|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ministerstvo zahraničních věcí České republiky | Ministry of Foreign Affairs  of the Czech Republic |

**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE**

|  |
| --- |
| **Vyhodnocení komplexního projektu**  **„Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii“**  (NIPEZ 79998000-6) |

11/2023

Evaluační tým **Gov Lab s.r.o.**

Hlavní evaluátor: Jan Hněvkovský

Evaluátorka: Alice Fischerová, Pavla Burgos

Junior evaluátorka: Ester Pínová

Expert: Bohdan Lojka

Lokální experti: Charity Muchanga, Sisa Sichala

Obsah obrázku Písmo, Grafika, logo, design

Popis byl vytvořen automaticky**Identifikační formulář**

|  |  |
| --- | --- |
| **Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce:**  Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii  Silvopastoral systems as a strategy for sustainable agriculture to increase livelihoods of small-scale farmers in Southern Province of Zambia | **Zaměření:**  Sektor zemědělství, priorita zemědělství a rozvoj venkova |
| **Gestor:**  Česká rozvojová agentura | **Realizátoři:**  Mendelova univerzita v Brně, Lesnická a dřevařská fakulta |
| **Partnerské země (země realizace):**  Zambie | **Projektové lokality:**  Zambie, Jižní provincie, okresy Choma a Monze |
| **Hodnocené období realizace  – měsíc/rok zahájení:**  8/2020 | **Měsíc/rok ukončení:**  12/2023 |
| **Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR:**  14 000 000 Kč | **Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování:**  14 720 000 Kč |
| **Další donoři podílející se na programu:**  N/A | |
| **Autoři evaluační zprávy:**  Jan Hněvkovský, Alice Fischerová, Pavla Burgos, Ester Pínová, Bohdan Lojka  Termín realizace evaluace: 16. 6. – 15. 12. 2023 | |
| **Datum, podpis (y):** | |

# Shrnutí

## Účel evaluace

Předmětem této evaluace je provedení nezávislého vyhodnocení projektu zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) České republiky v gesci České rozvojové agentury (ČRA) s názvem *Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii* (2020–2023).

Cílem je získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní zjištění, závěry a doporučení využitelné při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR s ohledem na Agendu 2030 pro udržitelný rozvoj v rámci hodnoceného sektoru a v rámci Programu dvoustranné ZRS ČR se Zambií na období 2018–2023; získat doporučení k event. replikaci hodnoceného typu projektu v jiných rozvojových zemích, včetně ověření výsledků, dopadů a udržitelnosti intervence; získat širší doporučení k zapojení veřejných institucí do ZRS ČR a k realizaci ZRS v sektoru Zemědělství a rozvoj venkova.

## Popis hodnocené intervence a kontext evaluace

Cílem hodnoceného projektu je zvýšit odolnost zemědělské produkce a krajiny vůči dopadům klimatických změn v Jižní provincii Zambie (okresy Choma a Monze). Tento cíl má být naplněn prostřednictvím aktivit a opatření (principy silvopastorálních systémů), které povedou ke snížení rozdílů v produkci mléka farmářů mezi obdobím sucha a obdobím deště a zároveň budou aplikovány principy trvale udržitelného hospodaření. Projekt má dále přispět ke zlepšení životní úrovně malých farmářů a jejich rodin v zapojených lokalitách (zapojeno bylo 200 farmářů, včetně 50 vybraných farmářů z minulého projektu). Cílem projektu je mimo jiné propojit vzorové farmáře, jejich zkušenosti a výsledky s novými příjemci projektu tak, aby se zvýšil dopad a udržitelnost aktivit. Pomocí projektu je budována kapacita u cílových skupin i na úrovni lokálních samospráv, kdy terénní pracovníci proškolení v projektech dále znalosti předávají v komunitách a realizují projektové aktivity.

Jádrem evaluačních aktivit byla mise do lokalit, kde byl projekt realizován. Design evaluace umožnil hlubší pochopení komunitního a holistického přístupu projektu a jeho přínosů a dopadů pro cílové skupiny. Pro pochopení širšího kontextu rozvojové spolupráce v Zambii byla dále provedena šetření u klíčových zambijských, českých i zahraničních stakeholderů.

## Evaluační tým

Řešitelem této evaluace je evaluační tým Gov Lab s.r.o. Členy evaluačního týmu byli Jan Hněvkovský, Alice Fischerová, Pavla Burgos, Ester Pínová, Bohdan Lojka, Charity Muchanga a Sisa Sichala.

## Nejdůležitější zjištění a závěry

**Relevance** projektu je celkově hodnocena jako **vysoká**. Projekt je vysoce relevantní z hlediska naplňování priorit zahraniční rozvojové spolupráce ČR, jejích strategických dokumentů, zároveň plně reflektuje strategické rozvojové dokumenty Zambie a je relevantní i vůči prioritám nejen národní, ale i provinční a místní úrovně. Dlouhodobé působení a renomé realizátora v tematické oblasti také umožnilo ČRA rozvoj delegované spolupráce Evropské komise. Výrazně relevantní je projekt i ve vztahu k příjemcům – jeho zacílení na redukci chudoby venkovského obyvatelstva, jeho ekonomickou a sociální stabilizaci a ochranu klimatu. K udržení vysoké relevance rozvojových aktivit, strategických dokumentů a priorit je zapotřebí včasné realizace a dostatečné publicity ročních implementačních plánů rozvojových priorit a dostatek finančních prostředků na všech úrovních státní správy.

**Koherence** projektu je celkově hodnocena jako **spíše** **vysoká.** Projekt vhodně navazoval na aktivity a využíval zdroje z minulého projektu (zapojení místních stakeholderů do přípravy projektu, jejich podpora i souhlas se zapojením, využití partnerů pro rozšíření expertízy, zapojení vzorových farmářů do návazných aktivit podporujících efektivnost a udržitelnost projektu). Zároveň však některá školení neprobíhala v návaznosti na okamžitou praktickou využitelnost, což snižovalo jejich dopad a některá školení a aktivity neprobíhaly v dostatečné intenzitě (podpora podnikatelských záměrů ve formě mini-grantů). Projekt a jeho aktivity jsou koherentní i s ostatními českými aktéry ZRS v Zambii a dalšími zahraničními donory (vnější koherence). České organizace působící v oblasti mají vzájemný přehled o svých aktivitách a vzájemně sdílejí své know-how či fungují jako partneři v projektech na základě svých expertíz. Spíše neformální vazby a synergie jsou aktuálně více podporovány skrze ZÚ v Lusace. Koordinace a spolupráce se zahraničními donory v Zambii byla fragmentovaná, ale existuje snaha o zlepšení provázanosti – ze státní úrovně (shromažďováním informací o realizovaných projektech, setkáními s donory), ze zastupitelských úřadů (pravidelné schůzky donorů k tematickým oblastem ZRS), i neziskových organizací (pravidelná INGO fóra či tematické konference v provinciích). Aktivity donorů ve zkoumané oblasti se doplňují, nicméně chybí strategie a postupy, které by umožnily efektivnější řízení a stanovování priorit, což je donory očekáváno ze strany vlády. Vládní aktéři však často reflektují pouze finanční příspěvky do rozpočtu, a nikoliv nástroje a aktivity donorů, které je vhodné koordinovat. Vnější koherenci ovlivňuje také zjištěný odlišný přístup donorů k pobídkám cílových skupin, zejména mezi projekty rozvojovými a projekty humanitární pomoci.

**Efektivnost** projektu je celkově hodnocena jako **vysoká.** Projekt měl významný vliv na farmářské komunity tím, že jim poskytl znalosti a dovednosti, které umožnily zlepšit jejich zemědělské praktiky a podnikatelské myšlení, ekonomickou stabilitu a kvalitu života v komunitě (výživa, přístup ke vzdělání). Podstatnou měrou se aktivity podílely i na rozvoji udržitelného zemědělství a ochrany životního prostředí v lokalitě. Projektové aktivity byly koncipovány tak, aby působily na jednotlivé dimenze teorie změny chování, které ovlivňují chování jednotlivců (přesvědčení, motivace, kompetence, podmínky). Aktivity byly koncipovány tak, aby byly dostupné v dostatečné šíři témat a umožňovaly snadnou implementaci a viditelné výsledky. V některých případech by se však jevilo jako účelné zúžit nabídku aktivit a zaměřit se hlouběji na některá témata a větší individuální podporu farmářů. Z hlediska přidané hodnoty aktivit a výstupů vůči vynaloženým prostředkům (value for money) je celkově projekt vysoce relevantní a výstupů bylo dosaženo v dobré kvalitě.

**Dopady a udržitelnost** projektu jsou celkově hodnoceny jako **spíše** **vysoké.** V rámci evaluace byly identifikovány klíčové předpoklady udržitelnosti. Z hlediska finanční nezávislosti se do určité míry projektu podařilo podpořit cílové skupiny v tomto směřování vhodnou implementací aktivit, spoluprací v komunitě, např. vytvořením lokálního mléčného centra či spořících skupin nebo silnou podporou tradičních náčelníků (chiefs). Zároveň byla identifikována velká část příjemců, která k získání finanční nezávislosti potřebuje další podporu. Budování kapacit na úrovni lokální státní správy tak, aby po skončení projektu byla podporována udržitelnost systémově, má své limity zejména v podobě nedostatku financí a vysoké fluktuace na manažerských pozicích.

Přenositelnost projektu na území Zambie je velmi dobrá a ostatní komunity projevují silný zájem o zapojení do podobných aktivit.

**Vnější prezentace** projektu je celkově hodnocena jako **spíše nízká.** Publicita projektu byla zajištěna standardními cestami. Z evaluačního šetření v lokalitách však vyplývá jako nedostatečná, i ve srovnání s ostatními donory působícími v oblasti. Povědomí o ČRA a o její roli v projektu mezi farmáři je nízké, větší je pouze o realizátorovi. Pověst České republiky a ČRA je dobrá mezi lokálními úředníky, organizacemi a donory působící v oblasti. Vnější prezentace je ze strany realizátora podporována skrze svou expertízu a sdílení know-how, což přispívá i k povědomí české ZRS u zahraničních aktérů a zapojení České republiky do delegované spolupráce Evropské komise.

**Průřezové principy ZRS** jsou celkově hodnoceny jako **vysoké.** Hodnocena byla kritéria: Řádná (demokratická) správa věcí veřejných, Šetrnost k životnímu prostředí a klimatu, Dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen.

## Důležitá doporučení

*Doporučení na úrovni projektu*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Znění doporučení** | **Stupeň závažnosti** | **Hlavní adresát**  **doporučení** |
| **Využívat mini-granty v rámci projektu**, aby si mohli příjemci či celé komunity napsat projektový záměr a společně realizovat projekt, který přímo nasedá na jejich potřeby a podmínky. Pro využívání mini-grantů je vhodné nastavit jasná a transparentní kritéria způsobu jejich využití, aby nedocházelo ke spekulacím a pocitům nespravedlnosti u příjemců, kteří si projektový záměr o mini-grant podat nemohli. | 1 | Realizátor, ČRA |
| **Zahrnout do projektu aktivity na udržení a diseminaci inovací a zapojit do ní existující lokální struktury**. Lokální aktéři jsou podfinancováni a náklady (např. na pohonné hmoty nutné pro dojíždění za farmáři) jsou jednou z příčin jejich nedostatečné následné podpory. Při následné podpoře doporučujeme zvážit využití v místě využívaných a levných komunikačních technologií, dále připomínání klíčových aktivit během roku prostřednictvím telefonu. | 1 | Realizátor, ČRA, zambijská státní správa (provinční a okresní úroveň) |
| **Aktivně pracovat s existujícími lokálními strukturami** při identifikaci, přípravě a realizaci projektu. A to jak se zástupci ministerstev, tak s místními neformálními autoritami (chiefs), kteří mají stále značnou sílu v komunitě a mohou výrazně podpořit přijetí nových principů a postupů. | 1 | Realizátor, ČRA, ZÚ |
| **Realizovat školení ve vhodném období roku**, aby farmáři mohli nabyté zkušenosti rovnou aplikovat. Vhodné se jeví i využívání tréninkových farem (demo plot), kde farmáři společně přetavují získané znalosti do praktických dovedností. Zároveň se jako velmi vhodné jeví farmářům, kteří již dosáhli určité úrovně rozvoje, poskytnout intenzivnější školení na tvorbu byznys plánů a finanční gramotnosti. | 2 | Realizátor |
| **Doplňovat školení vhodnými vstupy v malých množstvích**, které mohou farmáři využít. V závislosti na jejich potřebách a tématu školení se může jednat o osiva a sazenice, oplocení, dráty, léčiva. | 2 | Realizátor |
| **Využívat studijní návštěvy pro změnu přesvědčení a zvýšení motivace u farmářů**. Velmi rezonovala studijní návštěva v Zimbabwe provedená v předešlém projektu. Studijní návštěvy mohou být i u vzorových farmářů v lokalitách. | 2 | Realizátor |
| **Posílit, nebo vypustit komponentu lesnictví a agrolesnictví v navazujících projektech.** Ta byla daleko méně viditelná a zmiňovaná mezi farmáři jako přínosná. Možnost doplnění aktivit o např. včelařství, které by mohlo rychle generovat další příjem a snížit problém delšího horizontu pozitivních přínosů, který je s agrolesnictvím spojen. Je nutné farmáře školit, popřípadě podpořit materiálními vstupy, nejen jak dřeviny sázet, ale zejména jak je pěstovat a ošetřovat v následující letech po výsadbě, s doplněním demonstračních výsadeb na vzorových farmách. Dále je možné více podpořit mini-granty na budování školek a vstupy v podobě sazenic z podpořených školek, sázených ve vhodné roční období. | 2 | ČRA |
| **Zhodnotit množství a nabídku školení cílovým skupinám.** Realizována byla široká škála školení a workshopů, která umožňovala farmářům velký výběr. Zároveň kvantita snižovala možnost jít v rámci školení do hloubky a více se věnovat podpoře farmářů ve zvědomení přínosů a implementaci aktivit či lépe plánovat čas realizace aktivit (viz výše v doporučeních). | 2 | ČRA, Realizátor |

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

*Doporučení na úrovni programu nebo sektoru*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Znění doporučení** | **Stupeň závažnosti** | **Hlavní adresát**  **doporučení** |
| **Kriticky zhodnotit a realisticky nastavit ambice ZRS ČR v oblasti podpory zemědělství a rozvoje venkova** v Programu rozvojové spolupráce ČR na následující roky. ZRS ČR realizuje kvalitní, ale pilotní projekty s velmi omezeným regionálním dosahem. V případě, že strategickým cílem ZRS ČR je dosáhnout systémových kvalitativních posunů alespoň na úrovni okresů, je potřeba zvýšit rozsah projektů a soustředit se na jejich škálovatelnost. | 1 | MZV |
| **Replikovat projekt do dalších územních celků v Zambii** a při replikaci zároveň zajistit doplňkovou podporu pro farmáře zapojené do již proběhlých projektů. Využití studijních návštěv u podpořených vzorových farmářů, kterým se podařilo znalosti přetavit do praxe. | 1 | MZV, ČRA |
| **Zajistit viditelnější publicitu ZRS ČR a jejich projektů v Zambii**. Zejména prezentaci ČRA či celkově ČR. Farmáři znají většinou realizátora pod pojmem Mendelu, ale nepropojí si ho s Českou republikou. Vedle povinné projektové publicity zvážit větší důraz na reklamní předměty (např. čepice, trička), které by podpořily identifikaci příjemců s projektem a pomocí ČR obecně. | 1 | ČRA, realizátor, ZÚ |
| **Zvážit podporu i do jiných sektorů v Zambii**. Většina podpory ze stran donorů se soustředí do tří hlavních odvětví (zemědělství, lesnictví, zdravotnictví). Potenciálně zajímavý může být odpadní průmysl a možnost recyklace plastů. Muselo by se jednat o finančně zajímavý projektový záměr se zapojením soukromého sektoru, nikoliv pouze akcentovat prvek ochrany přírody. | 3 | MZV |

# Obsah

[Shrnutí i](#_Toc150159344)

[Účel evaluace i](#_Toc150159345)

[Popis hodnocené intervence a kontext evaluace i](#_Toc150159346)

[Evaluační tým i](#_Toc150159347)

[Nejdůležitější zjištění a závěry i](#_Toc150159348)

[Důležitá doporučení iii](#_Toc150159349)

[Obsah](#_Toc150159350)

[Seznam obrázků](#_Toc150159351)

[1 Úvod 1](#_Toc150159352)

[Shrnující slovo evaluačního týmu 1](#_Toc150159353)

[Kontext a účel evaluace 1](#_Toc150159354)

[Informace o řešiteli evaluace 1](#_Toc150159355)

[2 Informace o hodnocené intervenci 2](#_Toc150159356)

[Řešená intervence v širším kontextu 2](#_Toc150159357)

[Krátká informace o aktérech intervence 3](#_Toc150159358)

[Základní komentář k procesní stránce intervence 4](#_Toc150159359)

[Klíčové předpoklady a rizika intervence 4](#_Toc150159360)

[3 Metodologie externí evaluace 5](#_Toc150159361)

[Shrnutí použitých metod sběru a analýzy informací 5](#_Toc150159362)

[Metodologické překážky a jejich řešení 6](#_Toc150159363)

[Zhodnocení evaluačních postupů 7](#_Toc150159364)

[Členové týmu a rozdělení rolí 7](#_Toc150159365)

[4 Evaluační zjištění a závěry evaluace 8](#_Toc150159366)

[Celkové hodnocení 8](#_Toc150159367)

[Relevance 9](#_Toc150159368)

[Koherence 10](#_Toc150159369)

[Efektivnost (účelnost) 12](#_Toc150159370)

[1 Případová studie podpořeného farmáře v Monze 13](#_Toc150159371)

[2 Případová studie podpořené farmářky v Chomě 15](#_Toc150159372)

[Dopady a udržitelnost 16](#_Toc150159373)

[Vnější prezentace (viditelnost) intervence 18](#_Toc150159374)

[Průřezové principy ZRS ČR 18](#_Toc150159375)

[6 Zásadní doporučení vyplývající ze zjištění a závěrů evaluace 21](#_Toc150159376)

[*Doporučení na úrovni projektu* 21](#_Toc150159377)

[*Doporučení na úrovni programu nebo sektoru* 23](#_Toc150159378)

[7 Přílohy závěrečné evaluační zprávy 25](#_Toc150159379)

# Seznam obrázků

[1 Případová studie podpořeného farmáře v Monze 13](#_Toc150159556)

[2 Případová studie podpořené farmářky v Chomě 15](#_Toc150159557)

# 1 Úvod

## Shrnující slovo evaluačního týmu

Dostává se Vám do rukou evaluační zpráva k projektu *Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii* realizovaný Mendelovou univerzitou v Brně. Evaluace zahrnovala nejen rovinu samotného projektu, ale i širší kontext působení realizátora v oblasti zemědělství a rozvoje venkova v Zambii a dalších aktérů rozvojové a humanitární pomoci. Mendelova univerzita se v průběhu svého působení v Zambii etablovala mezi respektované aktéry rozvojové pomoci v oblasti zemědělství a ve svých projektech vhodně implementuje holistický komunitní přístup, který je postaven na budování kapacit v komunitách a jejich zplnomocňování. A to nejen u cílové skupiny farmářů s přesahem na jejich rodinu a komunitu, ale i u lokálních samospráv a jejich pracovníků. Evaluace využívající etnografického přístupu umožnila nahlédnout do života několika farmářů a komunit. Projektové aktivity farmáři hodnotili pozitivně. V rozhovorech i pozorování bylo ověřeno, že získané informace a dovednosti farmáři implementují a prosperují z nich nejen oni sami a jejich rodiny, ale slouží i jako příklady dobré praxe pro další obyvatele komunity. Projekt staví na aktivitách, které jsou srozumitelné a snadno a rychle implementovatelné s viditelnými výsledky. Neměl by však rezignovat na aktivity, které se jeví jako náročnější (předpokládající větší a intenzivnější podporu farmářů), ale z hlediska dlouhodobé udržitelnosti jsou klíčové (podpora podnikatelských záměrů, oblast agrolesnictví).

V kontextu dalšího směřování zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Zambii se jeví jako vhodné podpořit rozsah projektů a soustředit se na jejich škálovatelnost tak, aby bylo možné dosáhnout systémových kvalitativních posunů alespoň na úrovni okresů. Ke zvyšování dopadů na systémové úrovni přispívá již nyní navázaná delegovaná spolupráce ČRA s Evropskou komisí a synergie českých aktérů se zahraničními donory působící v oblasti zemědělství a rozvoje venkova ve stejných lokalitách.

## Kontext a účel evaluace

Hlavním účelem evaluace je získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní zjištění, závěry a doporučení využitelné při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj v rámci hodnoceného sektoru a v rámci Programu dvoustranné ZRS ČR se Zambii na období 2018–2023. Dále získat doporučení k eventuální replikaci hodnoceného typu projektu v jiných rozvojových zemích včetně ověření výsledků, dopadů a udržitelnosti intervence; získat širší doporučení k zapojení veřejných institucí do ZRS ČR a k realizaci ZRS v sektoru Zemědělství a rozvoj venkova.

Vyhodnocení proběhlo dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD-DAC tj. dle relevance, koherence, efektivnosti (účelnosti), dopadů a jejich udržitelnosti, tak podle dalších evaluačních kritérií (vnější prezentace a naplňování průřezových principů ZRS). Kritérium hospodárnosti je hodnoceno v rámci kritéria efektivnosti.

## Informace o řešiteli evaluace

Řešitelem evaluace je Gov Lab s.r.o. (www.govlab.cz). Cílem Gov Lab je pomáhat veřejným a neziskovým organizacím ve zlepšování kvality jejich služeb. Služby Gov Lab spadají do oblastí evaluace, provázení organizační změnou a strategické řízení.

# 2 Informace o hodnocené intervenci

## Řešená intervence v širším kontextu

Zambie je od roku 2018 zařazena mezi tzv. programové prioritní země zahraniční rozvojové spolupráce ČR. Mezi lety 2010–2017 patřila Zambie mezi tzv. projektové země a implementovány zde byly projekty v oblastech zemědělství, učňovského vzdělávání a péče o matku a dítě.

Aktuálním klíčovým dokumentem je Strategie zahraniční rozvojové spolupráce pro období 2018–2030, která definuje hlavní cíle a priority ČR v rozvojové a humanitární oblasti a vychází z mezinárodních dokumentů Agenda 2030 a Cílů udržitelného rozvoje. Pro ZRS v Zambii je dále stěžejní dokument Program rozvojové spolupráce České republiky – Zambie na roky 2018-2023.

Na základě aktuálního programu spolupráce se ČRA věnuje tematické prioritě zemědělství a rozvoj venkova. Geograficky jsou projekty zaměřeny především do Západní a Jižní provincie. Aktivity a podpořené projekty by měly vést k dalšímu snižování závislosti Zambie na rozvojové pomoci, k omezování chudoby a hladu a k udržitelnosti ekonomického růstu.

Záměrem projektu *Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii* je přispět ke zlepšení životní úrovně malých farmářů v Jižní provincii Zambie (okresy Choma a Monze) pomocí nárůstu průměrných příjmů farmářů ze zemědělské produkce a zvýšení průměrné spotřeby domácností během zkoumaného období. Cílem hodnoceného projektu je zvýšit odolnost zemědělské produkce a krajiny vůči dopadům klimatických změn v Jižní provincii Zambie (okresy Choma a Monze).

Projekt je realizován Mendelovou univerzitou jako bilaterální od roku 2020 do konce roku 2023 v celkové výši dotace ze ZRS ČR 14 720 000 Kč s částečným spolufinancováním ze strany realizátora. Projekt navazuje na aktivity a výstupy projektu stejného realizátora *Zajištění udržitelné a stabilní produkce krmiva pro dojný skot drobných farmářů* realizovaného v letech 2014-2018. Mimo jiné aktuální projekt reaguje na získané zkušenosti a reflektuje potřebu aktivit týkajících se rehabilitace vodních zdrojů a zavlažování, dále zapojuje část příjemců projektu (farmářů) do dalších aktivit, aby se prohloubil přenos zkušeností a dobré praxe a zvýšil dopad a udržitelnost aktivit.

Z projektové dokumentace a z terénního výzkumu vyplývá, že realizace aktivit a dosahování hlavních výstupů a cílů projektu se v jednotlivých letech 2020 – 2022 dařilo (evaluační tým nemá k dispozici data za rok 2023) a nebylo výrazněji ovlivňováno externími vlivy. V některých aktivitách došlo z důvodu zájmu cílové skupiny k proškolení většího počtu osob, než bylo plánováno (př. školení na produkci krmiva a jeho uskladnění, školení na zooveterinární praktiky a správné podmínky pro chov a zpracování mléka dojnic, management zdraví, hygiena dojení a reprodukce).

## Krátká informace o aktérech intervence

Popis rolí zainteresovaných aktérů a jejich vztah k projektu:

* **Ministerstvo zahraničních věcí ČR**

MZV je odpovědné za koncepční řízení rozvojové spolupráce včetně programování její bilaterální složky, do níž hodnocený projekt patří. Má tak zájem na vyhodnocování výsledků, které projekt přinesl. Pro MZV je Zambie od roku 2018 jednou z prioritních zemí rozvojové spolupráce.  Z jednotlivých útvarů MZV jsou na výsledcích projektu zainteresovány nejvíce Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, Odbor států subsaharské Afriky a Odbor ekonomicko-vědecké diplomacie.

Výstupy evaluace jsou pro MZV klíčové pro lepší nastavení navazujícího programu na další období 2024-2030, pro koherenci s dalšími nástroji (humanitární pomoc, podpora veřejných vysokých škol) a pro synergickou spolupráci ZRS ČR se zahraničními donory v Zambii.

* **Česká rozvojová agentura**

ČRA působí jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, zejména pro přípravu, realizaci a monitoring bilaterálních rozvojových projektů a pro vyhlašování a realizaci tzv. horizontálních rozvojových programů. Spolupracuje s ORS MZV, Radou pro zahraniční rozvojovou spolupráci v jednotlivých fázích projektového cyklu. ČRA se zapojuje do delegované spolupráce s Evropskou komisí a dalšími donory v Zambii a koordinuje společně se ZÚ aktivity ZRS ČR.

ČRA je ve vztahu k hodnocenému projektu poskytovatelem dotace s odpovědností za přípravu, realizaci a monitoring projektu. Výstupy projektu včetně evaluace jsou pro ČRA klíčové v oblasti nastavování podmínek dalších bilaterálních i trilaterální projektů a v delegované spolupráci (společně s MZV). Design evaluace je proto nastaven tak, aby reflektoval jednak rovinu projektovou (konkrétních aktivit a výsledků projektu), tak rovinu synergickou (propojení s aktéry, donory v oblasti, návaznost a udržitelnost aktivit ZRS).

* **Zastupitelský úřad ČR v Lusace**

Zastupuje Českou republiku v Zambii, a to včetně oblasti rozvojové spolupráce. Úkoly koordinace a monitoringu ZRS je pověřen příslušný diplomatický pracovník ZÚ a jeho role je klíčová jak při identifikaci možných projektů, tak při jejich podpoře přímo v místě realizace. Zároveň je ZÚ zapojen do všech fází projektového cyklu ZRS ČR, zapojuje se do delegované spolupráce s Evropskou komisí a dalšími donory v Zambii, koordinuje zde aktivity ZRS ČR.

* **Realizátor projektu – Mendelova univerzita v Brně**

Je zodpovědný za přípravu projektu, jeho zdárnou realizaci a naplnění indikátorů. Komunikuje s ČRA jako implementační agenturou a plní s tím spojené povinnosti (monitoring, žádosti o změnu projektu atd.).

* **Partnerské organizace projektu**

Podílejí se na přípravě či realizaci projektu Mendelovy univerzity. V tomto projektu se jedná primárně o instituce státní správy a místní správy či samosprávy (na provinční či okresní úrovni), které jsou aktivně zapojeny do projektu: Ministerstvo zemědělství (MoA), Ministerstvo rybolovu a hospodářských zvířat (MFL), Ministerstvo životního prostředí a zelené ekonomiky (MGE), dále unie mléčných kooperativ v Chomě a Monze.

Dále se jedná o neziskové organizace: Charita ČR, Grassroots Trust a další organizace: Holistic Solutions, s.r.o. a Agriterra.

* **Mezinárodní donoři**

Realizují své aktivity v oblasti rozvojové a humanitární pomoci v Zambii. V oblasti zemědělství a rozvoj venkova jsou klíčovými aktéry GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - Německá rozvojová agentura), SNV (Stichting Nederlandse Vrijwilligers - Nizozemská rozvojová agentura), World Vision a Švédská rozvojová pomoc. Tito aktéři zároveň s realizátorem evaluovaného projektu komunikují o svých aktivitách, sdílejí své know-how a podporují tím synergii a dopady aktivit v lokalitách.

* **Koncoví příjemci projektu**

Zemědělské obyvatelstvo Jižní provincie žijící v okresech Choma a Monze se sekundárním dopadem na rodiny farmářů a komunity. Další cílovou skupinou jsou obyvatelé Jižní provincie, kteří budou příjemci osvětové činnosti projektu.

## Základní komentář k procesní stránce intervence

Hodnocený projekt *Silvopastorální systémy jako strategie trvale udržitelného zemědělství v Zambii* je součástí dotačního programu pro prioritní země dvoustranné zahraniční rozvojové spolupráce ČR (v tomto případě v Zambii). Projektový cyklus se řídí dle Metodiky ZRS ČR do fází programování, příprava projektu, realizace a hodnocení. V každé fázi je důležitá spolupráce aktérů, zejména ORS MZV, ČRA, ZÚ v Lusace a dalších (i mezinárodních) aktérů. Klíčovým předpokladem je, aby se ve všech fázích propisovaly jak mezinárodní, tak národní a regionální (zambijské) strategie, zkušenosti a znalosti minulých projektů, potřeby státu v dané oblasti, a tyto znalosti se propisovaly až k samotné realizaci projektů.

Hodnocený projekt navazuje na aktivity a výstupy projektu od Mendelu *Zajištění udržitelné a stabilní produkce krmiva pro dojný skot drobných farmářů* realizovaného v letech 2014-2018, které dále rozšiřuje o aktivity konzultované s klíčovými aktéry a partnery projektu.

Cílem projektu je zvýšit odolnost zemědělské produkce a krajiny vůči dopadům klimatických změn. Tento cíl je naplňován prostřednictvím aktivit a opatření (principy silvopastorálních systémů), které vedou ke snížení rozdílů v produkci mléka farmářů mezi obdobím sucha a obdobím dešťů a kdy jsou zároveň aplikovány principy trvale udržitelného hospodaření.

Pro hladký průběh aktivit projektu je klíčová spolupráce realizačního týmu se zambijskou vládou na provinční úrovni. Samotná školení či workshopy, které jsou hlavním obsahem projektu, pak realizují v převážné míře tzv. extension officers (terénní pracovníci místní samosprávy v oblasti zemědělství) podpoření vzděláním v rámci projektu, v některých případech pak ve spolupráci s experty z Mendelovy univerzity. Pomocí projektu je tak budována kapacita na místní úrovni v samosprávě a také u samotných cílových skupin. Projekt cílí na 200 farmářů ve dvou okresech Jižní provincie, kdy navazuje na spolupráci s 50 vybranými farmáři z minulého projektu a dalšími „novými“, aby dopady aktivit realizátora měly větší rozsah.

## Klíčové předpoklady a rizika intervence

Mezi základní předpoklady fungování a realizace projektu můžeme dle oblastí zařadit procesní záležitosti (stabilní finanční alokace pro prioritní země dvoustranné zahraniční rozvojové spolupráce ČR – Zambii; vhodné nastavení procesů projektového cyklu ZRS; kooperace klíčových aktérů MZV, ČRA, ZÚ v Lusace apod.), dále stabilní podmínky v regionu realizace (politická, bezpečnostní, pandemická situace) a zájem i souhlas místních aktérů a lokálních neformálních autorit (local chiefs) s realizací projektu a zapojení v něm.

Ze zmiňovaných oblastí došlo v době realizace projektu k ekonomickým změnám v roce 2022 (rychlý nárůst cen spotřebních produktů včetně benzinu), na které realizátoři reagovali snížením počtu některých aktivit a rozsahu materiální pomoci. Z evaluačního šetření u cílových skupin však nebyl zaznamenán výrazný negativní dopad v této oblasti.

Do realizace projektu zasáhla i pandemie Covid-19, která zdržela některé aktivity v roce 2021 a způsobila určitou nejistotu při plánování aktivit. Z celkového pohledu však výrazně negativně projekt neovlivnila i v důsledku kladného vyřízení prodloužení realizace projektu o tři měsíce.

Podpora projektu ze strany státní správy a místních aktérů byla zajištěna již před zahájením realizace projektu a byla zachována ve vysoké míře po celou dobu realizace.

Mezi externí faktory, které ovlivnily realizaci projektu, patřila i kooperace a koordinace aktivit mezi všemi přítomnými organizacemi rozvojové pomoci v lokalitách. Koordinace probíhala jak na úrovni obsahové, tak na úrovni pokrytí lokalit a to tak, aby se činnosti doplňovaly a nepřekrývaly (např. organizace World Vision se zacílením na vodní zdroje a udržitelné hospodaření s nimi).

Realizaci také ovlivnilo časové rozvržení některých klíčových aktivit projektu, kdy nebylo možné na nabyté teoretické znalosti navázat praktickým začleněním činností do zemědělských praktik, protože nebylo pro aktivitu zvoleno vhodné roční období (např. výsev nových odrůd pícnin nelze vyzkoušet v období sucha, je třeba čekat až na další sezónu).

# 3 Metodologie externí evaluace

## Shrnutí použitých metod sběru a analýzy informací

Metodologie evaluace je v souladu s návrhem postupu provedení evaluace postavena na etnografickém šetření, kvalitativních metodách sběru dat a jejich analýze (desk research, polostrukturované rozhovory či skupinové diskuze, pozorování). Veškeré evaluační aktivity probíhaly dle etických standardů České evaluační společnosti.

**Etnografie a případové studie**

Pro minimalizaci zátěže respondentů a maximalizaci užitečnosti informací z malých vzorků případů bylo k zodpovězení evaluačních otázek provedeno z jednotlivých případů etnografické evaluační šetření přímo z lokality intervence. V rámci šetření vznikly evaluační případové studie. Ty jsou použity k popisu praktik farmářů a hledání příčinných vztahů původního a stávajícího stavu ve snaze praktiky vysvětlit a zhodnotit jejich inovativnost, efektivnost a replikovatelnost.

Jedná se o přístup celostní, holistický, jenž se snaží poznat konstitutivní složky případu, zachytit evaluovaný případ (či několik případů) v kontextu reálného života a dospět k jeho hlubšímu porozumění. Cílem je každý evaluovaný případ vyložit jako integrovaný systém pomocí různých výzkumných metod (obsahová analýza dokumentace, pozorování, individuální rozhovory, skupinové diskuse atd. – viz níže). Při sběru dat byl brán v potaz koncept participativního přístupu (participatory approach), který umožňoval řešení lokálních problémů a inovace sledovat přímo s ohledem na situaci celé komunity a zahrnoval všechny aktéry, kterých se výsledek projektových aktivit přímo týká. Participativní přístup je v tomto případě takový, že každý, kdo má zájem a relevanci se účastnit na evaluaci, má svůj hlas, ať už osobně nebo prostřednictvím zastoupení. Tak je možné se z implementace inovativních řešení poučit, revidovat je a replikovat.

**Desk research**

V rámci realizace evaluace představuje desk research základní metodu, s jejíž pomocí byly zpracovány podklady projektové dokumentace hodnoceného projektu a dalších relevantních zdrojů, týkajících se zkoumané oblasti. Zjištění a závěry plynoucí z desk research poskytují potřebné informace pro vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek a zároveň jsou podkladem pro nastavení výzkumných šetření. Desk research umožňuje získat rozsáhlé informace ze stávajících informačních zdrojů s minimální zátěží stakeholderů a zpřesnit design evaluace (předejít duplicitním výzkumným šetřením a zacílit správně evaluační šetření – cílové skupiny, nástroje sběru dat atp.).

Desk-research jsme využili k přípravě pro terénní sběr dat, k přípravě evaluační matice pro řešení jednotlivých evaluačních otázek a z části k řešení hodnocení vlivu projektu na průřezové principy (hodnocení indikátorů). Pro desk research jsme využili zdroje projektové dokumentace (včetně školících materiálů a projektových analýz), strategických materiálů ZRS ČR, mezinárodních strategií udržitelného rozvoje a dalších relevantních dokumentů (seznam dokumentů uveden v příloze).

**Individuální rozhovory a skupinové diskuze**

Rozhovory měly vždy předem danou strukturu vycházející z evaluační matice, přičemž tato matice zároveň zajistila, aby při jednom rozhovoru s konkrétním respondentem byly získány podklady pro zodpovězení všech relevantních evaluačních otázek. Polostrukturované rozhovory jsou klíčovým nástrojem pro realizaci případových studií, kdy umožňují získat nezkreslený osobní názor respondenta.

Skupinové diskuze jsme využili tam, kde výhody tohoto nástroje (diskuze vytváří podnětné prostředí při více účastnících na jednom místě, jde o významnou úsporu času pro tazatele) převážily nad nevýhodami (individuální rozhovor lze vést více do hloubky).

Seznam respondentů pro rozhovory (individuální či skupinové) byl vytvářen v první fázi na základě desk research, rozhovorů s klíčovými aktéry a konzultací s expertem na problematiku udržitelného zemědělství / subsaharské Afriky. Kontaktování respondentů (klíčových aktérů) probíhalo e-mailem nebo telefonicky na základě veřejně dostupných kontaktů. V případě cílové skupiny proběhlo kontaktování skrze realizátora, který pomohl vytipovat vhodné respondenty pro etnografické šetření a následně lokální koordinátorka domluvila konkrétní podmínky terénního šetření. Tak byl navázán kontakt a důvěra evaluačního týmu s cílovou skupinou ještě před samotným výzkumným šetřením. V průběhu terénního šetření v projektových lokalitách pak byly organicky realizovány další rozhovory nad rámec plánovaných, což umožnilo rozšířit a prohloubit získané informace.

Z rozhovorů či diskuzí byly pořizovány zápisy a zvukový záznam (za výslovného souhlasu všech zúčastněných), které sloužily k ověření a doplnění zápisu. Rozhovory jsme prováděli flexibilně dle potřeb evaluace a respondentů osobně, online, či telefonicky.

**Pozorování**

Jednalo se o záměrné, cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání a zaznamenávání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Pozorování v kontextu nastaveného designu evaluace hrálo neopomenutelnou součást sběru dat. Bylo jednak součástí rozhovorů či diskuzí ve vybraných lokalitách, tak samostatným nástrojem, kdy bylo prováděno nezúčastněné pozorování farmářských komunit ve zkoumaných lokalitách v kontextu realizovaného projektu a jeho aktivit.

## Metodologické překážky a jejich řešení

Jelikož jsme pro evaluaci zvolili kvalitativní přístup opřený o případové studie, tak je největší metodologická výzva spojená s výběrem farmářů pro případové studie. Kvalitativní přístupy usilují o hlubší porozumění jevů za pomoci nižšího počtu vybraných případů. Při nevhodně zvoleném výběru respondentů může dojít k výběrovému zkreslení a nevalidním zjištěním. Původně jsme zamýšleli provést rozhovory a pozorování u šesti farmářů. Jejich výběr nebyl náhodný – farmáři byli vytipováni realizátorem a lokálními pracovníky ministerstev, což s sebou nese potenciální zkreslení způsobené výběrem „úspěšnějších případů“. Výběrové zkreslení jsme se pokusili omezit výběrem rozmanitého vzorku farmářů. Prvně zahrnutím všech čtyř lokalit, ve kterých došlo k realizaci projektových aktivit, dále zahrnutím rozdílných typů farmářů – vzorových farmářů (kteří se účastnili již minulých aktivit a často rozšířili svá hospodářství) i těch zapojených nově s často velmi malým hospodářstvím. Pro validitu zjištění bylo velmi přínosné, že místo plánovaných šesti farmářů se spontánně do výzkumu zapojilo dalších pět farmářů, kteří nebyli dohodnuti, a dvakrát jsme místo individuálních hloubkových rozhovorů měli rozhovory skupinové, které umožňují projevit i dynamiku mezi samotnými farmáři. Pro validitu zjištění hovoří i vysoká koherence jednotlivých odpovědí. Ačkoliv se přínosy pro jednotlivé farmáře lišily, tak celkový dojem o přínosnosti projektu byl vzácně jednotný. Pro posílení zjištění jsme zároveň výpovědi farmářů doplnili o rozhovory s realizátorem a lokálními pracovníky ministerstev. Vítaným bonusem byla možnost konzultovat zjištění u farmářů uvnitř týmu aktuálně po proběhlém výzkumu. Náš lokální expert zodpovědný za logistiku je totiž vystudovaným magistrem v oblasti zemědělství a výživy a sám je aktivním farmářem.

Pro doplnění širšího kontextu realizovaného projektu v návaznosti na aktivity dalších donorů jsme oslovili české i zahraniční donory. Jako poměrně složité se ukázalo získání informací od zahraničních donorů – nereagování na veřejně dostupných kontaktech, zjišťování relevantních osob pro rozhovor tak trvalo výrazně delší dobu, a nakonec proběhlo jen u jednoho donora.

## Zhodnocení evaluačních postupů

Při tvorbě evaluačního designu jsme vycházeli z definic evaluačních kritérií dle Výboru pro rozvojovou spolupráci Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD DAC). Po diskuzi se zadavatelem jsme se rozhodli vypustit kritérium hospodárnosti. Evaluace byla realizována s ohledem na zásady odbornosti, integrity a zodpovědnosti v souladu s Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy provádění evaluací (dle České evaluační společnosti). Rozhovory a skupinové diskuze byly prováděny s maximálním důrazem na kontext, ve kterém byly realizovány. K tomu přispělo využití zambijských kolegů při provedení rozhovorů s farmáři, kteří nemluvili plynně anglicky a rozhovor tak mohl probíhat v jazyku Tonga. Zápisky z rozhovorů jsou přístupné pouze evaluačnímu týmu. Jelikož jsme využili evaluační přístup založený na případových studiích, tak jsme se každého z dotazovaných farmářů dotazovali na souhlas s jejich zahrnutím do případových studií, a to i s fotodokumentací. Od všech dotazovaných jsme obdrželi souhlas. Cílem evaluace není hodnocení výkonu konkrétních osob a závěry v evaluaci jsou formulovány tak, aby užité informace vedly k učení se u příjemců evaluace, ne k vyvozování jakékoliv zodpovědnosti na straně příjemců podpory.

## Členové týmu a rozdělení rolí

Jan Hněvkovský

Vedoucí evaluačního týmu zodpovědný za řízení projektu a design evaluace, komunikaci se zadavatelem, organizaci a účast na evaluační misi, včasné odevzdání evaluačních výstupů, prezentaci zjištění.

Alice Fischerová

Evaluátorka, spoluzodpovědná za přípravu mise, provedení a analýzu kvalitativní části evaluace u klíčových aktérů před samotnou misí, koordinaci evaluačního týmu a komunikaci s respondenty.

Pavla Burgos

Evaluátorka, členka mise, spoluzodpovědná za přípravu mise, provedení a analýzu kvalitativní části evaluace v lokalitě projektu, koordinaci aktivit evaluačního týmu v průběhu mise.

Bohdan Lojka

Expert se zaměřením na problematiku udržitelného zemědělství/ subsaharské Afriky. Expertní konzultační podpora týmu v rámci celé evaluace, oponentura evaluačních přístupů v kontextu zkoumaného tématu.

Ester Pínová

Juniorní evaluátorka, práce na desk research v prvotní fázi evaluace, výzkumná podpora při přípravě, realizaci a analýze evaluačních šetření, administrativní podpora.

Charity Muchanga

Místní expertka zodpovědná za zajištění rozhovorů a setkání na místě, překlad rozhovorů, zajištění logistiky na místě.

Sisa Sichala

Místní expert zodpovědný za logistiku na místě a konzultace zjištění.

# 4 Evaluační zjištění a závěry evaluace

## Celkové hodnocení

|  |  |
| --- | --- |
| Škála pro hodnocení intervence | Individuální hodnocení míry naplnění kritérií OECD-DAC a dalších kritérií stanovených zadavatelem |
| **Vysoká** – postupy, výsledky a předpoklady plně odpovídají potřebám a stanovenému cíli, resp. příkladům dobré praxe  **Spíše vysoká** – v konkrétním kontextu intervence naplnila maximum požadavků, existují však omezení na úrovni externích faktorů nebo drobné nedostatky týkající se realizace  **Spíše nízká** – významnější nedostatky při nastavení intervence nebo v aplikovaných postupech a/nebo závažné problémy na úrovni externích faktorů  **Nízká** – postupy nebo výsledky intervence neodpovídají stanoveným cílům a/nebo existují kritické problémy na úrovni externích faktorů | **Relevance: vysoká**  **Koherence: spíše vysoká**  **Efektivnost (účelnost): vysoká**  **Dopady a udržitelnost: spíše vysoká**  **Vnější prezentace: spíše nízká**  **Průřezové principy ZRS: vysoká** |

## Relevance

**EO1: Do jaké míry je projekt relevantní pro naplňování priorit sektoru Zemědělství a rozvoj venkova ve vztahu k zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) ČR, k politikám rozvoje zambijské vlády a k příjemcům rozvojové pomoci?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra relevance projektu z hlediska naplňování klíčových strategií a politik | **vysoká** |

Z desk research a rozhovorů s klíčovými aktéry vyplynulo, že **záměr projektu a realizace aktivit je vysoce relevantní s ohledem na priority ZRS ČR** v oblasti zemědělství a rozvoje venkova v Zambii a její strategické dokumenty Strategie ZRS 2018-2030, Program dvoustranné ZRS ČR v Zambii 2020–2023. Zároveň projekt plně reflektuje strategické rozvojové dokumenty Zambie: Vize 2030 a Národní rozvojové plány (7. národní rozvojový plán 2017-2021 a 8. národní rozvojový plán 2022-2026), Národní zemědělská politika na léta 2012–2030. Tvrzení, že projekt je vysoce relevantní pro naplňování priorit politik zambijské vlády (a Jižní provincie), potvrdili také úředníci centrální i lokální státní správy v Zambii.

Strategické dokumenty definují priority na národní, a dále i na provinční a místní úrovni v jednotlivých tematických oblastech. Pro projekt jsou relevantní rozvojové dokumenty ministerstev zemědělství (MoA), rybolovu a hospodářských zvířat (MFL) a také ministerstva životního prostředí a zelené ekonomiky (MGE).

K naplňování strategií a rozvojových plánů napomáhají implementační plány (roční). V této oblasti byly z rozhovorů s klíčovými aktéry (ZRS ČR, ZÚ, Zambijská státní správa) identifikovány **faktory, které naplňování priorit brzdí a příležitosti, které mohou přispět k lepšímu fungování**.

Bariéry:

* + Nedostatečná transparentnost a publicita strategických dokumentů a jejich priorit.
  + Roční plány obsahují projekty s násobně vyššími potřebnými prostředky, než jsou reálné alokace a vyžadují vyjednávání o dodatečných finančních zdrojích od donorů.
  + Roční implementační plány vznikají mnohdy se zpožděním.
  + Všeobecný nedostatek financí na všech úrovních státní správy a zbytnělá úřední hierarchie, což omezuje dostupnost finančních prostředků na lokální úrovni.

Příležitosti:

* + Plánovaná reforma směřující k decentralizaci státní správy plánovaná na příští rok.
  + Nadresortní iniciativa (National Task Force Group), která mapuje realizované projekty od roku 2017, které mají přesah do zemědělské tematiky, a přispívá k prioritizaci témat a zamezení duplicit při realizaci projektů.

Projekt je zaměřen na redukci chudoby v Zambii a na ekonomickou a sociální stabilizaci zejména venkovského obyvatelstva, dále na vyrovnávání rozdílů ve společnosti a ochranu klimatu.

**Ve vztahu k příjemcům** je projekt **výrazně relevantní**, protože reaguje na jejich základní potřeby ohledně zajištění minimální kvality života, konkrétně se zaměřuje na zlepšení výživy, zajištění stabilních příjmů (včetně zisku) a zlepšení sociální a ekonomické situace (včetně přístupu ke vzdělání) rodin i komunity.

Ve vztahu k příjemcům byla v projektu velmi dobře reflektovaná genderová vyrovnanost, farmářky byly do aktivit zapojeny rovnoměrně, v některých komunitách bylo dokonce více farmářek než farmářů. Ženy se také v hojné míře zapojují na rozhodovacích pozicích, což kopíruje obecný trend většího zapojování žen včetně pozice nejvyšší neformální lokální autority – local chief.

Ze zjištěných informací se také ukazuje, že se **pozitivně projevuje dlouhodobá intervence Mendelovy univerzity v lokalitě** v oblasti zemědělství a podpory venkova. Projekt tak napomohl podpořit renomé ČRA jako vhodného partnera pro delegovanou spolupráci Evropské komise, která jí umožňuje spravovat evropské finanční prostředky a z nich v roli implementačního partnera implementovat rozvojové projekty v zahraničí (nad rámec bilaterální pomoci).

## Koherence

**EO 2 Jaká je provázanost jednotlivých částí projektu (vzájemná, vůči jiným podobným projektům)?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra koherence projektu (vnitřní a vnější) | **spíše vysoká** |

Hodnocení této otázky má dvě roviny – vnitřní koherence projektu a koherence projektu s dalšími českými projekty ZRS v Zambii a aktivitami dalších donorů (vnější).

V hodnocení **vnitřní koherence** projektu se projevuje **zkušenost a odbornost realizátora**. Mendelova univerzita navazuje na své předchozí aktivity a projekt v oblasti udržitelného zemědělství. Je **zasíťovaná s klíčovými subjekty a aktéry** v Zambii (Jižní provincii), se kterými diskutuje své projektové záměry a aktivity v průběhu celého cyklu (plánování projektu, realizace, získané zkušenosti a návazné možnosti aktivit…). V projektu jsou **zapojeny partnerské organizace**, které zvyšují expertízu v projektu a rozšiřují portfolio aktivit. Zároveň je do projektu aktivně zapojována místní správa (vyškolení úředníci dále vyučují aktivity projektu v komunitách a kontrolují průběh), a dochází tak k budování místních kapacit i po skončení projektu.

Cílové skupiny v rámci rozhovorů také potvrdily dobrou vnitřní koherenci projektu a nastavení designu projektu.

Nedostatkem bylo, že některé tréninky a workshopy neprobíhaly v návaznosti na okamžitou praktickou využitelnost znalostí (např. sázení rostlin je potřeba navázat na období dešťů), což mohlo snižovat celkový dopad aktivit.

Z rozhovorů s realizačním týmem projektu vyplynulo, že účast cílových skupin na aktivitách projektů fungovala na základě zájmu a dobrovolnosti. Z vybraných 200 farmářů se tak mohl kdokoliv přihlásit na jakýkoliv kurz či aktivitu s tím, že pro komunitu a fungování projektu je to takto vhodnější než striktní výběr účastníků. Zároveň se pokračovalo ve spolupráci s 50 farmáři, kteří byli zapojení již v minulém projektu a byli velmi motivovaní dále rozvíjet své znalosti a dovednosti. V aktuálním projektu tak posloužili jako **„vzoroví“ farmáři**, u nichž se často projektové aktivity odehrávaly a prakticky fungovaly (př. stavby na dojení mléka, kompostování). Dochází tak k další diseminaci projektu.

Pro dosažení většího dopadu projektu by bylo vhodné zvážit doplnění tréninků individuálními granty, což bylo prováděno pouze v některých komunitách, i když zájem o takovou podporu potvrdili farmáři během evaluačních rozhovorů i v ostatních lokalitách.

**Vnější koherence** má několik rovin – spolupráce s českými aktéry ZRS v Zambii a spolupráce a koherence s aktivitami dalších zahraničních donorů.

Z rozhovorů s **českými NNO**, které realizují v Zambii projekty v oblasti zemědělství, vyplývá **dobrá vzájemná provázanost**, která má ale spíše neformální rovinu a synergie projektů se vyvinula na základě dobrých vztahů, které se v průběhu let (většina NNO působí v lokalitě delší dobu) vybudovaly. Organizace tak mají vzájemný přehled o svých aktivitách. Pokud působí ve stejné provincii, poskytují si zpětnou vazbu na své záměry a mnohdy jsou zapojené do části aktivit projektů ostatních dle své expertízy (př. Charita ČR – gender problematika, Mendelu přístup – HLLM).

Pozitivní vliv na koherenci aktivit ZRS má **působení ZÚ v Lusace** (dříve bylo pouze v Zimbabwe) a podpora a pravidelné formální setkávání českých aktérů. Spíše negativně je vnímána role ČRA, kde dochází k častým personálním změnám, což limituje návaznost podpory a spolupráce.

Koherence se zahraničními donory dle rozhovorů s klíčovými aktéry byla spíše fragmentovaná. Narůstá snaha aktérů o větší provázanost, např. formou delegované spolupráce v rámci aktivit Evropské Komise či pravidelných schůzek koordinační donorské skupiny za účasti zástupců ambasád klíčových donorů v Zambii, která má i své tematické podoblasti. Limitem je však spíše politická rovina schůzek. V Zambii jsou jednotlivými ministerstvy na národní úrovni také pořádány půlroční setkání donorů (např. Národní výbor pro rozvojovou koordinaci) a jsou vyžadovány reporty od donorů a realizátorů o jejich činnosti, aby docházelo ke sbíhání všech informací. Z procesního hlediska je snaha o digitalizaci, aby nedocházelo z důvodu byrokratické struktury státní správy ke ztrátě informací. Obdobná setkání jsou i na úrovni provincií a okresů (Okresní výbor pro rozvojovou koordinaci), kde jsou komunikovány aktuality nejen z oblasti zemědělství.

Zástupce ZÚ Lusaka potvrzuje, že jednou z hlavních výzev jakékoliv koordinace je využívání různých instrumentů, které donoři v Zambii uplatňují. Vládní aktéři mnohokrát reflektují pouze přímé příspěvky do rozpočtu či do Fondu rozvoje venkova. Fragmentované projekty je téměř nereálné sledovat, samotná snaha o koordinaci, kterou zástupci ministerstev prezentují, často zůstává pouze na papíře a předmětem diskuzí – do vytvářené databáze zatím dle sdělení nepřispívají ani ZÚ v Lusace, ani zahraniční donoři.

**Koordinace zahraničních donorů** a jejich aktivit má dle dotčených aktérů **pozitivní trend**, stále jsou ale **nenaplněná očekávání ze strany vládních struktur**, které by dle organizací a dalších donorů měly být **více aktivní a nereagovat pouze na snahy a tlaky donorů** o společnou strategii a synergii aktivit (př. aktivity GIZ Zemědělské fórum aktérů v Západní provincii, Platforma aktérů v oblasti mlékárenství na národní úrovni). Do určité míry si každý donor či organizace mapuje oblasti sám a provazuje aktivity na nižších úrovních, neexistují však strategie, ani postupy, které by umožnily efektivnější řízení a členění aktivit a kde by vlastnictví převzala státní správa.

Na úrovni neziskových organizací (i zahraničních) probíhají pravidelná fóra (INGO forum). V rámci evaluační mise byla zjištěna i konkrétní konference donorů v okresu Monze (Kemba), kteří v oblasti působí a jejichž aktivity se doplňují. Jednalo se o ČRA – přehradní nádrž pro dobytek a tréninky pro farmáře, GIZ – studna s pumpou pro lidi a dobytek, SNV – tréninky a podpora pro farmáře z mléčné kooperativy v Monze, World Vision – dojící centrum s moderním tankem na mléko pro lepší produkci mléka a sociálním příslušenstvím pro lidi.

Projektové aktivity realizátorů se v Jižní provincii často **shlukují do poměrně omezených území** z důvodu geografických podmínek (blízkost vodních zdrojů apod.). Některá území, např. i v rámci okresu, naopak zapojena vůbec nejsou. **Duplicitní aktivity** tak byly respondenty zmiňovány jako **občasné**. Zároveň mají realizátoři efektivní mechanismy, jak duplicity omezit (společná školení, vzájemné poskytování služeb) a do budoucna využít lepší synergie (partnerství projektů). Celkově tak aktivity vedou k jednomu společnému cíli, a to k lepší produkci a k vyšší životní úrovni komunit.

Vnější koherenci ovlivňuje také **přístup jednotlivých donorů k motivování příjemců**. Z rozhovorů s českými organizacemi a klíčovými českými aktéry vyplynulo, že využívají komunitního přístupu a budování kapacity přímo v lokalitách tak, aby byly aktivity podporovány nejen cílovými skupinami a po dobu projektu, ale i tradičními strukturami vládnutí a místní správou. Řešení tak musí být jednoduchá a s viditelných dopadem v reálném čase. Obdobně fungují i projekty GIZ. Oproti tomu někteří zahraniční donoři (spíše humanitární pomoci) využívají k motivování příjemců různé pobídky, které však nevedou k dostatečnému vlastnictví výstupů, zároveň ovlivňují cílové skupiny v očekávání podobných pobídek a nedostatečné motivaci zapojit se do aktivit bez nich. Aktuálně probíhá z ministerské úrovně snaha o **standardizaci těchto příspěvků pro příjemce projektů** a vytvoření směrnice, která by měla upravit rozsah příspěvků pro příjemce, např. na dopravu či ubytování.

## Efektivnost (účelnost)

**EO 4 V čem a nakolik jsou jednotlivé části projektu inovativní a prospěšné pro místní komunitu?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra účelnosti realizovaných aktivit projektu | **vysoká** |

Celkově lze konstatovat, že **projekt měl významný vliv na farmářské komunity** tím, že jim poskytl znalosti a dovednosti, které umožnily zlepšit jejich zemědělské praktiky, ekonomickou stabilitu a celkovou kvalitu života. Pro bližší porozumění přínosu pro farmáře a jejich komunity jsme vytvořili **šest případových studií** podpořených farmářů. Dvě následují v textu a čtyři další jsou součástí příloh. Z 11 farmářů, u kterých jsme provedli rozhovory a pozorování, jsme vybrali šest, které pokrývají různorodost jejich úrovně a přínosů, které pro ně a jejich komunity projekt měl.

**Projektové aktivity zajistily v komunitách**:

Změnu myšlení a podnikatelský přístup: Díky projektu někteří farmáři přešli od tradičního smýšlení „nechat věci plynout“ k podnikatelskému myšlení. Začali chápat, že jejich farmy mohou být zdrojem zisku a zlepšení životní úrovně a neslouží jen k nejistému zajišťování obživy domácnosti, kdy akceptují externí vlivy jako nezměnitelné (suché období přináší nižší výnosy). Tato změna přístupu měla pozitivní dopad na jejich schopnost plánovat a provádět zemědělské aktivity efektivněji.

Zvýšenou produktivitu a udržitelnost: Farmáři začali využívat nové znalosti o holistickém přístupu k práci se zvířaty a půdou. To zahrnovalo intenzivnější využití všech dostupných zdrojů, včetně těch, o kterých předtím neměli žádné povědomí (např. zpracování zbytků kukuřice na silážní krmiva, využívání výkalů/hnoje ke kompostování a tvorbě přírodních hnojiv, cílená rotační pastva a hnojení polí). Dále došlo ke zlepšení práce s vodními zdroji a hygienou, což přispělo ke zdraví zvířat, kvalitě mléka (a akceptaci výkupu) a také zdraví v komunitě. Těmito způsoby dochází ke snižování nákladů na provoz a zvyšování produktivity se zachováním kvality půdy, vody a životního prostředí v komunitě.

Ekonomický přínos: Díky využívání sena a silážních krmiv k přikrmování během období sucha došlo ke stabilní produkci mléka (i v období sucha) a větší diverzifikaci příjmů. Více dostupných finančních prostředků znamená více příležitostí pro další investice a rozvoj komunity, a to nejen v oblasti zemědělství (viz dále).

Zvýšení životní úrovně a sociální přínos: Zvýšené příjmy a snížené náklady přinesly zlepšení životní úrovně farmářů a přispěly ke změně vnímání zemědělství v komunitě jako důležitém ekonomickém prvku, který je zároveň vzorem a motivací i pro další členy v komunitě. Nejchudší skupiny farmářů mohly lépe zabezpečit nutričně vyváženou stravu pro domácnost, další skupiny mohly rozšířit stavy zvířat a pestrost pěstovaných plodin nebo dřevin, či dokonce založit v komunitě spořící skupiny (saving group) pro ukládání části výnosů. Farmářům se zvýšila schopnost platit školné svým dětem a přispět tak k lepšímu vzdělání v komunitě.

1 Případová studie podpořeného farmáře v Monze

Obsah obrázku text, venku, obloha, strom

Popis byl vytvořen automaticky

Projektové aktivity v rozdílné míře pozitivně ovlivnily čtyři dimenze **teorie změny chování**, která se zaměřuje na faktory ovlivňující chování jednotlivců (přesvědčení, motivace, kompetence, podmínky). Na podporu **přesvědčení u cílové skupiny** zafungovala studijní návštěva v Zimbabwe (realizovaná v minulém projektu Mendelu). Během této návštěvy farmáři viděli, jak holistický přístup funguje v podobném prostředí. Tato návštěva dosud velmi rezonovala i v rozhovorech s aktuálně zapojenými farmáři, což dokládá význam jejich přesvědčení pro smysl změny. **Motivaci** podpořil **pozitivní tlak komunity**. Když farmáři viděli, jak se někteří z jejich kolegů stali úspěšnějšími díky novým praktikám, začali cítit zvědavost a konkurenční tlak, což zvýšilo jejich motivaci ke zlepšení. Zároveň byly aktivity vhodně koncipovány jako **společná setkání i s participací tzv. vzorových farmářů**, kteří byli zapojení již v minulém projektu s viditelnými výsledky.

**Rozvoj kompetencí** probíhal skrze tréninky a spolupráci účastníků. Jako velmi vhodné se jevily praktické ukázky a cvičení na **školících farmách** (demo plots), které umožnily farmářům aplikovat své nové znalosti v reálném prostředí.

Jako velmi efektivní se ukázalo začlenění možnosti **farmářů zapojit se do přípravy žádosti o tzv. mini-grant** v rámci projektu (např. vytvoření kooperativy na lisování slunečnicového oleje či lesní školky). Tyto projekty vytvořily prostředí pro rozvoj nových dovedností, podnikání a komunitního vlastnictví, a po realizaci mají přínos nejen pro členy kooperativy, ale pro celou komunitu, která lis či sazenice stromků může také využívat).

Zároveň byly farmářům v menší míře poskytovány **vstupy**, jako jsou sazenice, osivo, materiál na tvorbu plotů, což jim umožnilo zlepšit podmínky pro jejich farmářské činnosti.

Limitem se jeví **dostupnost mini-grantů** na podnikání, o které byl dle zjištění z terénu neuspokojený zájem. Projektová aktivita na poskytnutí grantů byla cílena na farmáře s nejlepšími business plány[[1]](#footnote-2). V projektu bylo podpořeno v roce 2022 17 individuálních grantů a 1 grant v kooperativě (viz výše).

Dle realizátorů bylo nastavení projektových aktivit založeno na bázi dobrovolnosti a také potřeb v komunitě. V rámci školení o podnikání[[2]](#footnote-3) byly nabízeny 3 druhy školení (1. Školení na business plány, 2. Finanční dovednosti pro ženy, 3. Plánování produkce) tak, aby navazovaly na implementaci dalších aktivit, např. v oblasti intenzivních silvopastorálních systémů a podávání žádostí o mini-granty.

### 2 Případová studie podpořené farmářky v Chomě

Obsah obrázku text, snímek obrazovky, osoba, oblečení

Popis byl vytvořen automaticky

V evaluačním šetření se **méně projevila účelnost** aktivity týkající se **výsadby dřevin**. Jednalo se o viditelné jednotky stromků u cca poloviny farmářů, kteří byli navštíveni. Výjimkou je podpoření mini-projektem farmáře v Gamela v rozvoji lesní školky (stromy Moringa). Od něj následně nakupují ostatní farmáři sazenice stromů. Účelnost této aktivity je vnímaná jako nižší i ze strany ČRA. Je zmiňována možná příčina, která vychází i z výše uvedené teorie změny chování, kdy farmáři nejsou dostatečně přesvědčení a motivovaní o výsadbu pečovat, protože **není viditelný okamžitý přínos** či přínos, který by mohli vidět ve svém okolí.

Z hlediska **přidané hodnoty aktivit a výstupů vůči vynaloženým prostředkům** (value for money) je celkově projekt **vysoce relevantní** a výstupů bylo dosaženo v dobré kvalitě i přes externí vlivy v podobě obecného nárůstu cen v Zambii. Koncept přidané hodnoty však vnímáme i nad rámec výstupů (Zvýšená udržitelná zemědělská produkce malých farmářů, Zlepšený stav půdy a krajiny a její následný udržitelný management, Posílené kapacity farmářů v oblasti využívání a nakládání se zemědělskou produkcí), a to zejména v **budování kapacit v komunitách** a také v dobré **provázanosti aktivit s místní správou**, které jsou dobrým předpokladem pro udržitelnost výstupů a její další možnou replikaci.

## Dopady a udržitelnost

**EO 5.1 Směřuje projekt k úplné finanční nezávislosti na donorech?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra, s níž projektové aktivity vedou k finanční nezávislosti cílových skupin | **spíše vysoká** |

Z evaluačního šetření v místě realizace projektu vyplývá, že **někteří farmáři budou schopni i po skončení projektových aktivit využít nabytých schopností**, což představuje naději na budoucí finanční nezávislost. Tito farmáři jsou už nyní schopni za využití přírodního hnojení (kompost, trus) vypěstovat více bez potřeby financování umělých hnojiv. Naučili se využívat zbytků obilovin k siláži či skladování suchého krmiva. Tím si zajišťují stabilní výživu dobytka a zároveň stálou produkci, a tedy i stabilní finanční příjem. Avšak pro **ty, kteří nejsou schopni plně využít své nové znalosti bez další podpory či supervize**, existuje **riziko postupné ztráty kompetencí**, produktivity a v důsledku i motivace, protože **podpora ze strany místních aktérů (ministerstva), může být nedostatečná**. Důvody zahrnují vysokou fluktuaci na manažerských pozicích, nedostatečnou motivaci terénních pracovníků ministerstva kvůli omezeným finančním zdrojům, nespolehlivé zajištění paliva, velké vzdálenosti mezi farmáři a nedostatek motivačních prvků k setkávání farmářské komunity.

Jednou z možností pro zajištění finanční nezávislosti farmářů, kteří nejsou časní osvojitelé inovací („early adopters“), ale s podporou jsou schopni se dále učit nové dovednosti a tím zlepšovat finanční stabilitu, by mohlo být **zapojení vzorových farmářů k šíření know-how**. To se do určité míry v současném projektu již děje. 50 zapojených farmářů se již účastnilo aktivit předchozího projektu a nabyté znalosti šíří do komunity. Nicméně, aby bylo dosaženo tohoto cíle, bude třeba také motivovat tuto skupinu farmářů, aby se stali efektivními propagátory nových zemědělských praktik a zajištění udržitelného rozvoje ve svých komunitách. Minimálním motivátorem, jak dotazovaní farmáři sami uváděli, by mohlo být zajištění dopravy pro zájemce o podporu u vzorových farmářů.

K finanční nezávislosti také přispívá **zakládání spořících skupin** v komunitách, které však bylo zaznamenáno pouze v jedné komunitě. Síla komunitního přístupu je však také viditelná na příkladu mléčných center (kooperativ), které fungují jen ve větších městech. Kooperativy nemusí být pro farmáře dostupné a často jsou zasažené korupcí a zbytnělou byrokracií. V některých komunitách tak došlo na základě potřeby k **vytvoření lokálního mléčného centra**, které pak bylo dále napojeno na odběratele. Dochází tak opět k podpoře **vlastnictví** farmářů a komunity mají větší **dostupnost** a **kontrolu** nad odbytem.

Jako další vhodná podpora se jeví informovanost, formální i neformální **podpora aktivit ze strany tradičních náčelníků (chiefs)**. Dle výpovědí a pozorování z terénu jsou náčelníci na lokální úrovni tou největší autoritou. Už jen svou přítomností dodávají konkrétním aktivitám potřebnou důležitost pro členy komunity svého území. Lze vycházet z příkladu náčelníka v Chomě, který se sám na základě obdržených informací zúčastnil v předešlém projektu cesty za dobrou praxí do Zimbabwe. Sám po návratu začal praktikovat na svém pozemku holistický přístup k farmaření a velmi podporuje takové aktivity u farmářů na svém území, čímž dalším členům komunity dodává motivaci a chuť také získat benefity a finanční stabilitu, které holistický přístup k farmaření přináší.

**EO 5.2 Je možné navázat na dobrou praxi (v rámci stávajícího projektu nebo replikačně)?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra, s níž mohou být projektové výstupy a koncepty replikovány | **vysoká** |

**Přenositelnost** projektu na území Zambie je **velmi dobrá** a ostatní komunity projevují **silný zájem** o zapojení se do podobných aktivit. Osvědčenou praxí je využívání **školících farem** (demo plot) pro sázení a praktické ukázky práce, což prospívá celé zapojené skupině. Tato praxe je podporována **poskytnutím** **vstupů**, které farmáři mohou využít, a zároveň má komunitní rozměr a podporuje **společné setkávání a sdílení dobré praxe** mezi farmáři.

Dalším osvědčeným postupem je využití **mini-grantů**, kdy si farmáři v rámci projektových aktivit navrhují vlastní projekty a pracují na naplňování svých potřeb, což zvyšuje spolupráci v komunitě a umožňuje **sdílené společné vlastnictví**. Například přístroj na lisování oleje a cement potřebný ke stavbě lisovny byl dodán projektem a farmáři si v rámci komunity sami postavili lisovnu a zajišťují její provoz. Tento způsob replikace umožňuje držet se dobře fungujícího a odzkoušeného procesu a zároveň reagovat na konkrétní lokální potřebu v místě, kde bude tato možnost nabízena.

V rámci evaluace jsme identifikovali důležité **předpoklady udržitelnosti rozvojových projektů**:

* Navazování na předchozí projekty, které byly v dané oblasti prováděny a mají viditelné výsledky.
* Uplatnění holistického přístupu v intervencích.
* Potřeby vycházející z komunit, kde cílová skupina na projektu aktivně participuje, projekt "vlastní" a dochází ke změně chování, ideálně i k systémové změně.
* Rychlost výsledků nových postupů, klíčové pro zajištění úspěchu a motivace aktérů.
* Jednoduchost know-how a dodávek technologií, které lze snadno předat a přijmout cílovými skupinami a jednoduše aplikovat.
* Využití existujících struktur aktérů (terénní pracovníci ministerstev udržují know-how v lokalitě a budují kapacitu země).
* Nezávislost na budoucích dodávkách vstupů a nespoléhání se na státní správu, která je často nespolehlivá.
* Důležitá spolupráce s tradičními náčelníky (chiefs), kteří mohou vytvořit tlak na státní struktury.
* Návaznost na soukromý sektor a odběratele jako hlavní páky pro udržitelnost.

Naopak **limitujícím faktorem je krátká doba trvání projektu**, která byla zmiňována všemi důležitými aktéry, kteří se v oblasti ZRS pohybují. Krátkodobý cyklus trvání projektu často neposkytuje dostatek času na pozorování výsledků a může způsobit nedůvěru u cílových skupin. Pro dobrou udržitelnost je předpokladem nastavování změn v rámci programového období spíše než v rámci projektového období. Současné fungování tak omezuje dosažení skutečně udržitelného stavu.

## Vnější prezentace (viditelnost) intervence

**EO 6 Jakým způsobem probíhala vnější prezentace prioritního sektoru Zemědělství a rozvoj venkova ZRS se zaměřením na drobné farmáře a kooperativy v Zambii?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra zajištění vnější prezentace prioritního sektoru | **spíše nízká** |

**Publicita projektu** byla zajištěna **standardními cestami** – umístěním log, roll-upů, distribucí letáků, články na facebookových stránkách realizátora, prezentací projektu ve zpravodajství zambijské televize. Dále byla publicita zajištěna i v českém rozhlasu, v televizi a na facebooku partnerské organizace. Mendelova univerzita jako dlouhodobý realizátor rozvojových aktivit v oblasti zemědělství v Zambii podporuje **viditelnost intervencí** skrze svou **expertízu**, což je zejména přístup holistického přístupu v zemědělství (holistic land and livestock management – HLLM). Tento přístup se v Zambii poměrně rozšiřuje. Realizátor se tak často podílí svým know-how na dalších projektech (např. projekt české organizace Care CZ), lokality, kde je projekt realizován jsou navštěvovány dalšími zájemci (komunity, místní správa) či se realizátor účastní konferencí nebo vystupuje v médiích. To přispělo a přispívá i k povědomí české ZRS u zahraničních aktérů a zapojení České republiky do delegované spolupráce Evropské komise.

V rámci evaluačního šetření **v lokalitách** byla vnější prezentace shledána jako **nedostatečná** (jediná informační tabule u přehrady, u lisovny na slunečnicový olej např. jakákoliv informace zcela chyběla). **Farmáři** mají jen **minimální povědomí o ČRA** a o její roli v projektu. Logo ČRA není mezi nimi známé (např. oproti povědomí o GIZ, které je výrazně větší). Ve větší míře bylo povědomí o realizátorovi projektu, kterým byla Mendelova univerzita (mezi místními známá jako Mendelu). Avšak vědomé propojení Mendelovy univerzity s Českou republikou bylo velmi nízké.

**Česká republika** má **dobrou pověst mezi lokálními úředníky**, kteří vědí, že ČR v lokalitě podporuje rozvojové projekty. Nicméně, **povědomí** o ČRA samotné je **ve srovnání s jinými organizacemi**, jako jsou GIZ, SNV nebo World Vision, **velmi malé**. Jiní donoři používají efektivnější nástroje pro zvýšení povědomí o svých projektech, jako jsou venkovní billboardy, polepy aut či projektové plakáty nebo rozdávají propagační materiály. To vše pomáhá poměrně levně a efektivně budovat větší znalost a identifikaci místní komunity s daným projektem a donorem. Lokálními pobočkami ministerstev jsou tyto nástroje často využívány.

## Průřezové principy ZRS ČR

**EO 7 Do jaké míry program reflektoval průřezové principy ZRS ČR?**

|  |  |
| --- | --- |
| Míra, s níž projekt přispěl k Řádné (demokratické) správě věcí veřejných | **spíše vysoká** |
| Míra, s níž projekt přispěl k Šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu | **vysoká** |
| Míra, s níž projekt přispěl k Dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen | **vysoká** |

Projektová žádost byla zpracována dle pravidel dotační výzvy a reflektovala i průřezové priority definované ve Strategii zahraniční rozvojové spolupráce pro období 2018–2030 a také v metodice Evaluace průřezových principů ZRS ČR vypracované společností INESAN[[3]](#footnote-4).

Projekt se zaměřoval na tři oblasti průřezových principů – řádná (demokratická) správa věcí veřejných, šetrnost k životnímu prostředí a klimatu, dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen.

**V oblasti řádné správy věcí veřejných** rozvíjel projekt zejména dimenze participace, transparence a odpovědnosti. Realizátoři již v průběhu přípravy projektu zapojili místní klíčové aktéry (i tradiční autority) a státní správu do konzultací plánovaných projektových aktivit a konzultovali jejich zapojení jako partnerů, spolurealizátorů a/nebo příjemců. Finální podoba projektu tak reflektovala názory a poptávku zainteresovaných stran (indikátor GGRL1). Společné konzultace zajistily dostatek informací a výběr možností zapojení se do projektu (indikátor GGO5). Díky zapojení tradičních autorit v komunitách došlo i k vhodnému přenosu potřeb cílových skupin farmářů a rodin do projektových aktivit a prezentované shodě komunity zapojit se do projektu (indikátor GGRL11). Naplnění tohoto průřezového principu do velké míry napomohla návaznost projektu na minulé aktivity realizátorů, viditelné výsledky a vybudované vazby. Celkově projekt svou vazbou na lokální síť místních zaměstnanců a zajištění monitorovacích nástrojů podporuje rozvoj principů a procesů dobrého vládnutí. Projekt měl výrazně větší dopad na komunity než na vládní strukturu. Ovlivnil pozitivně komunitní fungování, přístup komunit ke zdrojům a nakládání s nimi a podpořil v komunitě vyvázání dětí z participace v zemědělství na úkor jejich vzdělání.

Za možné riziko v této oblasti lze považovat možné pokusy jednotlivce o osobní obohacení na projektem distribuovaných prostředcích, které bylo identifikováno na základě výpovědí několika respondentů. Z výpovědi realizátora však spíše výjimečně dochází k tomu, že farmář použije podporu jinak než projekt zamýšlel (smění osivo za peníze, např. v období pohřbu, zdravotních obtíží, hrazení školních poplatků), což ale není vnímáno jako jejich obohacení.

**V oblasti** **šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu** v projektu nejvíce rezonovala dimenze motivace, participace a odpovědnosti. Projektové aktivity neobsahovaly incentivy typu finanční odměny za účast na školeních či poskytnutí větších materiálních vstupů. Přesto se podařilo dostatečně motivovat cílové skupiny v participaci na aktivitách, a to zejména nutnou intenzivní prací realizátorů v komunitách, zapojením a podporou místních lokálních autorit a prezentací již dosažených výsledků. Projektu se tak podařilo implementovat prvky HLLM (holistic land and livestock management), který vhodně reaguje na fakt, že cílové skupiny farmářů nefungují jako jednotlivci, ale spíše jako součást dané komunity. Došlo k zavedení cílené rotační pastvy v komunitě, a tím k úsporám v lidských zdrojích (dříve každá rodina – ve většině případů dítě – pásla svůj dobytek) a podpoře sociální koheze (indikátor EERL6, EERL8). Projektové aktivity a jejich implementace u farmářů zároveň byly koncipovány tak, aby nevyžadovaly složité technické řešení (např. silážování, budování ochranných plotů, přístřešky pro pastevce atp.) a umožňovaly dosáhnout rychlých výsledků, což výrazně přispělo ke změnám chování farmářů a komunit a jejich přístupu k přírodním zdrojům (indikátor EERL5). Mezi další příklady patří produkce přírodního hnojiva, využití zbytků kukuřice na siláž (nedochází k pálení zbytků), vysazování stromů a vybudování lesní školky.

**V oblasti dodržování lidských práv příjemců a rovnosti mužů a žen** byla reflektována zejména dimenze rovného přístupu k aktivitám a benefitům z nich a budování rozhodovacích kapacit žen. Projektové aktivity byly sestaveny tak, že farmářky byly zapojeny rovnoměrně. Z terénního šetření vyplývá, že na některých místech bylo dokonce více farmářek (indikátor GEO1).

Pozitivně zmiňovaným aspektem je práce projektu s předsudky týkající se zapojení žen do aktivit či práce s kulturně danými vzorci. Ve spolupráci s Charitou ČR probíhala školení na gender mainstreaming u lokálních úředníků i v komunitách pro zvýšení senzitizace genderové problematiky. Ženy v Zambii tradičně nemohou vlastnit půdu a dobytek, nestarají se o tyto aktivity – jsou zapojeny až na konec řetězce do prodeje mléka a masa. Pokud se však rodině v pěstování a chovu nedaří, přidaná hodnota ženy v procesu je nízká. Prostřednictvím projektu a aktivit však ženy využívají možnosti školení v podnikatelských dovednostech a mají příležitost „spočítat“ si přínos jiného přístupu k hospodaření, např. mini-granty míří směrem k jejich podpoře a produkci chovu menších hospodářských zvířat (např. kozy), což je kulturně akceptovaná forma vlastnictví u žen (indikátor GERL1). Lepšího postavení a participace žen na rozhodování je dosahováno i tím, že jsou v roli tradičních autorit, a svým vlivem dále mohou podporovat projektové aktivity v této oblasti.

# 6 Zásadní doporučení vyplývající ze zjištění a závěrů evaluace

### *Doporučení na úrovni projektu*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Znění doporučení** | **Stupeň závažnosti** | **Hlavní adresát**  **doporučení** | **Odůvodnění doporučení** |
| **Využívat mini-granty v rámci projektu**, aby si mohli příjemci či celé komunity napsat projektový záměr a společně realizovat projekt, který přímo nasedá na jejich potřeby a podmínky. Pro využívání mini-grantů je vhodné nastavit jasná a transparentní kritéria způsobu jejich využití, aby nedocházelo ke spekulacím a pocitům nespravedlnosti u příjemců, kteří si projektový záměr o mini-grant podat nemohli. | 1 | Realizátor, ČRA | Školení měla pro farmáře velký přínos, zároveň jsou farmáři ve finanční situaci, kdy je pro ně velmi složité získat dost prostředků pro uskutečnění jakékoliv větší investice. Dodávky mechanizace byly součástí předcházejícího projektu, ale nastaly problémy s jejich využíváním. Udělování mini-grantů se jeví jako „zlatá střední cesta“, která umožní získat technologie přímo na míru a zvýší sdílené vlastnictví farmářů či celých komunit díky procesu spolutvorby. |
| **Zahrnout do projektu aktivity na udržení a diseminaci inovací a zapojit do ní existující lokální struktury**. Lokální aktéři jsou podfinancováni a náklady (např. na pohonné hmoty nutné pro dojíždění za farmáři) jsou jednou z příčin jejich nedostatečné následné podpory. Při následné podpoře doporučujeme zvážit využití v místě využívaných a levných komunikačních technologií, dále připomínání klíčových aktivit během roku prostřednictvím telefonu. | 1 | Realizátor, ČRA, zambijská státní správa (provinční a okresní úroveň) | Doporučení bylo navrhováno i v evaluaci předešlého projektu realizátora. Lokální struktury si uvědomují přínos projektu a důležitost udržení inovací a diseminace mimo podpořené farmáře. Možnosti následné podpory existují (replikovat školení, pořádat návštěvy vzorových farmářů, pracovat s individuálními farmáři). Zároveň operují s velmi omezenými prostředky na dopravu, ale i organizaci následných setkání, někdy i s omezenou motivací. Nezískali jsme proto přesvědčení, že by následná podpora byla zajištěna. |
| **Aktivně pracovat s existujícími lokálními strukturami** při identifikaci, přípravě a realizaci projektu. A to jak se zástupci ministerstev, tak s místními neformálními autoritami (chiefs), kteří mají stále značnou sílu v komunitě a mohou výrazně podpořit přijetí nových principů a postupů. | 1 | Realizátor, ČRA, ZÚ | V Zambii je vedle formálních struktur stále velmi silná pozice neformálních autorit (chiefs), ty mj. vstupují i do rozdělování půdy. Jejich aktivní zapojení do přípravy projektových aktivit může posílit přijetí mezi farmáři. Co více, jako velmi přínosné hodnotíme i jejich zapojení do realizace samotných projektových aktivit. Jeden z náčelníků byl účastníkem cesty do Zimbabwe v předcházejícím projektu a stal se vzorovým farmářem. Jeho aktivní a pozitivní postoje podporují udržitelnost a diseminaci inovací v komunitě, což může vyvažovat spíše nedostatečnou podporu z formálních struktur. |
| **Realizovat školení ve vhodné období roku**, aby farmáři mohli nabyté zkušenosti rovnou aplikovat. Vhodné se jeví i využívání tréninkových farem (demo plot), kde farmáři společně přetavují získané znalosti do praktických dovedností. Zároveň se jako velmi vhodné jeví farmářům, kteří již dosáhli určité úrovně rozvoje, poskytnout intenzivnější školení na tvorbu byznys plánů a finanční gramotnosti. | 2 | Realizátor | Pro přetvoření nabytých teoretických znalostí na praktické dovednosti je klíčové, aby si farmáři mohli věci vyzkoušet a následně je v blízké době aplikovat na vlastních farmách. Jestliže školení proběhnou několik měsíců před obdobím, kdy by mohli znalosti aplikovat, tak se přirozeně snižuje počet příjemců, kteří je v praxi využijí. Školení na finanční stránku farmaření byla nabízena u vybraných farmářů, ale poptávka po jejich širší a intenzivnější formě byla všudypřítomná. U poskytovaní školení je vhodné zohlednit úroveň rozvoje farmářů. |
| **Doplňovat školení vhodnými vstupy v malých množstvích**, které mohou farmáři využít. V závislosti na jejich potřebách a tématu školení se může jednat o osiva a sazenice, oplocení, dráty, léčiva. | 2 | Realizátor | Farmáři účastnící se projektových aktivit realizovaných jinými aktéry (World Vision, SNV) jsou zvyklí na výraznější materiální pobídky. Naopak české projekty mají reputaci, že „nerozdávají volně věci“, což je principiálně v pořádku. Materiální vstupy, které farmáři v malých množstvích obdrží a mohou je hned prakticky využít, ale zvyšují pravděpodobnost, že s praxí budou farmáři pokračovat v následujících letech i bez obdržení vstupů. |
| **Využívat studijní návštěvy pro změnu přesvědčení a zvýšení motivace u farmářů**. Velmi rezonovala studijní návštěva v Zimbabwe provedená v předešlém projektu. Studijní návštěvy mohou být i u vzorových farmářů v lokalitách. | 2 | Realizátor | Vidět na vlastní oči, že v podobném kontextu, ve kterém farmáři žijí, lze dělat něco výrazně lépe, je silnou intervencí vedoucí ke změně hlubokých přesvědčení a zvýšení motivace nutné pro osvojení si nových kompetencí. V případném navazujícím projektu v Zambii je výhodou, že pro studijní cesty mohou být vytipováni vzoroví farmáři podpoření již ve dvou projektech. |
| **Posílit, nebo vypustit komponentu lesnictví a agrolesnictví v navazujících projektech.** Ta byla daleko méně viditelná a zmiňovaná mezi farmáři jako přínosná. Možnost doplnění aktivit o např. včelařství, které by mohlo rychle generovat další příjem a snížit problém delšího horizontu pozitivních přínosů, který je s agrolesnictvím spojen. Je nutné farmáře školit, popřípadě podpořit materiálními vstupy, nejen jak dřeviny sázet, ale zejména jak je pěstovat a ošetřovat v následující letech po výsadbě, s doplněním demonstračních výsadeb na vzorových farmách. Dále je možné více podpořit mini-granty na budování školek a vstupy v podobě sazenic z podpořených školek, sázených ve vhodné roční období. | 2 | ČRA | Výsadba dřevin byla všemi aktéry vnímána jako doplňková a méně úspěšná, i když měla být jedním z hlavních cílů projektu. Mezi farmáři je problém s delším horizontem přínosů spojených s výsadbou dřevin. Na druhou stranu u vzorových farmářů bylo viditelné uvědomění přínosů agrolesnictví, a i u ostatních farmářů šlo pozorovat nově vysazené stromy (i když v menší míře). Je proto strategická otázka, jestli agrolesnickou komponentu posílit, nebo vypustit. S ohledem na název projektu měla být tato komponenta projektu klíčová a dílčí neúspěchy by neměly vést k rezignaci na tyto aktivity – z pohledu udržitelnosti se téma agrolesnictví a jeho úspěšné implementace jeví jako klíčové. |
| **Zhodnotit množství a nabídku školení cílovým skupinám.** Realizována byla široká škála školení a workshopů, která umožňovala farmářům velký výběr. Zároveň kvantita snižovala možnost jít v rámci školení do hloubky a více se věnovat podpoře farmářů ve zvědomení přínosů a implementaci aktivit či lépe plánovat čas realizace aktivit (viz výše v doporučeních). | 2 | ČRA, Realizátor | Snížení počtu tematických oblastí školení a workshopů by přispělo k lepšímu zacílení a intenzivnější práci s cílovými skupinami. A to zejména u aktivit, které jsou náročnější z pohledu přesvědčení a motivace cílových skupin či samotné realizace, ale s dlouhodobějším dopadem a potenciálem udržitelnosti. Jedná se zejména o rozšíření podpory farmářů v oblasti podnikatelských aktivit a žádostech o mini-granty, větší podporu agrolesnické komponenty projektu. |

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

### *Doporučení na úrovni programu nebo sektoru*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Znění doporučení** | **Stupeň závažnosti** | **Hlavní adresát**  **doporučení** | **Odůvodnění doporučení** |
| **Kriticky zhodnotit a realisticky nastavit ambice ZRS ČR v oblasti podpory zemědělství a rozvoje venkova** v Programu rozvojové spolupráce ČR na následující roky. ZRS ČR realizuje kvalitní, ale pilotní projekty s velmi omezeným regionálním dosahem. V případě, že strategickým cílem ZRS ČR je dosáhnout systémových kvalitativních posunů alespoň na úrovni okresů, je potřeba zvýšit rozsah projektů a soustředit se na jejich škálovatelnost. | 1 | MZV | Projekt byl realizován ve vybraných dvou okresech, v každém okrese byly vybrány dva kempy a v nich tři vesnice. Pro přehlednost jeden okres má zhruba 45 kempů a každý kemp okolo 20 vesnic. Doporučení výše definují, že bez externí podpory dojde k diseminaci k dalším geograficky vzdáleným farmářům jen velmi omezeně. |
| **Replikovat projekt do dalších územních celků v Zambii** a při replikaci zároveň zajistit doplňkovou podporu pro farmáře zapojené do již proběhlých projektů. Využití studijních návštěv u podpořených vzorových farmářů, kterým se podařilo znalosti přetavit do praxe. | 1 | MZV, ČRA | U zástupců centrální správy, jejich lokálních poboček, náčelníků i zapojených farmářů jsme zaznamenali velkou poptávku po navazujícím projektu. Zároveň mezi farmáři silně rezonoval předcházející projekt. Projekt zároveň přinesl dobré renomé u dalších mezinárodních aktérů, což přispělo k aktuálnímu zapojení do delegované spolupráce Evropské komise. |
| **Zajistit viditelnější publicitu ZRS ČR a jejich projektů v Zambii**. Zejména prezentaci ČRA či celkově ČR. Farmáři znají většinou realizátora pod pojmem Mendelu, ale nepropojí si ho s Českou republikou. Vedle povinné projektové publicity zvážit větší důraz na reklamní předměty (např. čepice, trička), které by podpořily identifikaci příjemců s projektem a pomocí ČR obecně. | 1 | ČRA, realizátor, ZÚ | Povědomí příjemců o tom, že je projekt financován ze ZRS ČR bylo nízké. Vizuální přítomnost skrze informační cedule, polepy aut či reklamní předměty byla daleko větší u jiných donorů a realizátorů (GIZ, SNV, World Vision), stejně tak povědomí o jejich podpoře na místě. Povědomí o Mendelu bylo v místě podpory dobré u příjemců a ostatních lokálních aktérů. |
| **Zvážit podporu i do jiných sektorů v Zambii**. Většina podpory ze stran donorů se soustředí do tří hlavních odvětví (zemědělství, lesnictví, zdravotnictví). Potenciálně zajímavý může být odpadní průmysl a možnost recyklace plastů. Muselo by se jednat o finančně zajímavý projektový záměr se zapojením soukromého sektoru, nikoliv pouze akcentovat prvek ochrany přírody. | 3 | MZV | Většina podpory od zahraničních donorů se v Zambii koncentruje do několika odvětví, čímž může docházet k duplicitám. Nalezení kompletně nového odvětví může přinést ZRS ČR dobré renomé a možnost vysoké přidané hodnoty. Neřešené odpadové hospodářství je v Zambii všudypřítomné a zároveň s byznysovým potenciálem. |

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

# 7 Přílohy závěrečné evaluační zprávy

1. Shrnutí závěrečné evaluační zprávy v anglickém jazyce
2. Seznam a vysvětlení použitých zkratek
3. Schéma intervenční logiky hodnocené intervence
4. Seznam prostudovaných dokumentů, dřívějších evaluačních zpráv v dané tématice a odborné literatury, relevantní internetové odkazy
5. Seznam interview (přehled klíčových respondentů) a skupinových diskusí (fokusních skupin) při dodržení pravidel ochrany osobních dat
6. Využité dotazníky, okruhy pokládaných otázek
7. Analýzy výsledků průzkumů, dotazníkových šetření, faktická zjištění
8. Shrnutí zásadních výsledků rozhovorů a fokusních skupin s klíčovými respondenty (nejsou-li v textu) při dodržení pravidel ochrany osobních dat
9. Vyhodnocení jednotlivých průřezových principů dle nástrojů certifikované metodiky evaluace průřezových principů ZRS ČR
10. Výběr fotografií z mise
11. Zadávací podmínky (Terms of Reference)
12. Tabulka vypořádání (zásadních) připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů
13. Přehled připomínek vzešlých z diskuse při závěrečné prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu
14. Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

1. Aktivita 3.3. Poskytnutí grantů farmářům s nejlepšími business plány na rozvoj své farmy a jejich monitoring  [↑](#footnote-ref-2)
2. Aktivita 3.2. Školení na plánování produkce, rozvoje farmy a obchodní dovednosti vč. tvorby business plánů [↑](#footnote-ref-3)
3. Dostupné zde: <https://inesan.eu/vsechny-vysledky/?_sft_kategorie-vysledku=metodiky> [↑](#footnote-ref-4)