasti marketingu i informovanosti návštěvníků.	ČRA	2	V Omalu a okolí vznikly desítky penzionů, které ale své aktivity nekoordinují a mimo své vlastní podnikání se spoléhají na činnost municipality/TPLA (které v oblasti vnější komunikace, marketingu nebo poskytování informací nemají dostatečnou kapacitu; kooperace podnikatelů v cestovním ruchu by takovou kapacitu vytvořila).
Dále rozvíjet turistickou infrastrukturu – především dobudovat turistické trasy ve směru do Chevurska a případně s dalšími partnery budovat doprovodnou infrastrukturu (kempy, přístřešky, atd.).	ČRA	2	Jedná se o velmi populární trasu, navíc jde také o prostředek, jak oba podporované regiony propojit a více tak využít synergií realizované podpory v Tušsku a plánované podpory v Arakvi.
Pokračovat v jednání s dotčenými orgány Gruzie s cílem vytvořit přijatelný model povinného vstupného do TPL.	ZÚ	3	Viz závěr 18.

6.3 Doporučení ve vztahu k implementaci Programu ZRS ČR a replikovatelnosti přístupu z Tušska

Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti	Odůvodnění
V případě vhodných legislativně-institucionálních podmínek v Gruzii replikovat model podpory založený na Plánu péče a Akčním plánu.	ČRA	1	Evaluace jednoznačně ukázala, že jde o příklad dobré praxe. Plán péče/strategie a její Akční plán poskytnou „cestovní mapu“ pro místní administrativu a umožní identifikovat a rozvíjet synergické vazby s dalšími stakeholdery.
Od počátku podporovat systematický rozvoj principů komunitního řízení a participace při zpracování a implementaci Plánu péče, v případě kombinace se zřízením LAG důsledně dbát na institucionální a procesní propojení všech struktur tak, aby bylo zabráněno dvoukolejnosti.	ČRA / ZÚ	1	Nedostatečně systematická, neformalizovaná a nedostatečně včasná participace místních na rozhodování v rámci TPLA je hlavním důvodem nízké identifikace místních obyvatel s aktivitami TPLA (roli hraje ale také specifický kontext „cizí“ municipality), vyšší míry resistance vůči vydávaným regulacím a také určité demotivace k další participaci v komunitních platformách.
Pečlivě prioritizovat opatření Plánu péče/strategie a postupně rozvíjet jednotlivé aktivity v dlouhodobější perspektivě.	ČRA / Realizátoři	2	Příliš brzké zahájení aktivit, pro které ještě nebyla TPLA kapacitně připravena, způsobilo omezení efektivity i efektivnosti hodnocených iniciativ.
Zahájit v rámci správy regionu co nejdříve práci na vhodných regulacích (s důsledným zapojením komunity do jejich formulace) jako nástrojích pro oslabování negativních dopadů zvýšení atraktivity území pro návštěvníky.	Místní úřady a realizátoři	2	Správní orgán PL, ve spolupráci s municipalitou a správními orgány na národní úrovni, má k dispozici silný nástroj, jak bránit některým negativním dopadům rozvoje cestovního ruchu, jako je například poškozování kulturně-historického dědictví nevhodnými stavbami. Příklad z Tušska ale ukazuje, že je nutné zahájit včasnou implementaci takového nástroje.
Doplnit systémové aktivity zdroji pro investice menšího charakteru jako nástroje pro brzkou implementaci konkrétních opatření Plánu péče / strategie i prostředku pro posílení pocitu vlastnictví mezi cílovými skupinami a pro posílení viditelnosti ZRS ČR.	ČRA	1	Zkušenost z Tušska ukazuje, že viditelné investice malého rozsahu (např. solární panely nebo turistické značky a rozcestníky) nejlépe posilují viditelnost působení donora i akceptaci nových iniciativ ze strany místních obyvatel.
Zvážit omezení implementace podpory horských oblastí v Programu spolupráce pouze na jeden region. S ohledem na geografickou blízkost a spřízněnost s Tuškem se jako vhodnější pro pokračování aktivit jeví region Mtscheta/Mtianeti.	MZV, ČRA, ZÚ	3	Zkušenost z Tušska jednoznačně prokazuje přidanou hodnotu koncentrace zdrojů (byť taková analýza přesahuje zadání evaluace). Nepovažujeme proto za vhodné zdroje tříštit mezi více lokalit. Region Mtscheta/Mtianeti je svou geografickou polohou i podmínkami Tušsku podobný, je proto vhodnější pro pokračování podpory, poněvadž zde lze předpokládat snadnější a relevantnější replikaci dobré praxe z Tušska. V oblasti Arakvi již dokonce byla zahájena identifikace nových iniciativ v tomto smyslu.

7 Přílohy

1. Shrnutí v anglickém jazyce
2. Seznam a vysvětlení použitých zkratk
3. Seznam prostudovaných dokumentů
4. Seznam interview a skupinových diskusí
5. Schéma intervenční logiky hodnocené intervence
6. Využité dotazníky
7. Okruhy pokládaných otázek
8. Analýza výsledků dotazníkového šetření
9. Výsledky sběru dat prostřednictvím MSC
10. Vyhodnocení jednotlivých průřezových principů dle nástrojů certifikované metodiky evaluace průřezových principů ZRS ČR
11. Dodatečné texty
12. Biodiverzita v Tušsku
13. Zadávací podmínky
14. Tabulka vypořádání zásadních připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů
15. Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky
16. Prezentace závěrečné zprávy pro referenční skupinu (doloženo pouze elektronicky)
17. Výběr fotografií z evaluačních misí (doloženo pouze elektronicky)