



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

VYHODNOCENÍ TŘÍ PROJEKTŮ V PROGRAMU ZRS AID FOR TRADE

Září 2024



Evaluační tým

RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D.

Mgr. Kristýna Janhubová

Mgr. Petr Čermák, Ph.D.

doc. Ing. Tereza Němečková, Ph.D.

Hamdija Mujezin, Msc.



Identifikační formulář

Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce: „Aid for Trade“ pomoc partnerskému státu při usnadňování zapojení do mezinárodního obchodu “Aid for Trade” assistance to a partner country to facilitate participation in international trade	Zaměření: Tři projekty realizované v rámci programu Aid for Trade jako součást tematické priority Ekonomický růst. Konkrétně se jedná o tyto projekty: 1) „Zlepšení služeb malých a středních podniků za využití moderních technologií automatizované komunikace“ 2) „Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině“ 3) „Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty“
Gestor: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Česká republika	Realizátoři: Ad 1) GEOTest, a.s., Brno Ad 2) G E T s.r.o., Praha Ad 3) Vysoká škola chemicko-technologická v Praze (VŠCHT)
Partnerské země (země realizace): Bosna a Hercegovina	Projektové lokality: Ad 1) Sarajevo, Mostar, Banja Luka Ad 2) Sarajevo, Kakanj, Tuzla, Ugljevik Ad 3) Sarajevo
Hodnocené období realizace Měsíc/rok zahájení: 4/2021	Měsíc/rok ukončení: 9/2023
Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: Ad 1) 900 000 Kč Ad 2) 832 599 Kč Ad 3) 674 067 Kč	Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: Ad 1) 900 000 Kč Ad 2) 852 599 Kč Ad 3) 674 067 Kč
Další donoři podílející se na programu: ----	
Autoři evaluační zprávy: RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., Mgr. Kristýna Janhubová, Mgr. Petr Čermák, Ph.D., doc. Ing. Tereza Němečková, Ph.D., Hamdija Mujezin, Msc.	
Termín realizace evaluace: Duben 2024 – září 2024	
Datum, podpis (y):	

Účel evaluace

Zadavatelem evaluace „Vyhodnocení tří projektů ZRS Aid for Trade“ je Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV), Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS), přičemž podstatným partnerem v celém procesu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), garant hodnoceného programu Aid for Trade (AfT). Cílem evaluace bylo vyhodnotit tři projekty zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) realizované v rámci programu AfT v Bosně a Hercegovině (BaH) v letech 2021 až 2023, přičemž klíčovými tématy (vymezenými evaluačními otázkami) byla zejm. efektivnost a udržitelnost s ohledem na soulad s cíli programu AfT, přínos projektů pro zlepšení kapacit BaH zapojit se do mezinárodního obchodu a koherence s dalšími nástroji ZRS. Zjištění by měla být využita při rozhodování o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS v dané zemi, sektoru a programu.

Stručný popis hodnocených projektů

Předmětem evaluace byly tři projekty ZRS, realizované v rámci programu AfT v BaH v letech 2021 až 2023, s celkovým rozpočtem zhruba 2,4 mil Kč. Projekty měly různé realizátory a lišilo se také jejich konkrétní zaměření, jakkoli za společného jmenovatele můžeme považovat předání know-how a zkušeností. Projekt **Zlepšení služeb MSP za využití moderních technologií automatizované komunikací (Projekt 1)** byl realizován firmou GEOtest a.s. a jeho cílem bylo rozšíření know-how v oblasti využití automatizované komunikace mezi malými a středními podniky (MSP). Projekt byl iniciován partnerem projektu Komorou zahraničního obchodu Bosny a Hercegoviny (FTCBH). Na webových stránkách partnera projektu byl instalován chatbot jako příklad takové komunikace, v projektu dále vznikly informační materiály (brožury a video) a k tématu byly organizovány semináře. Partnerem dalších dvou projektů bylo Ministerstvo zahraničního obchodu a ekonomických vztahů Bosny a Hercegoviny (MOFTER). Projekt **Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině (Projekt 2)** byl zaměřen na předání zkušeností s modernizací důlního průmyslu včetně moderních dobývacích technologií a informací týkajících se restrukturalizace energetického sektoru směrem k navýšení podílu obnovitelných zdrojů. Sdílení know-how a zkušeností probíhalo prostřednictvím online workshopu, cesty českých expertů do BaH a cesty bh. specialistů do ČR. Zpracován byl také informační materiál o českém uhelném průmyslu a energetickém sektoru. Projekt **Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty (Projekt 3)** si kladl za cíl předat bh. odborníkům informace o distribuci a kontrole kvality motorových paliv, a přispět tak k harmonizaci trhu s pohonnými hmotami s legislativou EU. Součástí projektu byly dvě služební cesty realizačního týmu do Sarajeva, cesta bh. expertů do ČR a zpracování závěrečné odborné zprávy. Do projektu byli kromě partnerské organizace také zapojeni výzkumní a vědečtí pracovníci Univerzity v Tuzle a Univerzity v Banja Luce a na české straně Česká technologická platforma pro biosložky v dopravě a chemickém průmyslu (ČTP Bio) a Česká asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (ČAPPO).

Metodika a evaluační tým

Evaluaci zpracoval pětičlenný tým pod hlavičkou společnosti EDREO s.r.o., skládající se ze dvou evaluátorek, tematické expertky, experta na partnerskou zemi a lokálního experta se zkušenostmi se zaměřením projektů i s evaluacemi. EDREO s.r.o. je poradenská společnost, jejímž hlavním zájmem jsou poradenské a výzkumné služby v oblasti regionálního rozvoje, veřejných politik a jejich evaluací. Evaluační tým děkuje všem aktérům, kteří byli ochotni se podělit o své zkušenosti a postřehy.

Neexperimentální smíšený evaluační design akcentoval především kvalitativní metody sběru a analýzy dat s prvky metody outcome mappingu. Využity byly také sekundární zdroje dat, především projektová dokumentace, informace o dalších intervencích v BaH implementovaných z českých i zahraničních zdrojů apod. Sběr dat probíhal v ČR i v místě intervence v BaH. Stěžejní metodou byly polostrukturované rozhovory, v rámci kterých se k tématu vyjádřilo 38 informantů, evaluační návštěvy, mini-případové studie. Zcela zásadní pro evaluaci byla mise v BaH, při které byly navštíveny podpořené a partnerské instituce.

Kontext evaluace

BaH patří k ekonomicky nejslabším a politicky nejméně stabilním státům Evropy i západního Balkánu. Slabý ekonomický výkon je úzce provázán s dlouhodobou politickou nestabilitou BaH, která pramení z přetrvávajícího etnického rozdělení politiky a společnosti. Důsledkem vleklé politické krize je pomalé provádění potřebných reforem, stagnující proces integrace do Evropské unie (EU) i masivní emigrace produktivního obyvatelstva, která dále prohlubuje strukturální ekonomické problémy. Dle odhadů odešlo z BaH v posledních letech až 600 tisíc obyvatel.¹

¹ RFE: BiH posljednjih deset godina napustilo 600.000 ljudi

Oproti předválečné populaci 4,4 milionu obyvatel se současný odhadovaný počet obyvatel pohybuje okolo 3 miliónů s výrazně negativním demografickým trendem.

Klíčovou překážkou provádění politických i ekonomických reforem v BaH je komplikované a často dysfunkční politické uspořádání země. Mnohoúrovňová institucionální struktura, složitě vyjednaný kompromis po občanské válce v 90. letech, dává zástupcům tří etnických skupin na všech úrovních vlády možnost blokovat rozhodnutí, která nejsou v jejich zájmu. Rozdělení podle etno-politického klíče není omezeno na vysokou politiku, ale promítá se i do veřejného sektoru, ekonomiky a společnosti jako celku a stále sehrává významnou roli v udržování rovnováhy politického systému BaH. Dále přetrvávají napjaté vztahy mezi zástupci jednotlivých částí země, kteří často obtížně dosahují shody i v otázkách zcela nesouvisejících s etnickým uspořádáním země. Tento systém se negativně propisuje i do ekonomického sektoru, který pro rozvoj přirozeně vyžaduje především domácí a mezinárodní integraci spíše než vytváření bariér.

Právě v ekonomické oblasti se naplno ukazuje neefektivita systému založeného na víceúrovňovém rozdělení kompetencí podle etnického klíče. Paralelní fungování oddělených ministerstev, státních úřadů i řady nestátních organizací na různých úrovních přispívá ke komplikovaným rozhodovacím procesům a pomalému provádění potřebných reforem. Složitý a přebujelý systém státní správy omezuje efektivitu fungování státu i ekonomiky a je také živnou půdou pro korupci, která je dlouhodobě jednou z hlavních překážek rychlejší transformace země. Silná politizace ekonomiky, zejména pak strategických sektorů se silnou účastí státu, jako je energetika, vytváří prostor pro nepotismus a netransparentní rozhodovací procesy.

Hlavní zjištění a závěry ve vazbě na zadání evaluace

Zjištění evaluace jsou strukturována podle mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC a některých dalších kritérií, v jejichž rámci byly zadavatelem formulovány evaluační otázky (EO). Konkrétně se jedná o relevanci, koherenci, efektivitu (hospodárnost), efektivnost (účelnost), dopady a udržitelnost.

RELEVANCE z pohledu cíle projektů a cíle programu AfT je spíše nízká, ale všechny podpořené sektory mají relevantní místo v ekonomické morzovi BaH.

Přestože konkrétní projekty AfT mohou být obecně velmi rozmanité, jejich spojujícím článkem by dle strategie programu AfT mělo být „budování[m] obchodních kapacit v partnerských rozvojových zemích, jejich zapojování[m] do regionální i širší mezinárodní obchodní výměny a hospodářské spolupráce, hodnotových řetězců, tedy se zapojování[m] do mezinárodního obchodu.“². Zároveň má program dle strategie MPO za cíl otevírat v cílových zemích obchodní příležitosti pro české podnikatelské subjekty. **U všech třech hodnocených projektů mají stanovené cíle určitou souvislost s cíli programu AfT, nicméně zejména u projektů 1 a 2 je přímá vazba na mezinárodní obchod spíše slabá.** Popsané cíle projektů jsou navíc v rovině dlouhodobých výsledků a dopadů, na které má vliv mnoho dalších faktorů, a obzvláště s ohledem na relativně nízký rozpočet projektů je tak prokázání přičitatelnosti velice obtížné. V kontextu BaH je právě růst mezinárodní obchodní výměny spolu s přílivem zahraničního kapitálu hlavní příležitostí pro posílení slabé ekonomiky, která v zapojení do MO zaostává za zbytkem regionu.

Program AfT není nijak sektorově omezen, sektory nejsou nijak prioritizovány, program umožňuje realizaci projektů i mimo prioritní témata ZRS a odpovídat na ad hoc potřeby týkající se aktivit ekonomického charakteru. Zaměření českých projektů AfT vychází z potřeb formulovaných iniciátory projektů (partnerských organizací) a obecně je cíleno na strategicky významné oblasti hospodářství s důrazem na rozvoj podnikatelského prostředí a budování obchodních kapacit. **Vzhledem ke svému ekonomickému, ale i společensko-politickému významu všechny tři cílové sektory evaluovaných projektů relevantní místo ve strategii ekonomického rozvoje BaH.** Zodpovědné domácí instituce i mezinárodní organizace asistující zemi v reformním procesu věnují všem třem oblastem ve svých strategiích dlouhodobou pozornost. Zatímco na sektory důlního průmyslu a ropných produktů nahlíží klíčoví domácí i mezinárodní aktéři především jako na zdroj strukturálních problémů vyžadujících hluboké reformy, segment malých a středních podniků je naopak všeobecně považován za nevyužitý potenciál pro oživení slabé ekonomiky. Projekty ale primárně neřeší (s výjimkou projektu 3) potřeby cílových skupin z pohledu zvýšení jejich kapacit pro zapojování do regionální a širší mezinárodní obchodní výměny.

KOHERENCE je hodnocena jako spíše nízká.

Metodika ZRS (2020) akcentuje integrovaný přístup a důležitost koherence nástrojů ZRS, a to jak ve smyslu vnitřní koherence, tak koherenci s jinými donory ve snaze zefektivnit ZRS a zamezit také překrývům. **Koherence evaluovaných projektů podpořených je hodnocena jako spíše nízká. Projekty byly tematicky zaměřené na různé sektory, nenavazují na sebe a vzájemně se nijak neovlivňovaly,** přestože partnerskou organizací dvou projektů byla

² Strategie programu Aid for Trade v rámci zahraniční rozvojové spolupráce ČR
<https://www.mpo.gov.cz/assets/dokumenty/55491/63568/653974/priloha001.pdf>, str. 1.

tatáž instituce. Spojovacím článkem je ZÚ, který projekty monitoruje a zasahuje do koordinace a komunikace mezi partnerskou organizací, realizátorem a případně dalšími aktéry v případě, že se v projektu vyskytnou nějaké problémy, zejména plynoucí ze složité institucionální situace. V tomto prostředí je prosazování změn obtížné i pro samotné partnerské organizace, které mají omezené pravomoci. To negativně ovlivňuje vlastnictví projektu a velmi limituje i koordinaci všech aktérů. Evaluační tým neidentifikoval další nástroje ZRS, se kterými by vytvářely významné synergie, byly identifikovány pouze drobné návaznosti. Flexibilita programu může být vnímaná jako pozitivum, umožňuje podpořit aktuální ad hoc potřebu identifikovanou v partnerské zemi, ve které má ČR expertizu. Na druhou stranu vzhledem k malému rozpočtu programu by větší tematická koncentrace a synergie mohly podpořit efekty projektů. Mezi jednotlivými realizačními týmy projektů neprobíhala žádná koordinace ani komunikace. K nejintenzivnější komunikaci docházelo ve všech případech mezi realizátorem a partnerskou organizací, ty zároveň koordinovaly zapojení dalších aktérů do projektových aktivit. Pozitivně lze hodnotit, že projektům 2 a 3 se podařilo dostat klíčové místní aktéry zastupující různé části země k jednomu stolu, což ve vnitřně rozdělené BaH není jednoduchý úkol.

HOSPODÁRNOST je hodnocena jako spíše nízká.

Projekty zrealizovaly naplánované aktivity s malými rozpočty, u projektů nebyly identifikovány nehospodárnosti, jakkoli zejména limitovaná udržitelnost samozřejmě hospodárnost nepodporuje. Podstatnější je však politická nestabilita, fluktuace na podpořených institucích a některé další faktory, které přispívají k neefektivitě na straně implementace programu. Řada informantů doporučovala, aby se realizovalo méně projektů s větší alokací s cílem zvýšit dopad projektů, jakkoli překročení limitu pro zakázky malého rozsahu bude pro MPO znamenat administrativně náročnější proces.

EFEKTIVNOST (účelnost) ve smyslu, který definují evaluační otázky, byla v souhrnu vyhodnocena jako spíše nízká, reálný příspěvek k naplnění cílů programu Aft ze strany podpořených projektů je spíše symbolický. **Zaměření projektů má určitou souvislost s cíli Aft i prioritami ZRS,** při dané velikosti a rozsahu těchto projektů, s ohledem na to, že každý projekt se zaměřoval na diametrálně odlišné téma, ba i sektor, že nebylo možné využít synergií, však k naplnění cílů programu Aft tyto projekty v podstatě přispět ani nemohly. Některé navázané kontakty se mohou v budoucnu rozvinout v intenzivnější spolupráci, ale v rámci evaluace se žádné konkrétní aktivity, či jejich brzký příslib identifikovat nepodařilo. Nelze to však vnímat jako nenaplnění toho, co bylo v konkrétních projektech slíbeno, neboť bylo patrné již ze žádostí, že jejich efekty budou velmi malé. Jedním z cílů českého programu Aft je i rozvoj nových komerčních aktivit českých podnikatelských subjektů. Na navázání komerčních aktivit cílil nejvíce realizátor Projektu 1, který v projektu viděl příležitost prosadit se na bh. trhu, prozatím se ale žádná navazující komerční aktivita nepodařila uskutečnit. Pro realizátora Projektu 2 (konzultační firma v oblasti geologie, která se na uhelný průmysl přímo nespecializuje) nepřinesl projekt žádné komerční příležitost, z širšího hlediska ale projekt zapadl do dlouhodobých aktivit ekonomické diplomacie v BaH a cesta bh. expertů do ČR představovala možnost pro české firmy. Realizátorem Projektu 3 byla univerzita a komerční návaznost nebyla zamýšlena, byla však deklarována snaha o meziuniverzitní spolupráci s univerzitou v Tuzle. Ve všech třech případech realizátoři oceňují získané zkušenosti (tematické nebo regionální) a reference.

DOPADY podpořených projektů lze souhrnně vyhodnotit jako spíše nízké.

Jak již bylo uvedeno, projekty měly malé rozpočty, trvaly krátkou dobu a každý se zaměřoval na úplně jiný segment. V podstatě tak ani nemohlo dojít k žádným silným efektům, ke kterým by případně přispěly vzájemné synergie. **Největším přínosem pro cílové skupiny bylo šíření know-how** (plynoucí z projektů 2 a 3), které však vzhledem k rozsahu témat, nízké intenzitě projektových aktivit (ne ve smyslu nenaplnění projektů, ale celkového rozsahu), bez dalších návazných projektů či mimoprojektových aktivit (alespoň nebylo nic evaluací zjištěno) lze vnímat spíše jako inspiraci, ukázání cesty, či dobré praxe než jako silný potenciál pro skutečnou změnu. Jakkoli nelze vyloučit, že se v budoucnu mohou takové kontakty oživit a zintenzivnit a mohou generovat nějaké návazné aktivity.

Chatbot vytvořený v rámci **Projektu 1** slouží FTCBH jako rozcestník, který nasměruje tazatele podle položené otázky do příslušné sekce webu. Pokud se totiž návštěvníci webu neorientují a nenajdou potřebné informace, je v BaH běžné, že se v dané instituci dožadují těchto informací telefonicky. V tomto ohledu chatbot organizaci skutečně ulevil, ubyly telefonní hovory, navíc ve své době to byl nástroj inovativní, který se jinde ve veřejné správě prakticky nevyskytoval. Naopak se ale zvýšil počet e-mailů, protože chatbot na otázky sám neodpovídá a dotazy jsou přesměrovávány na informační e-mail a z něj jsou rozesílány na příslušná oddělení (jednotky e-mailů týdně). Průměrný počet uživatelů chatbotu dosahuje okolo 200 měsíčně (v období říjen 2021 – květen 2024 bylo zaznamenáno téměř 5 500 uživatelů, kteří průměrně chatbot využívali téměř 7 minut) a nejčastěji vyhledávaným tématem z definovaných oblastí jsou statistické informace BaH, informace k vývozu a vzdělávání, či informace o členství a sdružení. Druhou oblastí, kde byl chatbot využíván, jsou průzkumy. Při hodnocení efektů Projektu 1 je třeba podtrhnout dva podstatné body: (i) projekt byl velmi malý, úzce zaměřený, mohl tedy pouze přispět, a to spíše drobně, k daným cílům. (ii) Současně je ale třeba vnímat projekt v kontextu doby, místa a sektoru. Projekt byl realizován v roce 2021, tedy ještě pod vlivem pandemie

Covid-19, kdy se jakákoli forma vzdálené komunikace zdála být užitečná, a současně v době, kdy jiné formy umělé inteligence ještě nezažívaly takový boom. I když Komora sama vnímá, že je poměrně daleko zejména v oblasti digitalizace (zejména marketingu), pro veřejný sektor v BaH nejsou dosud prostředky automatizované komunikace běžnou součástí jejich prezentace. Tehdy to tedy představovalo skutečně něco výrazně nového.

Projekt 2 se věnoval především přenosu know-how a sdílení zkušeností, k tomu směřovaly obě studijní cesty, jak do BaH, tak do ČR. Informanti zmiňovali konkrétní témata, která je v ČR zaujala a kde spatřovali inspiraci pro BaH - šlo zejména o český přístup k technologii těžby a zelené tranzici, obecně restrukturalizaci hnědouhelného těžebně-energetického sektoru, uzavírání dolů a s tím spojených rekultivací. Účastníci obecně byli s průběhem aktivit projektu spokojeni, oceňovali dobrou organizaci, spolupráci s realizátorem, to, že mohli mluvit s různými aktéry, včetně zástupců samosprávy Karlovarského kraje, který byl těžbou zasažen, ale například i odbory, to považovali za nejceněnější. Participanti vnímali, že dostali užitečné informace, ale současně poukazovali na rozdíly mezi důlním průmyslem v ČR a BaH, i na odlišnou situaci důlního průmyslu v obou zemích – přestože směřují / měly by směřovat ke stejným cílům ve smyslu zelené tranzice, každá země je v jiné fázi. Na bh. straně bylo zřejmé, že cíle směrem k uzavírání dolů nejsou sdílené všemi aktéry se stejnou intenzitou, některé cíle vnímané účastníky jsou vlastně až protichůdné – investice do vyšší efektivity těžby a současně útlum těžby. U mnoha bh. aktérů však byl zřejmý důraz na otázky sociálních dopadů útlumu těžby a spravedlivé transformace, ve kterých je patrná poptávka po přenosu zkušeností. Nepodařilo se vystopovat návazné kroky a to, zda bylo toto vytvořené podhoubí skutečně přeměněno v reálnou změnu. ČR v dalších letech podpořila projekt ekonomické diplomacie, kde byly využity i kontakty z Aft projektu.

Projekt 3 směřoval na oblast zvýšení kapacit a přenosu know-how, zvýšení kvality motorových paliv, harmonizaci příslušné legislativy a snížení nezákonného obchodu a ztrát příjmů státu. Celé škály těchto efektů mělo být dosaženo prostřednictvím tří denní návštěvy českých specialistů v BaH a pětidenní studijní cesty v ČR. Z hlediska kontroly paliv byli dotazovaní účastníci schopni popsat rozdíly mezi českým a bosenským přístupem, oceňovali obecně možnost diskutovat přístupy obou zemí. Uvedli, že v praktické rovině se spíše utvrdili v technologických postupech, které jim již jsou známy. Tématem, které rezonovalo nejvíce, byly tzv. rychlé kontroly, které umožní okamžitě reagovat na případné zjištěné problémy s palivem. Participanti rovněž zajímalo téma značkování paliv, jehož zavedení je v BaH politicky kontroverzní, někteří se i mylně domnívali, že v ČR najdou inspiraci, než zjistili, že se zde paliva obecně neznačkují. Boj s šedou ekonomikou byl součástí zaměření českého projektu, resp. byl přímo v jeho názvu. Zde evaluace nepřináší jednoznačná zjištění. Podle některých informantů výsledky průběžného monitoringu paliv nenaznačují problémy s nekvalitními palivy a jejich nelegálním obchodováním. Přesto některé starší studie naznačují, že šedá ekonomika v oblasti ropných derivátů v zemi je problém a zaslouží si pozornost. V případě, že by měla ČR ambici se tomuto tématu dále věnovat, bylo by třeba reálné potřeby země podrobněji prozkoumat. Zájem mezi informanty vyvolal i český systém povinných palivových rezerv, který v BaH navzdory evropským požadavkům z důvodu neshody mezi jednotlivými částmi země stále nefunguje. Biopaliva v BaH nejsou využívána, přestože to je ukotveno nařízením vlády. Problémem je to, že v BaH se biopaliva nevyrábí a současně jejich implementace není definovaná.

Efektem, který se podařilo evaluací prokázat, je přenos know-how, diskutabilní je vliv na úpravu legislativy. Pro ostatní efekty se nepodařilo sesbírat důkazy, které by takové výsledky či dopady potvrzovaly. Přenos know-how a sdílení dobré praxe byl cílený na široké spektrum účastníků (zástupci inspekce, MOFTER, entitních ministerstev či zástupci příslušné asociace). Projekt byl zaměřen na konkrétní zkušenosti v terénu, po přenosu zkušeností byla identifikována poptávka a účastníci hodnotili projekt, zejména cestu do ČR pozitivně. Oceňovali, že si potvrdili postupy, které používají, a že viděli systém kontroly, přímo práci v laboratořích, i na univerzitě práci se studenty. Projekt pomohl rozšířit povědomí o možnostech vzájemné spolupráce v tomto odvětví a diskutuje se možnost spolupráce Univerzity v Tuzle. Téma kvality paliv je určitě relevantní i nadále. V BaH by je zajímala pomoc s prováděcími předpisy ohledně kvality paliv, dále se sladění legislativy s *acquis communautaire* a česká expertíza pro technické postupy, otázka biopaliv, akreditace laboratoří pro LNG, vybavení laboratoří technologiemi. Silně je poptáván přenos zkušeností a vzdělávání.

UDRŽITELNOST efektů je hodnocena jako spíše nízká.

U chatbotu FTCBH aktuálně pracuje na další restrukturalizaci webu a předpokládá, že bude chatbot využívat v budoucnu už pouze pro potřeby dotazníkových šetření a anket v některých obdobích, což představuje jednu z funkcí chatbotu. Automatizovanou komunikaci zvažuje komora přesměrovat spíše na hlasového asistenta. Ze strany realizátora byly učiněny podstatné kroky pro udržitelnost chatbotu – např. zaměstnanci komory byli zapojeni do implementace, údržby chatbotu i obsahu chatbotu a český realizátor byl k dispozici i po skončení projektu. U dalších dvou podpořených projektů je z hlediska udržitelnosti podstatný přenos know-how. Z evaluační mise bylo zřejmé, že poznatky z projektů mezi informanty stále rezonovaly, jakkoli spíše otevřely prostor pro inspiraci, ukázaly cestu, nebo

vedly k potvrzení si vlastních postupů a nepřinesly výrazné konkrétní změny. **Evaluace neprokázala navázání intenzivnějších dlouhodobých vztahů, což je pro udržitelnost tohoto typu efektů stěžejní**, nicméně mezi informanty v zemi je rozšířené povědomí o možnostech vzájemné spolupráce v tomto odvětví.

Nebylo zjištěno, že by podpořené projekty vedly přímo k zapojení cílových skupin do mezinárodního obchodu na straně BaH, i když velmi omezeně přispěly k vytvoření podmínek pro podporu takového zapojení. Z české strany byl vytvořen potenciál pro případné návazné projekty, nicméně žádné se aktuálně nepřipravují a bude záležet více na bh. straně, jak s tímto potenciálem naloží. Evaluace nezaznamenala žádné aktuálně plánované kroky, jakkoli nelze vyloučit, že v budoucnu nějaká forma spolupráce vznikne.

Pozitivně je třeba hodnotit, že se v rámci dvou projektů sešli zástupci bh. veřejné správy (na úrovni státu i entit) a čeští experti u jednoho stolu. Z pohledu komplikované situace v BaH to není běžné, jakkoli je to podstatná podmínka pro udržitelnost efektů a dosažení skutečné změny.

Identifikaci dobré praxe v podpořených projektech komplikuje skutečnost, že na české straně nepanuje shoda mezi tím, co by měly projekty přinést, tedy co vlastně je tou dobrou praxí. Určitá skupina informantů oceňovala potenciál networkingu a přenosu know-how, pro jinou bylo přínosnější dodat něco hmatatelného. BaH má celou paletu potřeb v obou směrech, pro výraznější efekty a jejich udržitelnost je podstatná především kontinuita a s ohledem na objem disponibilních prostředků i aktivní budování a posilování synergií.

Důležitá doporučení

Z evaluace vyplynula řada doporučení, která jsou strukturována pro úroveň projektů, sektoru, a dále systémová a procesní doporučení. Hlavní adresát doporučení a stupeň závažnosti (1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné) jsou uvedeny v závorce u každého z doporučení.

Úroveň projektů

1) V případě podpory důlního průmyslu se zaměřit výhradně na priority spojené se zelenou tranzicí a spravedlivou transformací (MZV ORS a MPO, 1)

Úroveň sektoru

- 1) Podporu koncentrovat a aktivně využívat (a tvořit) synergie (MZV ORS a MPO, 1)
- 2) Zachovat u části alokace výhodu flexibility programu (MZV ORS a MPO, 1)
- 3) Zefektivnit některé procesy (MZV ORS a MPO, 1)
- 4) Zvážit bottom-up přístup v programu (MZV ORS a MPO, 2)
- 5) Zvážit možnosti dlouhodobější podpory větších projektů (MZV ORS a MPO, 2)

Úroveň systémová a procesní (obecná)

- 1) Posílit udržitelnost projektů (MZV ORS, 3)

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Informace o hodnocené intervenci.....	9
2.1	Řešená intervence v širším kontextu a základní komentář k procesní a obsahové stránce.....	9
3	Metodologie externí evaluace.....	12
3.1	Evaluační design.....	12
3.2	Specifikace využívaných metod sběru a analýzy dat.....	13
3.3	Metodická omezení a limity evaluace.....	13
3.4	Krátká informace o členech evaluačního týmu a způsobu rozdělení úkolů.....	13
4	Evaluační zjištění a závěry.....	14
4.1	Relevance.....	15
4.1.1	EO 1.1 Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro cíle programu Aid for Trade?.....	15
4.1.2	EO 1.2 Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro potřeby cílových skupin?.....	17
4.2	Koherence.....	21
4.2.1	EO 2.1. Jsou hodnocené projekty koherentní s dalšími nástroji ZRS v BaH? (dle ZD).....	21
4.2.2	EO 2.2. Do jaké míry probíhala koordinace aktérů v rámci hodnocených projektů?.....	22
4.3	Efektivita (hospodárnost).....	23
4.3.1	EO 3.1. Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě zvolených řešení projektů?.....	23
4.4	Efektivnost (účelnost).....	25
4.4.1	EO 4.1. Do jaké míry zaměření jednotlivých projektů přispívá k naplňování cílů programu Aid for Trade? (dle ZD) 26	
4.4.2	EO 4.2. Jak přispěla realizace projektů k rozvoji nových komerčních aktivit českých podnikatelských subjektů?.....	26
4.5	Dopady.....	27
4.5.1	EO 5.1. Které efekty přinesly projekty pro konkrétní cílové skupiny?.....	27
4.6	Udržitelnost.....	31
4.6.1	EO 6.1. Jsou výstupy projektů udržitelné ve smyslu zapojení cílových subjektů do mezinárodního obchodu? (dle ZD).....	31
4.6.2	EO 6.2. Lze v rámci hodnocených projektů identifikovat dobrou praxi pro další replikaci? (dle ZD).....	32
4.7	Další evaluační kritéria.....	33
4.7.1	EO 7.1 Jakým způsobem jsou projekty prezentovány (viděny)?.....	33
4.7.2	EO 7.2 Jakým způsobem byly zohledněny průřezové principy ZRS ČR?.....	33
4.7.3	EO 7.3 Jaká z evaluace vyplývají doporučení (procesní i systémová)?.....	34
5	Doporučení.....	35
6	Přílohy závěrečné evaluační zprávy.....	37

1 ÚVOD

Předmětem evaluace je vyhodnocení tří projektů zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) realizovaných v rámci programu Aid for Trade v Bosně a Hercegovině v letech 2021 až 2023. Projekty měly různé realizátory a lišilo se také jejich konkrétní zaměření, jakkoli společným jmenovatelem bylo předání know-how a zkušeností.

Zadavatelem evaluace je Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci Ministerstva zahraničních věcí ČR (MZV). Dalším uživatelem evaluace je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), které je garantem hodnoceného programu Aid for Trade (AfT). Zaměření evaluace je definováno zadávací dokumentací (ZD) a řešena jsou zejména témata efektivnosti a udržitelnosti projektů s ohledem na soulad s cíli programu AfT, přínos projektů pro zlepšení kapacit Bosny a Hercegoviny zapojit se do mezinárodního obchodu, koherence s dalšími nástroji ZRS, prezentace/viditelnost programu a uplatňování průřezových principů ZRS ČR. Zadavatel v zadávací dokumentaci vyžaduje, aby byly závěry evaluace „relevantní pro další směřování a financování zahraniční rozvojové spolupráce v dané zemi, sektoru a programu“³.

Evaluaci zpracoval pětičlenný tým pod hlavičkou společnosti EDREO s.r.o., skládající se ze dvou evaluátorek, tematické expertky, experta na partnerskou zemi a lokálního experta se zkušenostmi se zaměřením projektů i s evaluacemi. EDREO s.r.o. je poradenská společnost, jejímž hlavním zájmem jsou poradenské a výzkumné služby v oblasti regionálního rozvoje, veřejných politik a jejich evaluací. Zaměřuje se na projekty s nadnárodním přesahem, a to včetně projektů ZRS.

Evaluační tým děkuje všem aktérům, kteří byli ochotni se podělit o své zkušenosti a postřehy v rámci evaluačních rozhovorů.

2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

2.1 Řešená intervence v širším kontextu a základní komentář k procesní a obsahové stránce

Implementaci programu AfT má v České republice (ČR) v gesci MPO a cíl programu je ukotven ve strategii programu AfT z roku 2016. Podporovány jsou zejména prioritní země, ale nikoli výlučně tyto. Roční rozpočet celého programu AfT byl v posledních letech 7 milionů Kč a k této částce se připočítávají případně nedočerpané prostředky z předchozího roku. Evaluace se zaměřuje na tři projekty tohoto programu v Bosně a Hercegovině (BaH) realizované v letech 2021 až 2023 v celkovém objemu zhruba 2,4 mil Kč.

Bosna a Hercegovina a program Aid for Trade

BaH patří k ekonomicky nejslabším a politicky nejméně stabilním státům Evropy i západního Balkánu. Hospodářství země, která zažila rychlý ekonomický růst díky industrializaci v éře Jugoslávie, silně poznamenal válečný konflikt v 90. letech a problematická ekonomická transformace. Slabý ekonomický výkon je úzce provázán s dlouhodobou politickou nestabilitou BaH, která pramení z přetrvávajícího etnického rozdělení politiky a společnosti. Důsledkem vleklé politické krize je pomalé provádění potřebných reforem, stagnující proces integrace do Evropské unie (EU) i masivní emigrace produktivního obyvatelstva, která dále prohlubuje strukturální ekonomické problémy. Vzhledem k politické a ekonomické nestabilitě je BaH hlavním ohniskem napětí v západobalkánském prostoru.

I proto zůstává BaH a její stabilita spolu s celým regionem ve středu zájmu české zahraniční politiky. Její významnou součástí je již od 90. let rozvojová spolupráce. Strategie zahraniční rozvojové spolupráce přijatá v roce 2018 potvrdila dlouhodobý význam BaH v rámci české ZRS a zařadila ji mezi šest prioritních partnerských zemí. Rozvojové působení ČR v BaH je definováno Programem dvoustranné rozvojové spolupráce. Ten jako hlavní cíle českého zapojení vytyčil podporu demokratických, ekonomických a sociálních reforem v zemi a proces její integrace do evropských struktur spolu s rozvojem bilaterální spolupráce. Na základě identifikace potřeb BaH pak Program stanovuje tři specifické prioritní oblasti českého působení: obnovitelné zdroje energie, ochranu vody a demokratické fungování institucí.

Rozvojové působení ČR v BaH je zastřešováno MZV. Jedním z konkrétních nástrojů české ZRS je program AfT administrovaný MPO ve spolupráci s MZV a zastupitelským úřadem (ZÚ) v Sarajevu. Princip AfT formulovaný Světovou obchodní organizací v roce 2005 jako inovativní nástroj rozvojové politiky byl do českého systému rozvojové spolupráce zaveden v roce 2008. Obecným cílem programu je podpora ekonomického růstu v partnerských rozvojových zemích prostřednictvím jejich zapojování do mezinárodního obchodu (MO) a posilování obchodních kapacit. Zároveň má program dle strategie MPO za cíl otevírat v cílových zemích obchodní příležitosti pro české

³ MZV (2024): Zadávací řízení na plnění veřejné zakázky malého rozsahu s názvem „Vyhodnocení tří projektů realizovaných v programu Aid for Trade“, Zadávací dokumentace

podnikatelské subjekty. V kontextu BaH je právě růst mezinárodní obchodní výměny spolu s přílivem zahraničního kapitálu hlavní příležitostí pro posílení slabé ekonomiky, která v zapojení do MO zaostává za zbytkem regionu.

Od spuštění programu Aft bylo MPO v BaH podpořeno více než 16 projektů s celkovou dotací dosahující téměř 13 milionů Kč. V souladu s cíli programu a obecnými prioritami českého rozvojového působení v BaH cílily projekty nejčastěji do sektorů energetiky, odpadového hospodářství a podpory soukromých podnikatelských subjektů. Právě tyto oblasti jsou zásadní pro posílení slabé bosenskohercegovské (bh.) ekonomiky a překonání dědictví centrálně řízeného socialistického hospodářství a následků války a složité poválečné transformace.

Hodnocené projekty směřovaly do oblasti důlního průmyslu, oblasti pohonných hmot (společným jmenovatelem je energetický sektor) a zavádění moderních technologií automatizované komunikace. Důlní průmysl a na něj navázaná energetika a hutnictví byly historicky vzhledem k přírodním podmínkám a těžké industrializace během 20. století klíčovými sektory bh. hospodářství. Navzdory útlumu v poválečném období zůstává i dnes významným zdrojem příjmů plynoucích nejen z domácího trhu, ale také z vývozu elektrické energie. Bez strukturální transformace tradičního energetického sektoru směrem k udržitelnosti a posílení role obnovitelných zdrojů se však bh. energetika stane brzy nekonkurenceschopnou na mezinárodním trhu. Naproti tomu posílení mezinárodní konkurenceschopnosti malých a středních podniků (MSP) je příležitostí pro celou ekonomiku k odpoutání od závislosti na přebujelém veřejném sektoru i těžkém průmyslu, který se často pohybuje na hranici ekonomické i ekologické udržitelnosti.

Klíčovou překážkou provádění politických i ekonomických reforem v BaH je komplikované a často dysfunkční politické uspořádání země. Složitá institucionální struktura dává zástupcům tří etnických skupin na všech úrovních vlády možnost blokovat rozhodnutí, která nejsou v jejich zájmu. Hluboké rozdělení podle etno-politického klíče není omezeno na vysokou politiku, ale promítá se i do veřejného sektoru, ekonomiky a společnosti jako celku. Jakkoli se tento složitý způsob rozdělení moci může jevit jako nelogický a neefektivní pro fungování malé a ekonomicky slabé země, je dědictvím občanské války v 90. letech, která byla zastavena právě až díky složitě vyjednanému kompromisu mezi třemi stranami. I v dnešní době tak komplexní institucionální uspořádání přes své nedostatky stále sehrává významnou roli v udržování rovnováhy politického systému BaH. Zároveň se však tento systém negativně propisuje i do ekonomického sektoru, který pro rozvoj přirozeně vyžaduje především domácí a mezinárodní integraci spíše než vytváření bariér.

Právě v ekonomické oblasti se naplno ukazuje neefektivita systému založeného na víceúrovňovém rozdělení kompetencí podle etnického klíče. Paralelní fungování oddělených ministerstev, státních úřadů i řady nestátních organizací na různých úrovních přispívá ke komplikovaným rozhodovacím procesům a pomalému provádění potřebných reforem. Komplikovaný a přebujelý systém státní správy omezuje efektivitu fungování státu i ekonomiky a je také živnou půdou pro korupci, která je dlouhodobě jednou z hlavních překážek rychlejší transformace země. Silná politizace ekonomiky, zejména pak strategických sektorů se silnou účastí státu, jako je energetika, vytváří prostor pro nepotismus, klientelismus a netransparentní rozhodovací procesy. Ty komplikuje i dlouhodobá politická nestabilita a napjaté vztahy mezi zástupci jednotlivých částí země, kteří často obtížně dosahují shody i v otázkách zcela nesouvisejících s etnickým uspořádáním země. Střídání různých politických stran u moci pak narušuje kontinuitu politického rozhodování zejména ve Federaci Bosny a Hercegoviny. Všechny tyto problémy zároveň zůstávají významnými překážkami pro rychlejší integraci země do evropských struktur.

Kromě strukturálních politických problémů zakořeněných ve válečné minulosti představuje stále větší bariéru ekonomického rozvoje také nepříznivý demografický vývoj. I ten má své kořeny v období válečného konfliktu, výrazně se však prohloubil po roce 2010, kdy začala zemi v důsledku ekonomické krize masově opouštět produktivní část obyvatelstva. Dle odhadů odešlo z BaH v posledních letech až 600 tisíc obyvatel.⁴ Zatímco v roce 1991 krátce před vypuknutím války měla země 4,4 milionu obyvatel, v roce 2013 již jen 3,5 milionu a v současné době se pravděpodobně populace pohybuje okolo 3 milionů s výrazně negativním demografickým trendem. Vzhledem k tomu, že zemi z ekonomických důvodů častěji opouštějí produktivní, mladší a vzdělanější obyvatelé, je masivní emigrace významnou hrozbou pro budoucí ekonomickou stabilitu a rozvoj BaH.

Základní představení evaluovaných projektů

Základní informace o třech hodnocených projektech jsou uvedeny v následující tabulce a výčet aktivit, jejich stručný obsah a upřesnění lokality každé aktivity je dostupný pro všechny tři projekty v tabulkách v příloze 7.

Tabulka 1 Základní informace o projektech

Projekt	Realizátor	Finanční objem	Období realizace	Partnerská organizace
Zlepšení služeb malých a středních	GEOtest, a.s.	900 000 Kč	05/2021 –	Komora zahraničního

⁴ RFE: BiH posljednjih deset godina napustilo 600.000 ljudi

podniků za využití moderních technologií automatizované komunikace			11/2021	obchodu Bosny a Hercegoviny (FTCBH)
Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině	G E T s.r.o., Praha	832 599,21 Kč	04/2021 – 09/2022	Ministerstvo zahraničního obchodu a ekonomických vztahů Bosny a Hercegoviny (MOFTER)
Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	674 067 Kč	10/2022 – 09/2023	Ministerstvo zahraničního obchodu a ekonomických vztahů Bosny a Hercegoviny (MOFTER)

Zdroj: zadávací dokumentace k zadávacímu řízení na plnění veřejné zakázky malého rozsahu s názvem „Vyhodnocení tří projektu v programu ZRS Aid for Trade“.

Zlepšení služeb MSP za využití moderních technologií automatizované komunikací (Projekt 1)

Projekt 1 byl realizován firmou GEOtest a.s. a jeho cílem bylo rozšíření know-how v oblasti využití automatizované komunikace mezi malými a středními podniky (MSP). Projekt byl realizován v roce 2021 a byl iniciován partnerem projektu Komorou zahraničního obchodu Bosny a Hercegoviny (FTCBH). FTCBH formulovala v projektové žádosti jako problém, který chce projektem adresovat, nedostatečnou znalost automatizované komunikace mezi MSP, a to mimo jiné s ohledem na její důležitost během pandemie Covid-19.

Na webových stránkách partnera projektu byl instalován chatbot jako příklad takové komunikace, v projektu dále vznikly informační materiály (brožury a video) a k tématu byly organizovány semináře. Seminářů se zúčastnili zejména zástupci obchodních komor a regionálních rozvojových agentur (Development Agency of the Republic of Srpska, Eda - Development Agency a Chamber of Commerce and Industry of Republic of Srpska).

Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině (Projekt 2)

Projekt 2 byl zaměřen na předání zkušeností s modernizací důlního průmyslu včetně moderních dobývacích technologií a informací týkajících se restrukturalizace energetického sektoru směrem k navýšení podílu obnovitelných zdrojů. Projekt měl být realizován v roce 2021, ale z důvodu pandemie Covid-19 a z toho plynoucích omezení byla jeho realizace prodloužena do roku 2022.

Sdílení know-how a zkušeností probíhalo prostřednictvím online workshopu, cesty českých expertů do BaH a cesty bh. specialistů do ČR. Zpracován byl také informační materiál o českém uhelném průmyslu a energetickém sektoru. Součástí studijní cesty do ČR byl workshop na MPO, návštěva hlavních těžebně-elektrárenských společností a setkání s radním Karlovarského kraje pro transformaci.

Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty (Projekt 3)

Projekt 3 si kladl za cíl předat bh. odborníkům informace o distribuci a kontrole kvality motorových paliv, a přispět tak k harmonizaci trhu s pohonnými hmotami s legislativou EU. Realizace projektu byla prodloužena z důvodu změny partnerské organizace.

Součástí projektu byly dvě služební cesty realizačního týmu do Sarajeva, cesta bosenských expertů do ČR a zpracování závěrečné odborné zprávy. Do projektu byli kromě partnerské organizace také zapojeni výzkumní a vědeckí pracovníci Univerzity v Tuzle a Univerzity v Banja Luce a na české straně Česká technologická platforma pro biosložky v dopravě a chemickém průmyslu (ČTP Bio) a Česká asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (ČAPPO).

Zamýšlené efekty/cíle projektů

Evaluated projekty se výrazně liší svým zaměřením. Proto byla teorie změny, oblast vlivu, rekonstruována pouze na úrovni jednotlivých projektů, nikoliv na úrovni programu.

Projekt 1: Díky pilotnímu umístění chatbotu na webové stránky Komory zahraničního obchodu mělo dojít ke zlepšení služeb poskytovaných Komorou. Chatbot měl zároveň sloužit jako pozitivní příklad pro veřejné instituce a MSP, ve smyslu ilustrování výhod využití chatbotu. Cílem rozšíření automatizované komunikace mezi MSP bylo zefektivnit jejich komunikaci se zákazníky, a tím zvýšit konkurenceschopnost MSP.

Projekt 2: Projekt měl přispět k tomu, aby zvýšení svých kapacit a know-how partnerská instituce využila pro přípravu restrukturalizačního programu sektoru. Informace, které během vzdělávacích aktivit získaly energeticko-těžební společnosti, měly vést k využívání moderních dobývacích technologií, a tím ke zvýšení produktivity a efektivity důlního průmyslu.

Projekt 3: Díky vzdělávacím aktivitám mělo dojít k modernizaci postupů analýz a kontrol motorových paliv, a tím ke zvýšení jejich kvality. Dalšími cíli bylo přispět k harmonizaci legislativy upravující trh motorových paliv se standardy EU.

Omezení šedé ekonomiky v oblasti paliv mělo vést ke snížení ztrát veřejných příjmů z důvodů nezaplacených cel, daní a spotřebních daní.

Podrobněji jsou oblasti vlivu rozpracovány v příloze 6.

Hlavní zúčastněné strany hodnocené intervence

Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV) má prostřednictvím Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS) na starosti koncepci rozvojové spolupráce včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků. Program Aid for Trade je financován z rozpočtu MZV v rámci Plánu ZRS.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO) je gestorem hodnoceného programu AfT, což mimo jiné obnáší výběr projektů a výběr jejich realizátorů prostřednictvím vyhlášení výběrových řízení na realizaci projektů prostřednictvím veřejných zakázek malého rozsahu.

Zastupitelský úřad ČR v Sarajevu (ZÚ) zastupuje Českou republiku v BaH a to včetně agendy spojené se ZRS. V rámci programu AfT ZÚ sbírá podměty a také projektové záměry od místních institucí, vyjadřuje se k nim, projekty monitoruje a vyjadřuje se k jejich realizaci po ukončení projektů.

Realizátoři projektů: GEOtest, a.s., G E T s.r.o., Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Na bh. straně jsme identifikovali následující instituce jako **koncové příjemce a/nebo partnery projektů**:

- Ministerstvo zahraničního obchodu a ekonomických vztahů Bosny a Hercegoviny (MOFTER), Komora zahraničního obchodu Bosny a Hercegoviny (FTCBH),
- entitní ministerstva energetiky,
- zástupce zastřešujících sektorových asociací a organizací, např. profesní sdružení výrobců a prodejců motorových paliv v BaH, obchodní komory na úrovni jednotlivých entit,
- těžebně-energetické společnosti zapojené do projektu.

Bližší specifikace klíčových aktérů za jednotlivé projekty je v příloze 7.

Klíčové předpoklady a rizika realizace programu

Pro zajištění relevance zaměření projektů s ohledem na cíl programu AfT jsou klíčové tři fáze implementace programu, k nimž se váží následující předpoklady:

- Příprava projektových záměrů: Záměr pro vznik projektů programu AfT vychází z potřeb institucí v partnerských zemích. Předpokladem pro realizaci relevantních projektů je tedy dostatečné povědomí těchto institucí o programu a jejich schopnost na základě diskuzí se ZÚ formulovat projekty, které jsou v souladu s programem AfT.
- Výběr projektů garantem programu: MPO musí vybrat projekty relevantní pro cíle programu AfT a pro potřeby dané země.
- Výběr realizátorů včetně přípravy zadávací dokumentace pro veřejné zakázky malého rozsahu: MPO připraví zadávací dokumentaci odpovídající potřebám CS i cílům programu AfT.

Analyzované projekty se dominantně zaměřují na přenos zkušeností a know-how. Pro dosažení výsledků a efektů projektů jsou proto zásadní:

- Z hlediska udržitelnosti výsledků je žádoucí, aby se v projektu podařilo navázat dlouhodobější vazby, tj. aby se partnerské organizace a další aktéři měli na koho obrátit i po ukončení realizace projektu a aby projekty přinášely také možnosti další spolupráce např. s akademickým sektorem a dalšími odborníky.
- Aby bylo dosaženo dlouhodobých efektů projektů, musí být partnerské organizace a ostatní stakeholderi schopni získané know-how využít pro konkrétní změny (např. legislativní úpravy), a mít dostatečnou kapacitu a vůli informace dále předávat. Z hlediska metodologie outcome mappingu nás zajímá také změna jejich chování.

3 METODOLOGIE EXTERNÍ EVALUACE

3.1 Evaluační design

Klíčová východiska a mantinely evaluace vycházejí ze zadávací dokumentace. Jde především o evaluační kritéria formulovaná podle OECD/DAC⁵ a některé další aspekty. Konkrétně byla řešena zejména témata efektivnosti a udržitelnosti projektů s ohledem na soulad s cíli programu AfT, přínos projektů pro zlepšení kapacit BaH zapojit se do MO, koherence s dalšími nástroji ZRS, prezentace/viditelnost programu a uplatňování průřezových principů ZRS ČR.

⁵ viz <http://www.oecd.org/development/evaluation/>

Rovněž hlavní evaluační otázky (EO) byly naformulovány v zadávací dokumentaci. Tyto EO byly doplněny tak, aby byla z určitého hlediska pokryta všechna kritéria formulovaná podle OECD/DAC a aby zjištění byla využitelná pro rozhodování MPO a MZV o dalším směřování ZSR ČR v rámci hodnoceného sektoru Ekonomický růst, o replikaci obdobného typu projektů a o zapojení různého typu realizátorů do programu, jak zadavatel vyžadoval.

Evaluační tým zvolil pro zodpovězení EO **neexperimentální smíšený evaluační design** s využitím zejména kvalitativních metod sběru a analýzy dat a s prvky metody outcome mappingu. Využity byly také sekundární zdroje dat, především projektové dokumentace, informace o dalších intervencích v BaH implementovaných z českých i zahraničních zdrojů apod. Sběr dat probíhal v České republice i v místě intervence, v BaH.

Evaluace se opírala o Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti, dodržovány byly etické principy i adekvátní interpretace v případě malých vzorků.

3.2 Specifikace využívaných metod sběru a analýzy dat

Sběr dat byl realizován pomocí několika metod. **Desk research** byl využit zejména pro důkladnou orientaci v tématu, získání kontextu intervence, pro přípravu okruhů otázek a pro ověření evaluačních závěrů. Sběr primárních dat probíhal s těžně formou **rozhovorů**. Rozhovory byly uskutečněny s 38 informanty, což mírně překračuje rozsah předpokládaný ve vstupní zprávě. Toto číslo zahrnuje rozhovory v ČR (zástupci implementační struktury, tj. MPO, MZV, a zástupci realizátorů, tj. nositelé projektů) i v BaH (partnerské organizace, cílové skupiny, další stakeholderi). Většina rozhovorů měla formu individuálního rozhovoru, několik rozhovorů bylo skupinových. Během mise byla využita také metoda **evaluační návštěvy**, kdy evaluátor navštívil přímo podpořené instituce a další stakeholdery (např. těžebně-energetické společnosti). Některá dílčí zjištění byla zpracována formou mini-případových studií. Pro validaci závěrů byly využity workshopy – interní diskuze týmu i schůzky s referenční skupinou nad přístupem a výstupy evaluace, vzhledem k harmonogramu evaluace.

Sesbíraná data byla vyhodnocena pomocí kombinace několika metod/technik analýzy dat, včetně obsahové analýzy kvalitativních dat, komparativní a stakeholder analýzy, procesní analýzy, základních kvantitativních metod, teorie změny, outcome mappingu a expertního odhadu.

3.3 Metodická omezení a limity evaluace

Nižší ochota některých aktérů zúčastnit se šetření – aktivity projektu koncipované na šíření know-how byly spíše jednorázovými akcemi, bez dalších návazných aktivit pro místní aktéry. Proto i evaluace, která usilovala o vystopování širších souvislostí projektů / programu, byla pro některé aktéry hůře uchopitelná. Projevila se také fluktuace zaměstnanců v zapojených institucích. Znatelná byla také obezřetnost některých informantů z bh. institucí při poskytování informací, což přičítáme celkovému komplikovanému politickému prostředí země. Velmi užitečné se ukázalo být zapojení místního experta pro domlouvání rozhovorů, neboť využil svých kontaktů v oslovovaných organizacích, a potřebné rozhovory se nakonec podařilo uskutečnit.

Časový rámec evaluace ve vztahu k letním prázdninám – v BaH začínají letní prázdniny již v polovině června a v tomto období hrozí zhoršená dostupnost klíčových aktérů pro evaluaci. Během domlouvání rozhovorů se navíc ukázalo, že již dva týdny před začátkem letních prázdnin jsou obdobím, kdy si mnoho zaměstnanců vybírá zbývající dovolenou z loňského roku. I přes toto omezení se podařilo uskutečnit zamýšlený počet rozhovorů, právě i díky zapojenému expertovi.

Pouze ex-post design evaluace a obtížná přičitatelnost efektů – na počátku realizace projektů se neplánovala jejich evaluace, nebyla sbírána data a pro projekty nebyla zpracována teorie změny a logický rámec projektu. Na zamýšlené efekty projektů má zároveň vliv mnoho dalších faktorů, přičitatelnost je proto mnohdy v podstatě nespécifikovatelná a konkrétní hodnoty sledovaných efektů je většinou nemožné poskytnout.

Šíře programu AfT, hodnocených projektů vs. jejich rozsah – z pohledu evaluace bylo třeba se vypořádat s širší program AfT, který umožňuje široké spektrum projektů a nestanovuje žádné měřitelné milníky. S tím souvisí i tematický záběr projektů, který neumožňoval v rámci evaluace komplexnější pohled na sektor / program, což spolu s menším rozsahem těchto projektů vedlo k nižším efektům a jejich obtížnější detekovatelnosti.

3.4 Krátká informace o členech evaluačního týmu a způsobu rozdělení úkolů

Evaluaci zpracoval pětičlenný tým s následujícím rozdělením rolí:

RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., vedoucí realizačního týmu, hlavní evaluátorka, byla odpovědná za metodické vedení zakázky, nastavení evaluačního designu, koordinovala práce na evaluaci, vč. výstupů, spolupracovala na sběru a analýze dat, účastnila se mise, zpracovala dílčí části evaluačních zpráv a prezentovala výstupy.

Mgr. Kristýna Janhubová, evaluátorka, metodicky zastřešovala dílčí aktivity, spolupracovala při nastavení evaluačního designu, sběru a analýze dat, realizovala rozhovory, spolupracovala při přípravě mise, při prezentaci výstupů, při zpracování dílčích částí evaluačních zpráv a formulaci doporučení evaluace.

Mgr. Petr Čermák, Ph.D., tematický expert, výzkumný pracovník, se podílel na nastavení dílčích aktivit evaluace, zejména pak na přípravě a realizaci mise. Realizoval nebo tlumočil rozhovory v BaH, rovněž se podílel na zpracování dílčích částí evaluačních zpráv a formulaci doporučení a zajistil překlad manažerského shrnutí do místního jazyka.

doc. Ing. Tereza Němečková, Ph.D., tematická expertka, evaluátorka, se podílela na uchopení kontextu evaluace v souvislosti s mezinárodním obchodem, poskytla konzultace pro pochopení kontextu mezinárodního obchodu a Aid for Trade a odborný kontext pro zprávy. Podílela se na formulaci doporučení a na interním připomínkování výstupů.

Hamdija Mujezin, lokální a tematický expert spolupracoval při organizačním zajištění mise a zprostředkování kontaktů se stakeholdery v BaH, podílel se na dohledávání vybraných zdrojů, poskytl konzultace k místnímu kontextu.

4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY

Vzhledem k velké rozmanitosti hodnocených projektů a evaluačních otázek byly evaluační zjištění a závěry sloučeny do jedné kapitoly. Kapitola je strukturovaná podle mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC a některých dalších kritérií, v jejichž rámci byly zadavatelem formulovány evaluační otázky (EO), jejichž přehled uvádíme níže. U každého z těchto kritérií je uveden stupeň hodnocení, reflektující míru naplnění tohoto kritéria podle níže uvedené škály.

Přehled evaluačních otázek po evaluačních kritériích:

1. Relevance

1.1 Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro cíle programu Aid for Trade?

1.2. Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro potřeby cílových skupin?

2. Koherence

2.1. Jsou hodnocené projekty koherentní s dalšími nástroji ZRS v BaH? (dle ZD)

2.2. Do jaké míry probíhala koordinace aktérů v rámci hodnocených projektů?

3. Efektivita (Hospodárnost)

3.1. Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě zvolených řešení projektů?

4. Efektivnost (Účelnost)

4.1. Do jaké míry zaměření jednotlivých projektů přispívá k naplňování cílů programu Aid for Trade? (dle ZD)

4.2. Jak přispěla realizace projektů k rozvoji nových komerčních aktivit českých podnikatelských subjektů?

5. Dopady

5.1. Které efekty přinesly projekty pro konkrétní cílové skupiny?

6. Udržitelnost

6.1. Jsou výstupy projektů udržitelné ve smyslu zapojení cílových subjektů do mezinárodního obchodu? (dle ZD)

6.2. Lze v rámci hodnocených projektů identifikovat dobrou praxi pro další replikaci? (dle ZD)

7. Další evaluační kritéria

7.1 Jakým způsobem jsou projekty prezentovány (viděny)?

7.2 Jakým způsobem byly zohledněny průřezové principy ZRS ČR?

7.3 Jaká z evaluace vyplývají doporučení (procesní i systémová)?

Stupnice míry naplnění evaluačního kritéria:

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
Nelze vyhodnotit / nevztahuje se (<i>pouze se zdůvodněním</i>)
U dopadů lze v odůvodněných případech použít také hodnocení Negativní

4.1 Relevance

Pro vyhodnocení relevance je třeba pracovat na několika rovinách. Z pohledu cíle hodnocených projektů a cíle programu AfT je relevance hodnocených projektů spíše nízká. U všech třech hodnocených projektů mají stanovené cíle určitou souvislost s cíli programu AfT, nicméně zejména u projektů 1 a 2 je přímá vazba na mezinárodní obchod spíše slabá. Popsané cíle projektů jsou navíc v rovině dlouhodobých výsledků a dopadů, na které má vliv mnoho dalších faktorů, a obzvláště s ohledem na relativně nízký rozpočet projektů je tak prokázání přičitatelnosti velice obtížné.

Z pohledu potřeb cílových skupin mají vzhledem ke svému ekonomickému, ale i společensko-politickému významu všechny tři cílové sektory evaluovaných projektů relevantní místo ve strategii ekonomického rozvoje Bosny a Hercegoviny. Zodpovědné domácí instituce i mezinárodní organizace asistující zemi v reformním procesu věnují všem třem oblastem ve svých strategiích dlouhodobou pozornost. Zatímco na sektory důlního průmyslu a ropných produktů nahlíží klíčoví domácí i mezinárodní aktéři především jako na zdroj strukturálních problémů vyžadující hluboké reformy, segment malých a středních podniků je naopak všeobecně považován za nevyužitý potenciál pro oživení slabé ekonomiky. Projekty ale primárně neřeší (s výjimkou projektu 3) potřeby cílových skupin z pohledu zvýšení jejich kapacit pro zapojování do regionální a širší mezinárodní obchodní výměny.

4.1.1 EO 1.1 Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro cíle programu Aid for Trade?

Cílem programu AfT je pomoci s „budování[m] obchodních kapacit v partnerských rozvojových zemích, jejich zapojování[m] do regionální i širší mezinárodní obchodní výměny a hospodářské spolupráce, hodnotových řetězců, tedy se zapojování[m] do mezinárodního obchodu.“⁶ Tím by program měl přispět „k ekonomickému růstu a pomoci v boji s chudobou, s uspokojením základních potřeb místních obyvatel, se zvýšením celkové stability a bezpečnosti těchto států i celých regionů, zamezením nelegální migraci, dodržováním lidských práv a posilováním právního státu.“⁷

Jak uvádí WTO⁸, definice podpory obchodu je velmi obtížně uchopitelná a široká. Patří sem technická pomoc (pomoc s obchodními strategiemi a efektivnějším vyjednáváním), rozvoj infrastruktury propojující domácí a zahraniční trh (silnice, telekomunikace apod.), budování výrobních kapacit (investice do hospodářských sektorů, kde země může získat komparativní výhodu) a pomoc s přizpůsobením se obchodu (náklady spojené s rušením cel apod.). Jiná klasifikace byla zavedena v roce 2006 za účelem odlišení programu AfT od ostatních forem zahraniční pomoci (ODA) při monitoringu, a bylo proto definováno 6 kategorií podle zaměření pomoci.⁹ Na tyto kategorie odkazuje také česká strategie programu AfT formulovaná MPO. Jsou to: 1) Obchodní politika a regulace, 2) Rozvoj obchodu, 3) Infrastruktura související s obchodem, 4) Budování výrobních kapacit, 5) Asistence související se strukturálními změnami obchodu a 6) Další projekty týkající se obchodu.

Program AfT v českém ani v mezinárodním prostředí není nijak sektorově omezen. Zaměření českých projektů AfT vychází z potřeb formulovaných iniciátory projektů (partnerských organizací) a obecně je cíleno na strategicky významné oblasti hospodářství s důrazem na rozvoj podnikatelského prostředí a budování obchodních kapacit.¹⁰ Tato flexibilita programu byla dvěma informanty zmiňována jako velké plus (IS_4, R_2)¹¹, protože pokud partnerské instituce projeví zájem o realizaci projektu na téma související s obchodem a jedná se o téma z pohledu ZÚ relevantní, projektový záměr má velkou šanci uspět. Sektory nejsou nijak prioritizovány, tzn. je snaha odpovídat na ad hoc potřeby týkající se aktivit ekonomického charakteru (IS_1.) Zásadní roli v posuzování relevance projektů má ZÚ (IS_1, IS_3, IS_4), a to jak z pohledu potřeb země/CS, tak z pohledu souladu s cíli programu.

⁶ Strategie programu Aid for Trade v rámci zahraniční rozvojové spolupráce ČR
<https://www.mpo.gov.cz/assets/dokumenty/55491/63568/653974/priloha001.pdf>, str. 1.

⁷ Ibid.

⁸ https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/a4t_factsheet_e.htm

⁹ OECD/WTO (2024), *Aid for Trade at a Glance 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7a4e356a-en>, str. 80

¹⁰ MPO, Strategie programu Aid for Trade, 2016

¹¹ Odkazy na respondenty zahrnují zástupce implementačních struktur (IS), realizátorů (R), partnerských organizací (PO) a ostatních stakeholderů (OS)

Podle české strategie programu Aft je jeho dalším cílem přinášet ekonomické příležitosti českým podnikatelským subjektům a zaměření programu bere v potaz zájmy, praktické zkušenosti a obtíže českých podnikatelských subjektů v daném regionu. Vybírány jsou oblasti, kde je české know-how silné. Informanti mezi cíli programu Aft (obecně bez ohledu na region a sektory) vnímali jako nejpodstatnější rozvoj mezinárodního obchodu a obchodní politiky (IS_3), rozvoj infrastruktury a legislativy související s obchodem (IS_3, IS_11, IS_12). Akcentováno také bylo, že by se mělo jednat o témata, která trápí místní instituce a kde je dominantní české know-how (IS_3). Význam mezinárodního obchodu pro BaH je prohlouben tím, že se v roce 2022 stala kandidátskou zemí EU (IS_4, IS_6, IS_12). Evropská unie je zároveň hlavní obchodní partner a odbytiště bh. produkce, proto je třeba přizpůsobit se požadavkům evropského trhu (IS_3, IS_4, IS_6).

„Česká republika je v EU. [...] Potřebujeme se [BaH] adaptovat na mnoho povinností z EU, potřebujeme mít know-how, abychom dokázali řešit řadu problémů. [...] Můžeme využít poznatky z projektu, i když nepřímo.“ (PO_4)

Omezujícím faktorem zapojení do mezinárodního obchodu i ekonomického rozvoje je problematická funkčnost institucí plynoucí z entitního uspořádání (IS_4, IS_6), která má pak nepříznivý vliv na efektivitu a udržitelnost projektů (IS_4). Podle některých informantů jsou proto důležitá témata projektů, která mají potenciál přispět k posílení principů „good governance“ (IS_6). Jako vhodné partnerské instituce pro projekty se pak mohou jevit různé asociace a komory, které jsou méně svázané politickými a etnickými problémy země.

Někteří respondenti se o relevanci témat projektů českého programu Aft (nikoliv specificky o hodnocených projektech) vyjadřovali velmi kriticky. Akcentovali právě skutečnost, že podpořené projekty obecně nejsou dostatečně zaměřené na mezinárodní obchod (IS_6, IS_11, IS_14). Současně se jako problematické jeví projekty, které jsou svou náplní zaměřené stejně jako B2B projekty (Business to Business) a které mohou vést spíše jen k prodeji zboží do partnerské země (IS_11), kritizována byla také nízká kvalita některých projektových záměrů (IS_11, IS_4) a nízká přidaná hodnota projektů bez dostatečně konkrétních výstupů (IS_11). Podle IS_11 by přednost měla být dána tématům, jako je posílení možností obchodu, pomoc s připojením k dohodám WTO, ať už technicky nebo personálně, pomoc s „adjustment costs of trade liberalization“ a rozvoj mezinárodní obchodní infrastruktury (nikoliv vnitřní obchodní infrastruktury).

S ohledem na rozmanitost projektů je posouzena jejich relevance vůči cílům programu Aft samostatně:

Zlepšení služeb malých a středních podniků za využití moderních technologií automatizované komunikace

Rozvoj malých a středních podniků představuje pro Bosnu a Hercegovinu klíčovou příležitost pro ekonomický růst země. Rozvoj tohoto segmentu ekonomiky je proto přinejmenším v deklaratorní rovině prioritou nejen pro mezinárodní organizace, ale i pro domácí instituce. Program reforem pro období 2023-2025 přijatý vládou Bosny a Hercegoviny shodně se strategickými dokumenty mezinárodních organizací identifikuje podporu malých a středních podniků, zvyšování jejich konkurenceschopnosti a jejich digitalizaci jako prioritu v ekonomické oblasti.¹² Hodnotící zprávy mezinárodních institucí však poukazují na to, že navzdory deklaratorní podpoře podnikatelé stále čelí zásadním byrokratickým a legislativním překážkám, které jim brání v efektivním fungování a zapojení do MO.¹³

Z hlediska kategorizace cílů programu Aft Projekt 1¹⁴ patrně spadá částečně do kategorie **2) Rozvoj obchodu**. Chatbot měl zlepšit kvalitu služeb FCTBH, přičemž expertiza této instituce je v oblasti zahraničního obchodu. Díky chatbotu měli návštěvníci webu komory rychleji a jednodušeji získat informace, týkající se mimo jiné možností exportu. Zamýšlené rozšíření automatizované komunikace mezi MSP pak mělo posílit konkurenceschopnost MSP díky efektivnější komunikaci se zákazníky a s tím spojeným poklesem nákladů. **V projektu tedy lze identifikovat cíle, které mají souvislost s rozvojem mezinárodního obchodu, nicméně se jedná o velmi dlouhodobé cíle a potenciální vliv projektu se zdá být velmi omezený.**

Tento projekt naplňuje také cíl strategie směřující na pomoc českým podnikatelským subjektům získat komerční příležitosti. Jedním z motivů realizátora (resp. jeho subdodavatele technického řešení, chatbotu) tohoto projektu bylo získat reference v BaH a zkusit se prosadit na místním trhu (R_2, R_4). FCTBH byla v vnímána v tomto směru jako prestižní partner, kterým se může realizátor dobře prokázat zákazníkům (R_2).

Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině

¹² [Economic Reform Program of Bosnia and Herzegovina 2024-2026](#)

¹³ [European Bank for Reconstruction and Development: Bosnia and Herzegovina Country Strategy 2022-2027](#)

¹⁴ Zamýšlená oblast vlivu jednotlivých projektů je popsána v příloze 6.

Důlní průmysl a na něj navázaná uhelná energetika se v posledním desetiletí staly v BaH jedním z nejvíce diskutovaných ekonomicko-politických témat. Zejména mezinárodní aktéři v čele s EU a rozvojovými bankami v rámci globálních snah o dekarbonizaci požadují od BaH strukturální reformu energetiky, která bude nutně znamenat odklon od uhlí a přechod na obnovitelné zdroje energie.¹⁵ **Bez potřebných reforem a nastartování procesu energetické transformace BaH hrozí v nejbližších letech přímé i nepřímé ekonomické sankce ze strany EU v podobě uhlíkového cla uvaleného na vývoz „špinavé“ energie.**¹⁶ Vzhledem k významu energetického sektoru pro ekonomiku země domácí instituce pod hrozbou ztráty výnosného exportu postupně přistupují na tyto požadavky. Systémovou změnu však prozatím brzdí nedostatek politické vůle i shody napříč jednotlivými částmi rozdělené země, silná politizace energetického sektoru a politická citlivost problému. EU i spolu s dalšími mezinárodními organizacemi tak hodnotí postup BaH v této klíčové agendě převážně kriticky jako příliš pomalý a blokový zejména politickými překážkami.¹⁷

V projektovém záměru a v zadávací dokumentaci pro výběr realizátora jsou cíle Projektu 2 definovány jako zvýšení produktivity a efektivity důlního průmyslu v BaH, a to tak, že díky získanému know-how budou podpořené instituce schopny připravit restrukturalizační program a energeticko-těžební společnosti získají informace o moderních dobývacích technologiích. Tento cíl se patrně dá zařadit do **kategorie 4) Budování výrobních kapacit**. Vazba na mezinárodní obchod je ale slabá, obzvlášť vzhledem k relativně malému rozsahu aktivit a k plánovanému utlumování těžby uhlí.

V projektovém záměru byla velmi akcentovaná linka směřující na zefektivnění těžby. Mezi bh. informanty ale více rezonovala témata utlumování uhelného průmyslu a s tím spojených výzev (rekultivace krajiny, propouštění zaměstnanců, spravedlivá transformace) a modernizace dobývacích technologií se v rámci identifikovaných potřeb neukázala být tolik relevantní (viz potřeby specifikované v odpovědi na evaluační otázku 1.2). Program studijní cesty do ČR tento posun v potřebách reflektoval a zařazena byla diskuse o důsledcích útlumu těžby hnědého uhlí s radním Karlovarského kraje pro transformaci.

Při schvalování tohoto projektu si zástupci institucionální struktury kladli otázku, zda je vhodné podporovat projekt zaměřený na důlní průmysl. Pro schválení se rozhodli, protože vnímali, že při postupném přechodu na jiné zdroje energie je potřeba zvýšit efektivitu důlního průmyslu a modernizovat nakládání se surovinou (IS_4).

Projekt byl realizován konzultační společností, která neočekávala, že jí projekt přinese obchodní příležitosti. Projekt nicméně představoval příležitost pro setkání dalších českých a bh. aktérů a české firmy tradičně do BaH dodávají technologie (OS_1). Podle dalších respondentů tento projekt zapadá do dlouhodobého působení české ekonomické diplomacie (IS_2, IS_12)

Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty

Sektor ropných produktů je v BaH předmětem pozornosti domácích a mezinárodních aktérů zejména v kontextu energetické bezpečnosti a domácí regulace obchodu s palivy. Především evropské instituce upozorňují na geopolitická a ekonomická rizika spojená s plnou závislostí země na dodávkách ze zahraničních rafinérií zásobených ruskou ropou.

Zranitelnost BaH dále prohlubuje absence domácí rafinérie i skladovacích kapacit.¹⁸ Domácí instituce tato rizika více reflektují především od ruské agrese proti Ukrajině, která naplno ukázala zranitelnost systému založeného na dodávkách ruských paliv a vystavila ekonomiku země prudkému nárůstu cen ropných produktů, který výrazně přispěl k celkové inflaci.¹⁹ **Strukturální reformě dodávek ropných produktů však brání nedostatek technických kapacit, potřeba značných investic do infrastruktury i politická neochota reprezentace srbské části země, která si účelově udržuje silné vazby na Rusko. Evropská unie také dlouhodobě kritizuje chybějící legislativní rámec regulace trhu s ropnými produkty a jejich kvality, který brání potřebné harmonizaci systému s pravidly EU.**²⁰

Cílem hodnoceného projektu bylo napomoci harmonizaci legislativy upravující trh motorových paliv se standardy EU a modernizovat postupy kontrol motorových paliv, tím omezit šedou ekonomiku a snížit tak ztráty veřejných příjmů z důvodu nezaplacených cel, daní a spotřebních daní. V rámci kategorizace zaměření projektů Aft patří harmonizace legislativy do **kategorie 1) Obchodní politika a regulace**.

Souvislost s mezinárodním obchodem u Projektu 3 je umocněna faktem, že BaH není členem WTO a podle informanta IS_4 využívá Rusko právě zastaralost legislativy upravující kvalitu paliv jako záminku pro zamezení vstupu země do WTO. Vyjednávání o přístupu má na starosti právě partnerská organizace tohoto projektu, MOFTER (IS_5).

¹⁵ [Recommendations by the Energy Community Secretariat on the Draft integrated National Energy and Climate Plan of Bosnia and Herzegovina](#)

¹⁶ [Impacts of the EE Carbon Border Adjustment Mechanism on the Western Balkans and Ukraine](#)

¹⁷ [European Commission: Bosnia and Herzegovina 2023 Report](#)

¹⁸ [Energy Community: Bosnia and Herzegovina Annual Implementation Report, 1 November 2022](#)

¹⁹ [Economic Reform Program of Bosnia and Herzegovina 2024-2026](#)

²⁰ [European Commission: Bosnia and Herzegovina 2023 Report](#)

4.1.2 EO 1.2 Nakolik jsou podpořené projekty relevantní pro potřeby cílových skupin?

Odpověď na evaluační otázku 1.2 je za každý projekt rozdělena do dvou rovin. Nejdříve je popsán význam sektoru, na který projekt cílí, v ekonomice BaH, neboť zaměření všech projektů mají do určité míry celospolečenský dosah, což lze vnímat i jako vliv na širokou veřejnost. Dále je hodnocena relevance pro jednotlivé přímo zapojené cílové skupiny.

Všechny tři projekty byly zaměřeny na sektory, které mají pro rozvoj Bosny a Hercegoviny důležitý význam a adresují potřeby zapojených cílových skupin. Vzhledem ke svému rozsahu, ke komplexnosti řešených problémů a k složitosti prostředí však nemohou adresovat všechny potřeby, které ani nejsou vždy pro všechny cílové skupiny shodné.

Z pohledu zástupců české institucionální struktury je relevance vůči potřebám cílových skupin většinou vnímána jako dostatečná, protože jsou projekty identifikované přímo v partnerské zemi (IS_2, IS_5, IS_6, IS_12).

Zlepšení služeb malých a středních podniků za využití moderních technologií automatizované komunikace

Celospolečenský význam sektoru

Segment MSP je pilířem reálné ekonomiky BaH. Do kategorie MSP se v zemi řadí více než 32 tisíc podnikatelských subjektů, které představují přes 99 % všech firem.²¹ Hlavními sektory působení malých a středních podniků jsou maloobchod, výroba, stavebnictví a doprava. **MSP přitom stojí za 63 % zaměstnanosti a 61 % celkové přidané hodnoty hospodářství země.**²² Vzhledem k tomu, že o zbylý podíl se dělí především přebujelý veřejný sektor a velké (zpravidla polostátní) korporace, z nichž mnoho bojuje o ekonomické přežití, **MSP jsou klíčové pro ekonomický rozvoj země.** Evropská banka pro obnovu a rozvoj však upozorňuje, že potenciál MSP je limitován jejich slabým zapojením do MO a slabou konkurenceschopností v rámci regionu.²³ Malí a střední soukromí podnikatelé při tom v BaH čelí řadě především legislativních překážek, které s sebou nese pomalá transformace z centrálně řízené ekonomiky na tržní systém a komplikovaný systém státní správy. Rozvoj MSP viděli jako velkou příležitost pro budoucnost BaH také někteří informanti (IS_4).

Relevance cílů pro zapojené CS

Komora zahraničního obchodu (FCTBH, nebo také Komora)

Hlavní mise FCTBH je pomoci firmám při vstupu na zahraniční trhy, budování kapacit firem a dále v zastupování zájmů MSP (např. v otázkách souvisejících s nedostatkem kvalifikované pracovní síly). V oblasti budování kapacit poskytují expertízu a školení zejména v oblasti zelené transformace a výroby produktů s vyšší přidanou hodnotou (např. snaha o zvýšení přidané hodnoty v textilním průmyslu, který se stal nekonkurenceschopný) (PO_3). Komora poskytuje služby ve velmi širokém spektru činností, které jeden informant přirovnal k oblasti působnosti organizací Czech Trade, Hospodářské komory a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (PO_2). Obzvláště důležitá je komora pro firmy, které jsou zaměřené na export (OS_11).

Projekt byl iniciován a implementován během probíhající pandemie Covid-19 a pro iniciátora projektu bylo cílem usnadnit během tohoto období komunikaci s klienty. FCTBH projektem adresovala nepřehlednost svých webových stránek (PO_2, R_2, R_4), na jejichž přestavbě v posledních dvou letech pracuje s cílem jednotlivá témata více oddělit, a zjednodušit tak orientaci na webových stránkách (PO_2). Chatbot může návštěvníka webu odkázat na informace, které osoba hledá, a ušetřit mu čas. Z hlediska Komory mělo díky chatbotu klesnout zatížení spojené s telefonickým zodpovídáním opakujících se dotazů, což je v BaH častá praxe (OS_11, R_2). Jako příklad bylo uvedeno, že před zavedením chatbotu se neustále opakovaly dotazy na členské poplatky a na důvod, proč je členové musí platit (R_2, R_4).

Z dnešního pohledu někteří informanti považují používání chatbotu za poněkud zastaralé (PO_2, OS_11) a preferována jsou řešení založená na umělé inteligenci nebo hlasový chatbot (PO_2), jakkoli ve své době a zejména s ohledem na omezení související s pandemií Covid-19 měl svoji hodnotu.

MSP a veřejné instituce

Projektové cíle byly dále zaměřeny na rozšíření automatizované komunikace mezi MSP a veřejné instituce. Veřejné instituce čelí nedostatku zaměstnanců a chatbot tak může pomoci šetřit kapacity (IS_2, R_2). Na druhou stranu nedostatek lidských zdrojů se týká také pracovníků IT, takže zavedení chatbotu může být obtížné (PO_2). Používání chatbotů by mělo zlepšit komunikaci veřejných institucí a zejména municipalit směrem k občanům. Webové stránky jsou údajně často nepřehledné a zároveň je obtížné se na některé instituce dovolat (R_2). Využitelnost chatbotu mezi MSP závisí na jejich zaměření. Aplikovatelnost je vysoká kdekoli, kde probíhá komunikace na opakující se témata, např. komunikace se zákazníky e-shopu (R_4, PO_2).

²¹ [OECD: Bosnia and Herzegovina – Economy Profile](#)

²² tamtéž

²³ [European Bank for Reconstruction and Development: Bosnia and Herzegovina Country Strategy 2022-2027](#)

Podle OS_11 je obecně pro rozvoj digitalizace zásadní vnitřní shoda na prioritách a cílech. Bez vyjasnění kompetencí není možné zajistit, aby zahraniční pomoc byla efektivní. Potřebná je vzájemná spolupráce různých institucí.

Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině

Celospolečenský význam sektoru

Důlní průmysl byl páteří industrializace a ekonomické modernizace země v druhé polovině 20. století, kdy fungoval jako surovinová základna pro energetiku a návazný těžký průmysl, zejména hutnictví. Z tohoto období, kdy se do té doby nerozvinutá země stala průmyslovým srdcem Jugoslávie, si těžební sektor uchovává své silné ekonomické, společenské i politické postavení. Samotný **důlní průmysl se v současnosti podílí na HDP pouze přibližně 1,5 %, zůstává však klíčovým zdrojem pro elektroenergetický sektor, jehož podíl na HDP dosahuje 5 % (údaje za rok 2021).**²⁴ Výroba elektrické energie v BaH je totiž stále primárně vázána na spalování uhlí získávaného v místních dolech. Zastaralé uhelné elektrárny, které jsou silnými znečišťovateli životního prostředí, se na výrobě elektrické energie podílejí 60 %.²⁵ Právě výroba elektřiny je přitom jedním z mála ekonomických sektorů s aktivní mezinárodní obchodní bilancí. BaH přebytky vyrobené elektrické energie úspěšně vyváží do zahraničí, export elektřiny se na celkové hodnotě vývozu ze země podílí více než 7 %.²⁶ Vzhledem k centrální roli státu, respektive jeho součástí v energetickém sektoru jsou příjmy z výroby elektřiny a jejího exportu ekonomicky i politicky cenným kapitálem. Zároveň jsou však ceny elektrické energie pro domácí koncové zákazníky i zaměstnanost v důlním a uhelném průmyslu citlivými a polarizujícími tématy na politické scéně.

Relevance cílů pro zapojené CS

Ministerstva

Dle požadavků EU připravuje BaH národní energetický a klimatický plán. Koordinační roli v oblasti energetické transformace na úrovni státu má v BaH MOFTER, klíčová jsou však rozhodnutí entitních vlád a ministerstev, které mají rozhodující kompetence v energetickém sektoru. Příprava plánu i implementace bude obtížná zejména v oblasti posílení obnovitelných zdrojů, revitalizace důlních oblastí a budoucnosti uhelných elektráren (PO_1, PO_4). Klíčový problém vidí PO_1 v nedostatku lidských zdrojů a expertízy, a to jak odborné (např. téma Evropských emisních povolenek) tak i chybějící know-how týkající se projektového řízení, konkrétně monitoringu a vyhodnocování. Potřebu získat know-how nezbytné pro naplnění požadavků EU v oblasti dekarbonizace potvrdil i další informant (PO_4).

Energetické společnosti

Společnost JP Elektroprivreda BiH je vlastníkem dolů a uhlí používá ve svých elektrárnách. Společnost připravila strategický plán na uzavírání dolů a podle současné zákonné úpravy, aby se mohl důl uzavřít, musí dojít k rekultivaci krajiny. JP Elektroprivreda BiH připravila také plán na rekvalifikace zaměstnanců. Část propouštěných zaměstnanců se daří umístit v jiných provozech, část jich odchází do důchodu. Celkově již společnost JP Elektroprivreda BiH investovala do rekvalifikací značnou sumu z vlastních zdrojů a situaci vnímá dále jako neudržitelnou a hledá proto možnosti dalších finančních zdrojů (OS_4).

Společnost JP Elektroprivreda BiH čerpá know-how z více zemí (její zástupci navštívili doly např. Německo, Řecko, Slovinsko, Černé Hoře) a zajímá se o informace, jak se ucházet o prostředky z Just Transition fondu, ve kterém vidí potenciál, že by jim mohl pomoci (OS_4). Vedle JP Elektroprivreda BiH je dalším klíčovým hráčem JP Elektroprivreda RS, která funguje stejným způsobem a čelí stejným problémům, ale do projektu byla zapojená jen okrajově, proto nemůžeme hodnotit situaci u ní.

Důlní společnosti

Důlní společnosti jsou si vědomy, že těžba uhlí bude v budoucnosti utlumována. Od vlastníka a odběratele většiny dolů, společnosti JP Elektroprivreda BiH, však nemají informace o tom, kdy se tak stane, a čelí tak velké nejistotě (OS_1, OS_2). Výhledy jednotlivých dolů se liší. Jeden informant (OS_2) uvedl, že se jejich důl má uzavírat již v příštím roce, nicméně doufá, že rozhodnutí bude zvráceno, neboť investovali hodně pro dosažení nového ložiska, ve kterém je dostatek uhlí na dva roky těžby. Druhý informant (OS_1) očekává, že těžba bude pokračovat dalších 10 až 15 let, ale zároveň připustil, že by k uzavírání mohlo dojít již v roce 2030. Třetí navštívený důl je na společnosti JP Elektroprivreda nezávislý, vlastněný ze 70 % federací BaH a 30 % dalšími akcionáři a podle informanta OS_13 se počítá pouze s částečným utlumením těžby, nikoliv s úplným uzavřením dolu.

²⁴ [Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina: Gross Domestic Product by Production, Income and Expenditure Approach](#)

²⁵ [International Energy Agency: Bosnia and Herzegovina](#)

²⁶ [Atlas of Economic Complexity: Structure of Exports from Bosnia and Herzegovina](#)

Box 1 Vize a strategické rozhodování v důlním průmyslu ve Federaci BaH

Rozhodujícím aktérem pro strategické vize je ve Federaci BaH JP Elektroprivreda. Ta ovládá všechny doly kromě dolu v Banovići, který byl v 90. letech částečně privatizován a vlastní jej většinově federální vláda, část akcií mají fondy a zaměstnanci. Zde o strategických cílech rozhoduje valná hromada. V Banovići cítí tlak na zvýšení efektivity těžby jak z ekonomických, tak ekologických důvodů. Velmi silně v navštívených dolech vnímají také společenskou odpovědnost a byly zmíněny příklady spolupráce se samosprávou v minulosti – vytěžený lom nechali zavést hlušinou, následně pozemek nabídli obci pro investice a vznikla tam průmyslová zóna. Velkým tématem je otázka budoucnosti horníků, rezonovalo tam i téma zaměstnanců se zdravotním postižením, ke kterému přišli v průběhu práce pro daný důl (úraz nebo jiné zdravotní problémy). Obecně mají horníci větší platy, než činí průměr v BaH, jsou proto cítit obavy z toho, jak a zda se je povede zaměstnat v jiném oboru.

Obecně se počítá spíše s přirozeným odlivem pracovní síly, tedy emigrací, což je obecně vážný problém BaH, nebo s postupným útlumem těžby a pozvolným odchodem zaměstnanců do důchodu. Je to však téma, které „visí ve vzduchu“. Neexistuje konsensus, jasná, všemi aktéry schválená a akceptovaná strategie. Zástupci ostatních dolů odkazují na rozhodovací pravomoc JP Elektroprivredy a některým nejsou vůbec známy její plány, jiní poukazovali na nedávné jednání, kde pouze si v prezentaci přečetli, kdy by se měl jejich důl uzavírat.

Důlní společnosti budou muset čelit tématům přímo spojeným s útlumem těžby, tj. s rekultivací a se sociálními otázkami spojenými s propouštěním zaměstnanců a informanti z těchto společností se o tato témata většinou aktivně zajímali. Konkrétní způsob rekultivace se řeší v závislosti na možnostech konkrétního dolu a o plánu rekultivace u dvou navštívených dolů rozhoduje energetická společnost JP Elektroprivreda BiH. V obou případech se uvažuje o využití prostoru dolu pro solární elektrárnu. Třetí důl uvažuje mj. o vybudování muzea těžby. Rekultivace je také předmětem diskuzí s mezinárodními organizacemi (WTO, Světová banka; OS_2, OS_13). Naproti tomu v otázce propouštění zaměstnanců necítí jednotlivé důlní společnosti podporu společnosti JP Elektroprivreda BiH. OS_1 uvedl, že ačkoliv s klesající produkcí dochází postupnému snižování počtu zaměstnanců, většina je zatím pokryta odchody do důchodu. Podle OS_2 je situace důlního průmyslu častým tématem ve volbách, kdy bývá slibováno nabírání nových zaměstnanců, nicméně v současnosti má tato důlní společnost zakázáno nabírat nové zaměstnance. Tento respondent uvedl, že se část zaměstnanců snaží uplatnit v jiných provozech, jiní odcházejí do důchodu nebo pracovat do zahraničí, což je ostatně vážný problém celé země i v jiných sektorech.

Potřebu získat know-how ohledně moderních dobývacích technologií explicitně nezmínil žádný ze tří informantů, přestože podle žádosti bh. strana žádala předání informací o možnostech zvýšení produktivity a efektivity důlního průmyslu a o seznámení s moderní technologií. Důlní společnosti ale řeší finance na technické investice (OS_1, OS_2), a to i s ohledem na ztrátovost provozu související s cenou uhlí, která je nižší než tržní a kterou určuje stát (OS_2). OS_13 zmínil chybějící finance na rekultivaci krajiny.

Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty

Celospolečenský význam sektoru

V sektoru paliv čelí BaH naprosté závislosti na dovozu ropných produktů, který se v úhrnu podílí přibližně 6 % na celkové hodnotě importu.²⁷ Vzhledem k tomu, že země nedisponuje fungující rafinérií pro zpracování ropy, je odkázána na dovoz finálních ropných produktů zpracovaných převážně v okolních zemích regionu. **Naprostá většina dodávaného objemu paliv má však původ v Rusku**, odkud regionální zpracovatelé nakupují surovou ropu. Kvůli neexistenci rafinérie i palivových skladů a závislosti na dovozu je **BaH geopoliticky i ekonomicky zranitelná vůči výkyvům na volatilním globálním trhu s ropnými produkty**. Podobně jako v případě energetiky je pak koncová cena paliv pro domácí odběratele citlivou otázkou s významným politickým přesahem.

Relevance cílů pro zapojené CS

Ministerstva

V případě problematiky kontroly paliv je zřejmá velká složitost legislativy a náročnost legislativních změn, která je dána entitním uspořádáním Bosny a Hercegoviny (IS_13, OS_19). Na celostátní úrovni je upraven základní rámec (parametry kvality paliv), a podrobněji je problematika řešena na entitní úrovni. Nová celostátní legislativa byla přijata v roce 2024 a je v souladu s normami EU (OS_19). Aktuální téma, které bh. instituce řeší, je problematika biopaliv. V legislativě je upraveno pouze maximální a nikoliv minimální množství biopaliv v pohonných hmotách a zavádění biopaliv není nijak daňově zvýhodňováno a nedostatečná je také nabídka biopaliv (OS_18). Mezi další témata, které instituce na úrovni ministerstev identifikovaly jako problematické, je oblast statistického výkaznictví o zásobách, spotřebě paliv a kontrole paliv. Data jsou sbírána pouze na entitní, nikoliv celostátní, úrovni a nejsou kompatibilní (PO_1, OS_19).

²⁷ [Atlas of Economic Complexity: Structure of Imports to Bosnia and Herzegovina](#)

Instituce přímo zapojené do kontroly paliv

Podle informanta OS_17 zaznamenali při kontrolách pouze ojedinělé případy, kdy palivo neodpovídalo palivovým standardům. Jako téma, které tento respondent vnímá jako důležité a ve kterém by ocenil pomoc, jsou biopaliva. Ty se v současnosti v BaH nepoužívají, ale je to požadavek EU a bude to muset být legislativně upraveno. Výsledky kontrol nevidí jako problematické ani další respondent (OS_19). Vnímaná potřeba se týká zavedení rychlých kontrol (při běžných kontrolách se vzorek vyhodnotí až za 11 dní) a zlepšení vybavení laboratoří (OS_19). Další informant jako potřebné vidí výměnu zkušeností a kladně hodnotí, že v projektu bylo možné navázat spolupráci s univerzitou a vidět spolupráci se studenty a práci v laboratoři (OS_22). Jeden respondent rozporoval název projektu, protože nevnímá šedou ekonomiku v oblasti paliv jako významný problém a domnívá se, že má BaH možná ještě přísnější systém kontrol než ČR (OS_24).

4.2 Koherence

Koherence projektů podpořených ze ZRS ČR je hodnocena jako spíše nízká. Projekty byly tematicky zaměřené na různé sektory, vzájemně se nijak neovlivňovaly, přestože partnerskou organizací dvou projektů byla tatáž instituce. Spojovacím článkem je ZÚ. Byly identifikovány pouze drobné návaznosti u jednotlivých projektů na další nástroje ZRS v BaH, s ohledem na velikost rozpočtu programu AfT by takové propojení a posilování směrem k integrovanému přístupu bylo velmi žádoucí.

4.2.1 EO 2.1. Jsou hodnocené projekty koherentní s dalšími nástroji ZRS v BaH? (dle ZD)

V roce 2020 byla upravena metodika ZRS s cílem zdůraznit integrovaný přístup, což indikuje důležitost koherence nástrojů ZRS z pohledu MZV. Koherence by měla být zajištěna již při identifikaci projektů a sledována je i při monitoringu. Kromě vnitřní koherence je snaha zajistit také koherenci s jinými donory, zefektivnit ZRS a zamezit také překryvům (IS_6). Zásadní roli v zajištění koherence hrají rozvojový diplomati (IS_6, IS_7). ZÚ prostřednictvím ekonomických i rozvojových diplomatů pravidelně komunikuje s celou řadou stakeholderů, účastní se konferencí a je zapojen do koordinačních skupin dárců („donor coordination groups“), které probíhají na různá témata (vodohospodářství, kyberbezpečnost, energetika) (IS_5). Zástupce MPO by ocenil, kdyby se v některých případech podařilo zavést praxi, kdy by projekt programu AfT měl roli „předskokana“, na který by navázal projekt ČRA (IS_1). Sousednost projektů by ale mohla být také opačná, tj. projekt AfT by přímo navázal na aktivity projektu ČRA.

V programu AfT nejsou explicitně uvedeny žádné sektorové priority a program umožňuje realizaci projektů i mimo prioritní témata ZRS. Hodnocené projekty na sebe nijak nenavazují a evaluační tým neidentifikoval další české nástroje ZRS, se kterými by vytvářely významné synergie. Flexibilita programu může být vnímána jako pozitivum, umožňuje podpořit aktuální ad hoc potřebu identifikovanou v partnerské zemi, ve které má ČR expertízu. Na druhou stranu vzhledem k malému rozpočtu programu by větší tematická koncentrace a synergie mohly podpořit efekty projektů.

„Pokud by došlo k aktualizaci strategie [AfT] a ten dokument by byl více provázán s těmi strategickými dokumenty, které máme v rozvojové spolupráci [...], tak bychom mohli zajistit, že i tyhle malé projekty budou nějakým způsobem přispívat k tomu, co v těch zemích chceme dosáhnout.“ (IS_3)

I přes výše uvedené se u všech projektů podařilo identifikovat alespoň určité souvislosti s dalšími projekty a nástroji. Subdodavatel chatbotu v Projektu 1, firma RPSC ideas s.r.o. pokračoval ve snaze o propagaci automatizované komunikace projektem v Programu B2B, *Možnosti využití automatizované komunikace a umělé inteligence v soukromé a veřejné sféře v BaH*, jehož cílem bylo zmapování zájmu o automatizovanou komunikaci mezi firmami i veřejnými organizacemi²⁸. V roce 2020 byl navíc realizován v programu AfT jiný projekt zaměřený na digitalizaci MSP (*Pomoc Komoře zahraničního obchodu Bosny a Hercegoviny a malým a středním podnikům (MSP) na cestě k digitalizaci*), ve kterém figurovala stejná partnerská organizace.

Projekt 2 je provázán s dalšími aktivitami ekonomické diplomacie (např. účast českých firem na energetickém summitu v Sarajevu) a české společnosti pro svou činnost využívají kontakty, které získaly během projektu AfT (IS_2). Pro ZÚ je přínos hodnocených projektů viděn mimo jiné právě v možnosti navázat partnerství, která pak generují

²⁸ <https://www.czechaid.cz/s-podporou-programu-b2b-nabizi-olomoucka-firma-v-bosne-a-hercegovine-moznost-vyuziti-automatizovane-komunikace-a-umele-inteligence/> (staženo 4. srpna 2024).

projekty na lokální úrovni. V programu rozvojové spolupráce od 2024 do roku 2030 je jedním z témat cirkulární ekonomika. Z regionů závislých na uhlí jsou signály, že by je zajímalo propojení témat revitalizace po těžbě, odpadové hospodářství, MSP a také adresovat sociální aspekty těchto regionů. Projekty také pomáhají zorientovat se v komplexní problematice a profilovat českou ZRS. V některých jiných případech (bezpečnost potravin) se pak podařilo dokonce navázat projekty financovanými z evropských fondů (IS_3). Také u jiného projektu v programu AfT, který ale není mezi třemi evaluovanými, byla snaha pokračovat podporou z USA, což se ale podle informanta nakonec pravděpodobně nepodařilo. Jednalo se o projekt *Vyhodnocování zahraničních investic a zlepšení investičního prostředí* (IS_4).

Projekt 3 navázal na obdobně zaměřené projekty, které VŠCHT realizovala v Srbsku ve spolupráci s dalšími českými i srbskými aktéry v letech 2016-2021. Tyto projekty byly financované EBRD nebo z programu AfT²⁹. Podle některých informantů se jednalo o velmi úspěšné projekty (IS_2, IS_4, R_3), které přímo přispěly k úpravě legislativy v Srbsku (IS_2, R_3).

V žádném ze tří projektů nezaznamenal evaluační tým, že by byl projekt koordinován s pomocí jiných donorů. Jeden informant vnímal snahu koordinovat projekty s projekty dalších donorů jako příliš ambiciózní (IS_1), jiný upozorňoval na malý rozpočet projektů (IS_4). ZÚ se ale snaží zamezit překryvům s jinými donory (IS_2, IS_3).

V příloze 12 je dostupná tabulka projektů realizovaných v BaH v letech 2017 až 2023 v gesci MZV a dalších rezortů. Z hlediska četnosti projektů převažují projekty zaměřené na státní správu a občanskou společnost. Vysoký počet tvoří zejména projekty v gesci Ministerstva vnitra (pyrotechnické mise, potápěčské výcviky, rozšiřování znalostí v oblasti problematiky cestovních a pobytových dokladů apod.). Mezi projekty v gesci MZV, ČRA nebo ZÚ se nejčastěji objevovaly sektory vzdělávání, energetika, ochrana životního prostředí. V programu AfT byly podpořeny projekty (nad rámec tří hodnocených projektů) zaměřené na zpracování odpadu, rozvoj zemědělství, technologické inovace, vyhodnocování zahraničních investic a rozvoj MSP. V BaH působí také celá řada dalších donorů se svými programy, které cílí na obdobná témata jako český program AfT, tj. na témata spojená s ekonomickým rozvojem, s mezinárodním obchodem, rozvojem infrastruktury a kapacit. Ve většině případů se jedná o projekty s výrazně vyššími rozpočty, viz příloha 11.

4.2.2 EO 2.2. Do jaké míry probíhala koordinace aktérů v rámci hodnocených projektů?

Každý z hodnocených projektů byl specificky zaměřený a mezi jednotlivými realizačními týmy neprobíhala žádná koordinace ani komunikace. Nejintenzivnější komunikace probíhala ve všech případech mezi realizátorem a partnerskou organizací, ty zároveň koordinovaly zapojení dalších aktérů do projektových aktivit. Ostatně projektům 2 a 3 se podařilo dostat klíčové aktéry k jednomu stolu (na úrovni státu i entit) (IS_4), což v BaH není jednoduchý úkol.

ZÚ projekty monitoruje a zasahuje do koordinace a komunikace mezi partnerskou organizací, realizátorem a případně dalšími aktéry v případě, že se v projektu vyskytnou nějaké problémy. Míra zapojení ambasády do projektu závisí zejména na konkrétním realizátorovi a jeho potřebách podpory (IS_5). Větší míra podpory je potřeba u projektů, jejichž realizátor nemá dostatek zkušeností s regionem, zejména se specifiky komunikace (preferenze telefonické a osobní komunikace, běžné neodpovídání na e-maily nebo s velkým zpožděním), a s institucionální složitostí prostředí (neochota/strach převzít zodpovědnost za vlastnictví projektu). Monitoring probíhá zpravidla tak, že se zástupce ZÚ zúčastní závěrečného semináře, případně dalších akcí, na které je pozván, kde také sbírá zpětnou vazbu od účastníků (IS_2). Jeden z informantů, který se účastnil některých aktivit projektu 3) však upozornil, že na zkušenosti s projektem je dotazován již potřetí (OS_24). Informace o projektu potom zástupce ZÚ předá MPO formou e-mailu – monitoring nemá žádný ustálený formulář. ZÚ pomáhá realizátorům také v případě řešení praktických problémů, např. u projektu 3 pomáhali s komplikacemi ohledně pronájmu auta (IS_5, IS_2).

Velmi kladně byla hodnocena spolupráce a koordinace v rámci Projektu 1, a to realizátorem i partnerskou institucí (PO_2, PO_3, R_2). Realizátor i partnerská organizace spolu již dříve spolupracovali, např. na projektu programu AfT *Pomoc při rozvoji malých a středních podniků v BaH*, a komunikace tak měla již na co navázat. Část Projektu 1 byla technicky zaměřená (implementace chatbotu) a velká část komunikace proto probíhala přímo mezi IT specialisty (PO_2, R_2). I po skončení programu realizátor poskytl v případě potřeby partnerské organizaci pomoc (např. při převodu chatbotu na nový web). Tato navazující spolupráce nebyla nijak smluvně upravena (PO_2), FCTBH je vnímán jako spolehlivý partner (IS_4, R_2).

Do projektu kromě realizátora a partnerské organizace nebyli nijak významně zapojeni žádní další aktéři, pouze jako účastníci seminářů zaměřených na propagaci automatizované komunikace. Účast na seminářích mezi firmami však podle IS_4 nebyla velká a bylo by přínosné, kdyby byly semináře více zacílené. Podle prezenčních listin se seminářů

²⁹ Závěrečná zpráva projektu Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty, 2023

účastníci zejména zástupci různých asociací a také zaměstnanci entitních poboček komor. Vzhledem k velkým zkušenostem realizátora s prostředím Bosny a Hercegoviny a k hladkému průběhu projektu nemusel ZÚ do projektu nijak zasahovat a účastnil se pouze závěrečného semináře (IS_4, IS_5).

V Projektu 2 chybělo podle IS_4 na straně partnerské organizace dostatečné vedení projektu (ve smyslu koordinace aktérů), což bylo problematické zejména v kombinaci s menšími zkušenostmi realizátora s bh. prostředím. Pro sektor důlního průmyslu jsou zásadní entitní ministerstva, která mají tuto problematiku v gesci, entitní energetické společnosti, i řada dalších aktérů. Pro dosažení cílů projektu bylo třeba všechny strany do projektu zapojit, což se v začátku projektu nedařilo. Nedostatečná komunikace byla natolik zásadní, že se před zahájením projektových aktivit uvažovalo o zrušení projektu (IS_4). Velkou roli zde nakonec sehrála tlumočnice, které se podařilo instituce telefonicky kontaktovat a domluvit jejich účast na úvodních schůzkách (IS_4). Tuto tlumočnici doporučil realizátorovi ZÚ (IS_4, R_1). Realizátor celkovou podporu ZÚ ocenil a stejně tak ocenil koordinační roli partnerské instituce, která po úvodních problémech fungovala dobře.

U Projektu 3 musel sehrát zásadní roli ZÚ již v úvodní fázi realizace projektu. Při předložení projektového záměru nebylo zřejmé, zda má iniciátor projektu, Ropný výbor BaH, zajištěnou podporu státu pro realizaci projektu a ZÚ se snažil toto objasnit (IS_4). V projektech ZRS musí vždy státní instituce v nějaké míře figurovat (IS_4, IS_5). Po schválení projektu se navíc původní iniciátor projektu rozpadl a projekt až následně převzal MOFTER. Vzniklá situace po rozpadu organizace / iniciátora projektu byla velmi komplikovaná a ZÚ byl do řešení této situace aktivně zapojen (IS_5, IS_4). ZÚ ověřoval, zda je o projekt mezi aktéry opravdu zájem, motivoval je a pomáhal hledat řešení (IS_4, R_1). Tato podpůrná role trvala několik měsíců (IS_4). Realizátor velmi kladně hodnotil podporu ZÚ i spolupráci s partnerskou institucí, nicméně i v tomto projektu bylo patrné, že pro celostátní ministerstvo je obtížné všechny CS zkoordinovat kvůli omezeným pravomocem. Z hlediska organizace považuje R_3 tento projekt za velmi náročný i ve srovnání s jinými projekty v zahraničí. Obtížné bylo vědět, jaké všechny strany na semináře pozvat a také co komu mohou říct. I v tomto aspektu byla ale dostupná pomoc ze ZÚ. Bez ní si R_3 realizaci projektu neumí představit a myslí si, že by chybná komunikace mohla zablokovat postup projektu. Jako nadstandardní byla hodnocena také spolupráce s MPO na administraci projektu.

„Velice pomohli [ZÚ], když se plánovala mise do ČR, tak přesvědčovali lidi na těch ministerstvech, že se toho mají zúčastnit i v těch napjatých vztazích, které tam mají. [...]. Jinak bychom to nikdy nedali dohromady.“ (R_3)

Na složitou institucionální situaci, kdy pro podporu změn, např. legislativních, musí projekt zapojit do svých aktivit celostátní i entitní instituce a další aktéry, narážejí realizátoři často. V tomto prostředí je prosazování změn obtížné i pro samotné partnerské organizace, které mají omezené pravomoci. To negativně ovlivňuje vlastnictví projektu a nedostatečná je pak i koordinace všech aktérů. Jako spolehlivější partner se v tomto ohledu zdají být komory, které fungují lépe a disponují dobrými kontakty (IS_4).

4.3 Efektivita (hospodárnost)

Hospodárnost podpory je hodnocena jako spíše nízká. Projekty zrealizovaly naplánované aktivity s malými rozpočty, jakkoli porovnávat jednotlivé položky a value for money není možné. U projektů nebyly identifikovány neehospodárnosti, na druhou stranu zejména limitovaná udržitelnost samozřejmě hospodárnost nepodporuje. Ještě podstatnější je politická nestabilita, fluktuace na podpořených institucích. Byly identifikovány některé faktory, které přispívají k neefektivitě i na straně implementace programu.

4.3.1 EO 3.1. Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě zvolených řešení projektů?

Rozpočet projektu je součástí návrhu projektového záměru, tzn. musí jej vypracovat iniciátor projektu. V některých případech MPO po konzultaci se ZÚ a s iniciátorem projektu rozpočet upravuje, krátí ho (IS_1, IS_4, IS_7). Již dlouho se to ale dle vyjádření MPO nestalo (IS_1) a netýká se to evaluovaných projektů. Ke krácení rozpočtu dochází v případech, kdy se sejde více projektů, které chce MPO podpořit a snaží se, aby se vešly do celkového rozpočtu programu na daný rok (IS_4, IS_7). Podle informanta R_2 se v minulosti stalo, že MPO vyškrtlo z projektového záměru při přípravě zadávací dokumentace projektovou aktivitu a partnerská organizace se o tom dozvěděla až při samotném zahájení realizace. V žádném z hodnocených projektů se tak ale nestalo. Tento informant zároveň doporučuje, aby mezi partnerskou organizací a MPO bylo uzavřeno jednoduché memorandum upravující k čemu se partnerská

organizace zavázala (součinnost s projektovými aktivitami), což by mohlo posílit ownership projektů i udržitelnost. MPO nepovažuje tento přístup zvláště u menších projektů za potřebné.

V rozhovorech opakovaně respondenti upozorňovali na skutečnost, že se jedná o projekty s malým rozpočtem (PO_2, IS_2, R_2, IS_11) a že se realizátoři musí snažit, aby se do něj vešli, resp. není prostor pro neohospodárnost (IS_2, PO_2, R_1, R_2). Osobní náklady nejsou vysoké (R_3) a u některých realizátorů tak hlavní motivací nejsou peníze ale možnost získat zkušenosti apod. (IS_3).

„Je na to malý rozpočet, takže ty firmy se musí sakra snažit, aby to za ty finance zrealizovaly“.
(IS_3)

Na druhou stranu, pokud projektový záměr vzniká ve spolupráci s českou firmou, podle IS_4 firmy umí rozpočet napsat. Vzhledem k tomu, že se někteří realizátoři v programu AfT opakují, je nepravděpodobné, že by pro ně byla realizace projektů ekonomicky nevýhodná.

Řada informantů doporučovala, aby se realizovalo méně projektů s větší alokací s cílem zvýšit dopad projektů (např. PO_2, PO_3, IS_11). Projekty realizované v českém programu AfT mají malou alokaci i v porovnání s většinou projektů obdobně zaměřených programů zahraničních donorů, viz příloha 11. V případě malých projektů by informant PO_2 doporučil, aby realizaci projektů měly na starosti místní firmy a instituce nebo do ní byly více zapojeny, jako je to u projektů Evropské komise, bilaterální podpory z Německa nebo bulharského programu AfT. Takový přístup přispívá více k budování místních kapacit a k udržitelnosti projektů.

Projekty s větší alokací je možné v principu v programu podpořit. Na webových stránkách MPO není striktní hranice, je pouze uvedeno, že se jedná většinou o projekty do 1 miliónu Kč³⁰ a také informant z MPO (IS_7) uvedl, že pokud by přišel námět na větší projekt, tak by to nebyl problém. Maximální částka (1 milión Kč) je však uvedena ve výzvě na podávání projektových záměrů na webových stránkách ZÚ³¹. Pokud by se však překročil limit pro zakázky malého rozsahu (2 milióny Kč), bude pak proces pro MPO administrativně náročnější. Nynější nastavení počítá s tím, že se vyhlášení veřejné zakázky a celá realizace projektu stihne v jednom kalendářním roce. V případě větších zakázek může být nezbytné tento proces přenastavit. Zavedení víceletých projektů by však vyžadovalo, aby si zajistily rezervaci prostředků na následující roky (IS_6), nicméně MZV v ZRS umí pracovat i s podporou rozloženou do více let. Podle IS_11 by MPO u větších projektů preferovalo spíše projekty s dodávkou, nikoliv pouze „měkké projekty“.

Někteří informanti pak zmiňovali určité praktické aspekty jednotlivých projektů, které viděli jako hospodárnější nebo neohospodárnější. Hospodárnější se některým respondentům jeví preferovat automobilovou nebo autobusovou dopravu před leteckou (R_1, R_3) a snažit se realizovat setkání online (R_1, R_12). Podle IS_12 by např. první setkání u Projektu 1 bylo možné udělat online. Naopak R_4 vidí osobní setkání v úvodu tohoto projektu jako zásadní. Z jeho pohledu se po osobním setkání výrazně zlepšila komunikace oproti úvodní fázi a vidí osobní setkávání v tomto regionu jako klíčové.

„Na Balkánu je rozhodně užitečné to osobní setkání. Dokud je to telefonicky nebo přes e-mail, tak ta snaha není taková. To bylo vidět na začátku toho projektu, když jsme si jenom psali. Až když jsme tam byli, tak ta komunikace byla lepší.“ (R_4)

Součástí Projektu 1 byly také propagační semináře, které se konaly v pobočkách v Mostaru a v Banja Luce. Na těchto seminářích byla výrazně menší účast než na semináři v Sarajevu. Realizátor se proto domnívá, že by bylo dostatečné zařadit do projektu pouze seminář v Sarajevu a umožnit připojení online. Důvody pro zařazení místních poboček mohou být politické (R_2), ale i může za ním být i snaha přiblížit se firmám (PO_2).

Podle informanta R_3 jsou v programu jasně daná pravidla, co se může a nemůže, ale v přístupu donora je také vítaná flexibilita. Pokud se v některých položkách rozpočtu ušetří oproti předpokladu, je možné je převést na položky jiné.

³⁰<https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/projekty-rozvoje-spoluprace-aid-for-trade/2018/3/Aid-for-Trade-navod-internet-novy.pdf> (staženo 6.8.2024)

³¹https://mzv.gov.cz/sarajevo/bs/Privreda_i_trgovina/informacije_o_ceskoj_privredi_i/X2024_05_30_vyzva_k_predkladani_navru_projektu_v.html

V případě Projektu 3 nebylo nutné vynaložit prostředky na určitá zařízení a díky tomu se mohlo zúčastnit cesty do ČR zúčastnit více osob.

Poznámky k implementaci programu

- Realizace projektů trvá zpravidla pouze několik měsíců. Začátek projektu je zpravidla v dubnu nebo květnu³² a konec v září až listopadu, přičemž v průběhu letních prázdnin může být obtížné všechny CS do projektu zapojit. Podle R_2 by bylo přínosné mít na projekt více času.
- Implementace programu AfT vyžaduje také náklady (čas) na straně implementační struktury. A to jak ze strany MPO, tak MZV – zejm. ZÚ. Podle IS_3 projekty představují pro ZÚ, MPO i realizátory velkou časovou zátěž, které však neodpovídají výsledky projektů. Nedostatek kapacit podle některých informantů čelí ZÚ (IS_11) i MPO (R_3). Podle IS_4 je zátěž pro ZÚ umocněna tím, že program není dostatečně metodicky veden (např. není jasně dáno, kolik procent rozpočtu může představovat dodávka). Metodický pokyn, který by nepředstavoval pouze byrokratizaci procesu, by jako užitečný viděl i další informant, IS_3.
- Projektový záměr musí být poměrně podrobný a obsahuje návrh aktivit (který je potom překlopen do ZD) i návrh rozpočtu. Pro iniciátory projektů to je v některých případech náročné (PO_4), obzvláště pokud reagují na nedostatky ve svých kapacitách. Důsledkem jsou potom nekvalitní projektové záměry (IS_4, IS_5), nutnost asistence ze strany ZÚ, kdy některým partnerským institucím vracejí záměr s doporučeními i čtyřikrát (IS_5), nebo propojení s českou firmou, která pomůže záměr vyplnit a později se přihlásí do výběrového řízení na realizátora (IS_4). IS_5 vidí příčinu nekvalitních záměrů také v určité přesycenosti rozvojovou pomocí od různých donorů, což se projevuje nízkou snahou některých partnerských organizací.
- V programu se často opakují stejní realizátoři (IS_15, IS_11), což je podle IS_11 na úkor rozmanitosti a kvality. Tabulka v příloze 12 obsahuje přehled projektů ZRS v BaH v letech 2017 až 2023 v gesci MZV a dalších rezortů. Za sledované období společnost GEOTest a.s. realizovala projekt čtyřikrát (v roce 2017, 2018, 2019, 2021). Na druhou stranu vzhledem ke složitosti a specifikům regionu je znalost prostředí (získanou např. i díky předchozím projektům) možné vnímat také jako výhodu. Podle IS_7 se někdy stává, že se do výběrového řízení přihlásí pouze jedna firma. V případě evaluovaných projektů se do výběrového řízení hlásil jeden nebo dva uchazeči (Projekt 1, Projekt 2). Důvodem může být rizikovost projektu v případě neznalosti prostředí, malý rozpočet (IS_3) i nedostatek potenciálních realizátorů s danou expertízou.
- Výběr projektových záměrů probíhá pouze jednou za rok na podzim. V některých případech je tak pomoc realizována se značným zpožděním. V extrémním případě, pokud ZÚ identifikuje potřebu partnerské organizace na začátku roku, iniciátor se skutečně v červenci na výzvu na webových stránkách ZÚ přihlásí, předloží projekt a ten je vybrán, projekt začne až dubnu / květnu následujícího roku (IS_3), mezi vyhlášením výzvy a začátkem realizace projektu tak může být odstup až 9 až 10 měsíců a od identifikace potřeb více než rok a čtvrt.
- Velkou roli v posuzování relevance projektových záměrů má zastupitelský úřad (IS_2, IS_3, IS_4, IS_5, IS_7). ZÚ má díky komunikaci s partnerskými institucemi přehled o jejich potřebách a hodnotí také soulad se strategií programu. MPO pak při výběru projektů ve velké míře respektuje hodnocení projektů ZÚ (IS_3).
- Některé projektové záměry vznikají na základě iniciativy českých firem, které partnerskou organizaci osloví, nebo partnerská organizace vyhledá českou firmu, protože si s napsáním projektu neví rady. I v takovém případě probíhá soutěž prostřednictvím vypsání veřejné zakázky na výběr realizátora a firma, která projekt připravovala, tak nemusí vyhrát. Má však oproti ostatním uchazečům určitou výhodu, protože má už značný vhléd do tématu. Podle IS_4 u projektů, na jejichž vzniku spolupracoval český subjekt, navíc hrozí, že méně odpovídají potřebám partnerských institucí a mají menší dopad. Na druhou stranu podle IS_3 i v takovém případě platí, že partnerská instituce musí s realizací souhlasit a ZÚ vyhodnocuje relevanci např. tím, že sleduje soulad se strategiemi nebo hodnotí, zda projekt navazuje na nějakou evropskou legislativu. Pro českou organizaci, která takový projekt iniciuje nebo partnerské organizaci na její popud s přípravou pomáhá, znamená tato praxe nejistotu, zda projekt vyhraje a čas a investovaná expertíza se jí vyplatí (R_1). Podle IS_4 by řešením mohlo být, pokud by česká firma podávala projekt v partnerství s bh. partnerem jako v případě programu UNDP Challenge Fund. Oprávnění žadatelé tohoto programu jsou české soukromé firmy, NNO,

³² V případě projektu 3 bylo zahájení odloženo na říjen z důvodu změny partnerské organizace a projekt byl prodloužen do dalšího kalendářního roku.

univerzity, státní instituce a výzkumná centra. Před podáním žádosti musí žadatel uzavřít partnerství s lokálním partnerem.³³ Výhodou současného nastavení programu na druhou stranu je, že podporuje iniciativu partnerských organizací.

4.4 Efektivnost (účelnost)

Efektivnost (účelnost) ve smyslu, který definují evaluační otázky, byla v souhrnu vyhodnocena jako spíše nízká. Zaměření projektů má určitou souvislost s cíli AfT i prioritami ZRS, ale projekty s ohledem na malou velikost, zcela odlišný tematický fokus bez synergií, žádné nebo jen nízké efekty komplexnější úrovně reálně přispět k naplnění těchto cílů nemohly, přestože u některých projektů to bylo v projektové žádosti naznačeno. Navíc zde byla velmi slabá vazba na MO. Nelze vyloučit, že navázané kontakty jsou podhoubím budoucí intenzivnější spolupráci, ale v rámci evaluace se žádné konkrétní návazné aktivity identifikovat nepodařilo.

4.4.1 EO 4.1. Do jaké míry zaměření jednotlivých projektů přispívá k naplňování cílů programu Aid for Trade? (dle ZD)

Zaměření projektů je podrobně diskutováno v kapitole 4.1 Relevance. Zde se věnujeme jejich reálnému příspěvku k naplňování cílů programu AfT ve vztahu k cílům popsaným rovněž v této kapitole. V souhrnu je třeba konstatovat, že reálný příspěvek k naplnění cílů programu AfT ze strany podpořených projektů je spíše symbolický. Při dané velikosti a rozsahu těchto projektů, s ohledem na to, že každý projekt se zaměřoval na diametrálně odlišné téma ba i sektor, že nebylo možné tedy využít synergií, k naplnění cílů programu AfT tyto projekty v podstatě přispět ani nemohly. Některé navázané kontakty se mohou v budoucnu rozvinout v intenzivnější spolupráci (naznačené příklady jsou popsány v kapitole 4.5), ale v rámci evaluace se žádné konkrétní aktivity, či jejich brzký příslib identifikovat nepodařilo. Nelze to však vnímat jako nenaplnění toho, co bylo v projektech slíbeno, neboť bylo patrné již ze žádostí, že jejich efekty budou velmi malé.

Zlepšení služeb malých a středních podniků za využití moderních technologií automatizované komunikace

Pro Projekt 1 byly identifikovány cíle programu AfT kategorie 2) Rozvoj obchodu a kategorie, které mají souvislost s mezinárodním obchodem a také s pomocí českým subjektům získat komerční příležitosti.

Chatbot umožnil lepší orientaci na webových stránkách Komory a další aktivity projektu rovněž přinesly informace o automatizované komunikaci. Zlepšil tak služby pro MSP, usnadnil získání informací, a to i těch, které se týkají exportu (podrobněji jsou efekty popsány v kapitole 4.5 Dopady), velmi drobně přispěl ke zlepšení prostředí pro MSP pro zahraniční obchod. Cíl Projektu na pomoc českým podnikatelským subjektům získat komerční příležitosti je diskutován v následující EO.

Zlepšení situace, produktivity a efektivity důlního průmyslu v Bosně a Hercegovině

Pro Projekt 2 je relevantní cíl kategorie 4) Budování výrobních kapacit, vazba na mezinárodní obchod je spíše slabá s ohledem na celkový výhled tohoto sektoru.

Projekt se ve výsledku zaměřoval více na přenos české zkušenosti s útlumem důlního průmyslu než na zlepšení produktivity a efektivity. Hodnocení aktivit Projektu 2 bylo pozitivní (podrobně viz kapitola 4.5), nebyl však identifikován přínos projektu k danému cíli programu AfT, ani mezinárodnímu obchodu obecně. Navázané kontakty a předané know-how nicméně mohou v budoucnu takové efekty iniciovat.

Pomoc při posílení kapacit boje s šedou ekonomikou a s nezákonným obchodem s ropnými deriváty

Projekt 3 se váže na cíl AfT v rámci kategorie 1) Obchodní politika a regulace, vazba na mezinárodní obchod je výrazná, ovlivněná dále geopolitickými tlaky (snaha o omezení vlivu ze strany Ruska).

I v rámci Projektu 3 bylo dosaženo především přenosu know-how a navázání spolupráce. Přínos Projektu na úpravu legislativy týkající se kvality kapalných paliv nebyl konkrétně prokázán, i zde se projevil složité politické otázky (podrobněji řešeno v kapitole 4.5).

4.4.2 EO 4.2. Jak přispěla realizace projektů k rozvoji nových komerčních aktivit českých podnikatelských subjektů?

Jak již bylo uvedeno výše, rozvoj nových komerčních aktivit českých podnikatelských subjektů je jedním z cílů českého programu AfT. V rámci odpovědi na EO 4.2 bylo zjišťováno, zda hodnocené projekty přinesly obchodní příležitosti nejen realizátorům samotným, ale případně i dalším českým firmám. Realizátoři byly dotazováni také na získané zkušenosti a reference, které mohou využít v budoucnu. MPO v minulosti (před 7-8 lety) dělalo průzkum mezi

³³ <https://undp.cz/about-challenge-fund/>

realizátory projektů AfT, ve kterém většina respondentů uvedla, že oceňují, že se díky projektům podařilo navázat kontakty s důležitými stakeholdery (IS_1).

Ze tří hodnocených projektů cílil nejvíce na navázání komerčních aktivit realizátor Projektu 1, který v projektu viděl příležitost prosadit se na bh. trhu. Chatbot se snažili nabídnout také do municipalit (IS_3), sektoru vodohospodářství (IS_3, R_2) a do bank (R_2), prozatím se ale žádná navazující komerční aktivita nepodařila uskutečnit. U bank realizátor narazil na skutečnost, že mají své zavedené IT dodavatele, kteří jim byli schopni tuto dodávku také nabídnout (R_2), což byla pro ně preferovaná varianta i z hlediska kyberbezpečnosti. Pouze v Projektu 1 jsou realizátor a partnerská organizace aktivně v kontaktu i po skončení projektu (R_2, PO_2). Realizátor nadále pomáhá s udržitelností chatbotu a setkávají se jednou až dvakrát za rok (R_2). Subdodavatel chatbotu v Projektu 1, firma RPSC ideas s.r.o. navázala na Projekt 1 realizací projektu v Programu B2B ve snaze oslovit další subjekty a zmapovat jejich zájem³⁴.

Pro realizátora Projektu 2 nepřinesl projekt žádné komerční příležitosti. Realizátor je konzultační firma v oblasti geologie, která se na uhelný průmysl přímo nespecializuje. Z širšího hlediska ale projekt zapadl do dlouhodobých aktivit ekonomické diplomacie v BaH (IS_2, IS_12). Cesta bh. expertů do ČR představovala možnost pro české firmy a pro asociaci Česká dobývací technika příležitost k navázání/prohlubování kontaktů a k obchodním jednáním (IS_2, R_1).

Realizátorem Projektu 3 byla univerzita a komerční návaznost nebyla zamýšlena (IS_4). Díky projektu se však podařilo navázat kontakty s Univerzitou v Tuzle a mezi univerzitami je oboustranná snaha najít vhodný projekt pro budoucí spolupráci (R_3, OS_14).

Ve všech třech případech realizátoři oceňují získané zkušenosti (tematické nebo regionální) a reference (R_1, R_2, R_3). Realizátor Projektu 3 vítal také možnost vyzkoušet si, jak komunikovat i negativní zkušenosti, a to navíc v jiném kulturním prostředí (R_3).

„Zkušenosti z hlediska vyjednávání. Jak postupovat v jiných částech Evropy. Jakým způsobem reagovat na to, co ta druhá strana asi chce. Jakým způsobem jim to podat. Naučit se, jakým způsobem vykomunikovat nejen ty dobré věci, ale i ty špatné zkušenosti. I ty je zajímavé. Nás to naučilo, jak ty věci komunikovat v jiném kulturním prostředí. Ať je neodradíme od vstupu do EU. Řada povinností, které tam jsou, oni nechápou. Naučilo nás to trpělivosti a diplomacii.“ (R_3)

Ze získaných referencí, zkušeností a kontaktů v případě Projektu 1 těžil také subdodavatel technického řešení, firma RPSC ideas s.r.o. (R_2, R_4). Ani této firmě zatím komerční příležitosti projekt nepřinesl, nicméně v návaznosti na něj byl osloven třemi bh. firmami s potenciálním zájmem o chatbot pro jejich zamýšlené podnikání v ČR. Jednání jsou zatím otevřená bez kladného nebo záporného výsledku.

4.5 Dopady

Dopady podpořených projektů lze souhrnně vyhodnotit jako spíše nízké. Projekty měly malé rozpočty, trvaly krátkou dobu a každý se zaměřoval na úplně jiný segment. V podstatě tak ani nemohlo dojít k žádným silným efektům, ke kterým by případně přispěly vzájemné synergie, a to navzdory tomu, že u dvou projektů byla partnerem stejná organizace na bh. straně. Největším přínosem pro cílové skupiny bylo šíření know-how (plynoucím z projektů 2 a 3), které však vzhledem k rozsahu témat, nízké intenzitě projektových aktivit (ne ve smyslu nenaplnění projektů, ale celkového rozsahu), bez dalších návazných projektů či mimoprojektových aktivit (alespoň nebylo nic evaluací zjištěno) lze vnímat spíše jako inspiraci, ukázání cesty, či dobré praxe než jako silný potenciál pro skutečnou změnu. Jakkoli nelze vyloučit, že se v budoucnu mohou takové kontakty oživit a zintenzivnit a mohou generovat nějaké návazné akce.

Fotodokumentace, byť jen ilustrativní s ohledem na charakter projektů, je uvedena v příloze 15.

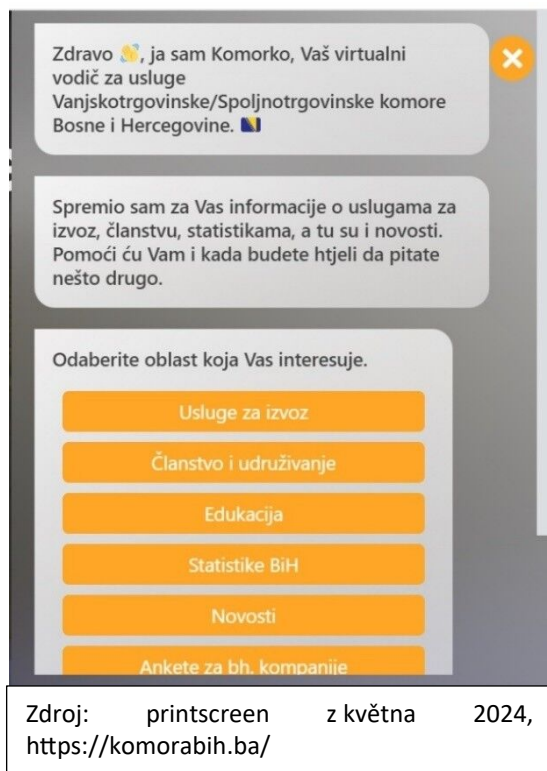
³⁴ <https://www.czechaid.cz/s-podporou-programu-b2b-nabizi-olomoucka-firma-v-bosne-a-hercegovine-moznost-vyuziti-automatizovane-komunikace-a-umele-inteligence/> (staženo 4. srpna 2024).

4.5.1 EO 5.1. Které efekty přinesly projekty pro konkrétní cílové skupiny?

Vyhodnocení se opírá o efekty identifikované v rekonstruovaných ToC (viz příloha 6). Vzhledem k rozmanitosti projektů jsou odlišné i cílové skupiny, proto vyhodnocení nebylo provedeno souhrnně, ale samostatně po projektech, s odkazem na konkrétní cílovou skupinu daného projektu.

Chatbot vytvořený v rámci **Projektu 1** slouží FTCBH jako rozcestník, který nasměruje tazatele podle položené otázky do příslušné sekce webu (PO_3). Pokud se totiž návštěvníci webu neorientují a nenajdou potřebné informace, je v BaH běžné, že volají do dané instituce a dožadují se těchto informací telefonicky (PO_3, PO_2, IS_5). V tomto ohledu chatbot organizaci skutečně ulevil, ubyly telefonní hovory, navíc ve své době to byl nástroj inovativní, který se jinde ve veřejné správě prakticky nevyskytoval. Podle PO_3 se ale naopak zvýšil počet e-mailů, protože chatbot na otázky sám neodpovídá. Dotazy jsou přesměrovávány na informační e-mail a z něj jsou rozesílány na příslušná oddělení. Ovšem některé dotazy jsou příliš povšechného rázu a jdou na vedení komory, což je z jejich strany vnímáno jako zatěžující. Na druhou stranu se nejedná o příliš vysoké počty – podle PO_3 jsou to řádově jednotky e-mailů týdně, R_4 doplňuje, že za celou dobu fungování chatbotu bylo odesláno 262 e-mailů (k červnu 2024). Význam chatbotu je spatřován zejména pro ty návštěvníky, kteří jsou na webu poprvé, nikoli například pro členy komory, kteří se na webu již dobře orientují (PO_2). Průměrný počet uživatelů chatbotu dosahuje okolo 200 měsíčně a nejčastějším vyhledávaným tématem z definovaných oblastí jsou statistické informace BaH, informace k vývozu a vzdělávání, či informace o členství a sdružení.

Obrázek 1 Náhled chatbotu na webu komory



Druhou oblastí, kde byl chatbot využíván, jsou průzkumy, které se na webu objevují formou pop-up window, tedy stejně jako nyní se chatbot zobrazuje při každé návštěvě. Tento prvek však někteří informanti považovali za poněkud obtěžující (PO_2), jakkoli je to ale běžný způsob prezentace u tohoto nástroje.

Na efekty Projektu 1 můžeme podle teorie změny (viz příloha 6)

nahlížet ve dvou hlavních směrech – **zkvalitnění služeb poskytovaných FTCBH**, prostřednictvím podpořeného chatbotu, a **šíření know-how o automatizované komunikaci**, což by v samotném důsledku mělo vést ke **zvýšení konkurenceschopnosti a zapojení MSP do mezinárodního obchodu**, neboť vzhledem k zaměření komory MSP často vyhledávají informace týkající se MO. Z pohledu hodnocení těchto plánovaných efektů je třeba předeslat dva velmi podstatné body: (i) projekt byl velmi malý, opravdu úzce zaměřený, mohl tedy pouze přispět, a to spíše drobně, k daným cílům. (ii) Současně je ale třeba vnímat projekt v kontextu doby, místa a sektoru. Projekt byl realizován v roce 2021, tedy ještě pod vlivem pandemie Covid-19, kdy se jakákoli forma vzdálené komunikace zdála být užitečná, v době, kdy jiné formy umělé inteligence ještě nezažívaly takový boom. Komora sama vnímá, že je poměrně daleko zejména v oblasti digitalizace (zejména marketingu), je rovněž třeba uvést, že pro veřejný sektor v BaH nejsou dosud prostředky automatizované komunikace běžnou součástí jejich prezentace (IS_5). Tehdy to tedy představovalo skutečně něco výrazně nového (IS_4). Ostatně i elektronické podpisy byly zavedeny ve veřejném sektoru teprve v roce 2024 (OS_11).

Ambicí realizátora bylo i to, aby využití chatbota na stránkách Komory (vzhledem k tomu, že jsou tyto stránky firmami často navštěvovány) vedlo i k výraznějšímu **rozšíření tohoto nástroje mezi firmy a další instituce veřejného sektoru**, například mezi municipality (R_2). V této souvislosti byly uspořádány i semináře a vznikly propagační materiály, vč. videa. Můžeme pracovat s počtem uživatelů – v období říjen 2021 – květen 2024 jich bylo téměř 5 500, průměrně chatbot využívali téměř 7 minut. Přímá vazba na uživatele, který by si následně chatbot rovněž pořídil na své stránky, však vystopována nebyla (viz kapitola 4.4.2), i když R_2 věří, že rozšířili povědomí o automatizované komunikaci. Někteří informanti oceňovali i to, že byl podpořen produkt, něco hmatatelného (IS_4), podle jiných toto mohlo vzniknout komerčně, případně by se měla vyžadovat jistá návratovost (IS_2 a IS_3). Toto je však na interní diskusi donora, tedy ČR, z pohledu realizátora a bh. partnera došlo k naplnění toho, co bylo v danou chvíli poptáváno.

V každém případě **malý rozsah projektu bez dalších návazností a technologický posun k posílení AI tak nemohl výrazněji přispět ke komplexnějším efektům, přestože požadované výstupy projektu byly naplněny.**

Z hlediska Projektu 2 je možné sledovat několik linek efektů podle plánovaných výsledků a dopadů. Projekt zejména směřoval na oblast **zvýšení kapacit a přenosu know-how**, oblast **zvýšení kvality motorových paliv**, **harmonizaci příslušné legislativy a snížení nezákonného obchodu a ztrát příjmů státu** (viz příloha 6). Celé škály těchto efektů mělo být dosaženo prostřednictvím tří denní návštěvy českých specialistů v BaH a pětidenní studijní cesty v ČR. Promítnuto do tematických okruhů - **projekt se věnoval oblastem (i) kvality paliv, (ii) povinných rezerv, (iii) biopaliv.**

(i) Oblast kvality paliv měla z hlediska přenosu české praxe a zkušeností dvě podstatné roviny – kontrolu paliv a legislativu. V obou případech lze efekty podpořeného projektu vnímat zejména v oblasti inspirace a sdílení know-how. **Z hlediska kontroly paliv** byli dotazovaní účastníci schopni popsat rozdíly mezi českým a bosenským přístupem, oceňovali obecně možnost diskutovat přístupy obou zemí. Uvedli, že v praktické rovině se spíše utvrdili v technologických postupech, které jim již jsou známé. Tématem, které rezonovalo nejvíce, byly tzv. rychlé kontroly, které umožní okamžitě reagovat na případné zjištěné problémy s palivem (podrobněji viz box 2). Rychlé kontroly paliv souvisejí podle některých také s legislativní úpravou (viz dále), jiní informanti poukazovali na to, že rychlé kontroly bylo možné realizovat i za platnosti starších norem, že spíše chybí potřebné technické vybavení (např. OS_22). Současně zde byla mnohými zmíněna pravděpodobná inspirace bh. **legislativní úpravy** českým projektem (např. OS_17), jakoli jiní informanti byli spíše skeptičtí k možnému vlivu českého projektu, protože přípravy této legislativy probíhaly již několik let (IS_4). Současně projekt byl na tak výraznou změnu příliš malý:

„Nelze předpokládat, že po dvou třech školeních můžeme mít ambici na nový zákon, spíše to otevře diskusi.“ (IS_1)

R_3 uvedl, že doufali, že návrh legislativy bude zahrnovat i prvek boje s šedou ekonomikou, to se však nepodařilo. Toto téma by měla řešit návazná legislativa – viz box 3.

Box 2 Popis systému kontroly paliv v BaH

Bh. systém průběžného monitoringu kvality paliv probíhá dle plánu kontrol připravovaného dvakrát ročně na základě objemu vyčerpaného paliva, průměrně to vychází na cca 4-5 vzorků na jednu čerpací stanici, minimálně jednou ročně je však zkontrolována každá čerpací stanice. Vyhodnocení vzorku odebraného akreditovaným kontrolorem trvá přibližně 11 dní, v zemi neexistuje systém rychlých kontrol paliva, který by umožnil reagovat na případné problémy rychleji, než se palivo stihne vyprodat. Z monitoringu se vytvářejí statistiky, ty však, stejně jako samotné kontroly probíhají na entitní úrovni. MOFTER jsou sice výsledky posílány, ale nejsou kompatibilní tak, aby se daly dobře vyhodnocovat za celou zemi. V BaH vyhodnocuje vzorky několik laboratoří, někteří informanti (OS_17) proto poukazovali na to, že i z tohoto důvodu nemohou být tak dobře vybavené, a očekává se, že požadavky EU povedou k tomu, že se jejich počet sníží, aby mohly mít odpovídající vybavení. V tomto kontextu zaujala také česká mobilní laboratoř. Dalším rozdílem je to, že v ČR jsou při odebrání vzorků vždy přítomni hasiči, v BaH musí zajistit bezpečnost inspektorů vedení čerpací stanice.

Podstatným tématem, které aktuálně v BaH rezonuje právě v oblasti legislativní úpravy, jak je popsáno v boxu 3, je značkování paliv. Participanty projektu toto téma obecně zajímalo, někteří se i mylně domnívali, že v ČR najdou inspiraci, než zjistili, že se zde paliva obecně neznačkují (OS_17). V ČR se totiž značkují pouze ta paliva, která jsou osvobozena od daně – týká se to topných materiálů pro energetiku, motorové nafty pro lodní dopravu. Podle IS_13 by značkování u nás bylo velmi složité – je to dané charakteristikou trhu v ČR, který je velmi otevřený, a obecně to platí i pro EU.

Box 3 Úprava legislativy týkající se kvality kapalných ropných paliv

Rozhodnutí Rady ministrů Bosny a Hercegoviny (centrální vlády), o kvalitě kapalných ropných paliv, detailně upravující definice jednotlivých druhů paliv i parametry, které musí splňovat, bylo přijaté v prosinci 2023. Strukturou i obsahem je hodně podobné předchozí legislativě, která platila od roku 2002. Proces schvalování nové legislativy byl ostře sledovaný z politických důvodů. Hlavním sporným bodem byla otázka značkování paliv, které prosazovali především

bosenskosrbští politici. Podle informací v médiích stálo za tlakem na zavedení značkování paliva Rusko a podmiňovalo tím svůj souhlas se vstupem BaH do WTO, který dlouhodobě blokuje.³⁵

Cílem společného ruského a srbského tlaku mělo být zavést v BaH stejný systém označování paliv, který funguje v Srbsku. I bh. média upozorňují na to, že tento systém je specifický a nikde jinde než v Srbsku nefunguje.³⁶ Společným zájmem Ruska, Srbska a bosenských Srbů bylo údajně zvýhodnit výrobce paliv ze Srbska, kde se paliva tímto způsobem už označují. Rafinérie v Srbsku jsou přes strukturu společností v čele s Gazpromem většinově vlastněné Ruskem. Zatímco paliva z těchto rafinérií by mohla při zavedení systému značkování proudit do BaH bez jakékoli další procedury, dovoz ze všech ostatních rafinérií (hlavně v Chorvatsku, Itálii a Řecku, odkud proudí do BaH většina objemu paliv) by byl zatížen dodatečným značkováním, které by znamenalo finanční náklady a logistické problémy. Dalším sporným bodem byla otázka, kdo bude samotné značkování provádět, protože se jedná o lukrativní státní zakázku.

Konkrétní politický spor se pak vedl o formulaci jednoho článku nové legislativy, který určuje, kdo a jakým způsobem připraví návazný prováděcí předpis. Ten totiž teprve upraví způsob samotného značkování. Finální přijaté znění nakonec ukládá, že prováděcí předpis musí do 90 dní od platnosti rozhodnutí odsouhlasit Rada ministrů na návrh ministra vnějších ekonomických vztahů. K červenci 2024 ale prováděcí předpis zatím nebyl přijat, aktuálně by měl být v procesu meziresortních konzultací. Klíčová politická otázka celého příběhu tedy zůstává pořád nevyřešena, kterýkoli donor případnou pomocí při přípravě nové legislativy vstupuje do velmi politicky exponovaného prostoru, kde se (opět) střetnou zájmy jednotlivých částí BaH i zahraničních hráčů včetně Ruska.

Boj s šedou ekonomikou byl součástí zaměření českého projektu, resp. byl přímo v jeho názvu. Podle některých informantů výsledky průběžného monitoringu nejsou nijak špatné, nenaznačují problémy s nekvalitními palivy (OS_19, OS_22, OS_24). Podle OS_22 a OS_24 pouze 1-2 vzorky z celého množství odebraných vykazují některé problémové hodnoty a objevuje se cca 10 – 20 ročně hlášení ze strany uživatelů na podezření na horší kvalitu. OS_24 zdůrazňuje, že naprostá většina paliv se dováží z EU, palivo prochází celou sérií kontrol. Přesto některé starší studie naznačují, že šedá ekonomika v oblasti ropných derivátů v zemi je problém a zaslouží si pozornost³⁷. V případě, že by měla ČR ambici se tomuto tématu dále věnovat, bylo by třeba reálné potřeby země podrobněji prozkoumat, což však přesahuje možnosti této evaluace.

Zájem mezi informanty vyvolal i český (ii) **systém povinných palivových rezerv**, který v BaH navzdory evropským požadavkům aktuálně neexistuje, resp. válkou zničené sklady nebyly zatím obnoveny. Od roku 2018 (přijetí zákona na území Federace BaH) se ve federální části BaH snaží budovat kapacity, od roku 2014 se ostatně vybírá 1 fenik za každý litr paliva jako příspěvek na budování a provoz skladů. Legislativní úprava z roku 2018 vychází z příslušných evropských norem, nicméně se zatím stále řeší více modelů pro nastavení společného systému na úrovni státu. Podle OS_24 energetickou stabilitu země drží samy firmy, které mají větší zásoby než stát. Podobně jako v jiných oblastech je i nastavení společného systému palivových rezerv předmětem dlouhodobého politického sporu mezi entitami, které mají problematiku paliv v gesci.

(iii) **Biopaliva** v BaH nejsou využívána, přestože to je ukotveno nařízením vlády. Problémem je to, že v BaH se biopaliva nevyrábí a současně jejich implementace není definovaná. OS_19 dokonce uvedl, že se domnívají, že EU od tohoto záměru ustupuje.

Efektem, který se jednoznačně podařilo evaluací prokázat, je přenos know-how, diskutabilní je vliv na úpravu legislativy. Pro ostatní efekty se nepodařilo sesbírat důkazy, které by takové výsledky či dopady potvrzovaly. Přenos know-how a sdílení dobré praxe byl cílený na široké spektrum účastníků (zástupci inspekce, MOFTER, entitních ministerstev či zástupci příslušné asociace). Projekt byl zaměřen na konkrétní zkušenosti v terénu, např. jak pracují celníci a ČOI, jak postupuje ČEPRO, jak vypadá plnění cisteren, jak se míchá v proudu, jak se přidává biosložka, která se musí skladovat zvlášť, ale i na porovnání legislativy obou zemí (R_3). PO_1 a PO_6 obecně poukazují na pokračující poptávku po přenosu zkušeností a vzdělávání v zemi a sektoru, a účastníci hodnotili projekt, zejména cestu do ČR pozitivně (např. OS_17). Oceňovali, že si potvrdili postupy, které používají, a že viděli systém kontroly, přímo práci v laboratořích, i na univerzitě práci se studenty (OS_17, OS_22). **Z pohledu komplikované situace v BaH bylo zajímavé a přínosné také to, že v rámci dvou projektů sešli zástupci veřejné správy (na úrovni státu i entit) a čeští experti u jednoho stolu (IS_4).**

³⁵ Zvijerac, P. (2023): Rusija nastoji ucijeniti BiH da kupuje više njenog goriva iz Srbije, Radio Slobodna Evropa, 5.6.2023 (<https://www.slobodnaevropa.org/a/rusija-srbija-bosna-hercegovina-uvoz-goriva/32444228.html>)

³⁶ Hodžić, E. (2023): Kako rusko blokiranje BiH dovodi do poskupljenja goriva, Detektor.ba, 23.3.2023 (<https://detektor.ba/2023/03/23/kako-rusko-blokiranje-bih-dovodi-do-poskupljenja-goriva/>)

³⁷ ESSBIH (2008): Studija Energetskog sektora u BiH, Modul 11 – NAFTA, <http://www.mvteo.gov.ba/data/docs/reports/ESSBIH-Modul-11.pdf>.

Projekt pomohl rozšířit povědomí o možnostech vzájemné spolupráce v tomto odvětví. Očekávalo se, že vznikne i meziuniverzitní spolupráce. OS_14 zmínil po skončení projektu návštěvu vědeckých pracovníků z VŠCHT v Praze Univerzity v Tuzle, při které byla diskutována potenciální spolupráce v případě, že by se Univerzita v Tuzle podařilo získat financování většího projektu na vybavení laboratoře, která by analyzovala biopaliva – tato možnost v BaH dosud chybí – zástupci obou univerzit se domlouvali na případné spolupráci při implementaci této laboratoře.

Téma kvality paliv je určitě relevantní i nadále. V BaH by je zajímala pomoc s prováděcími předpisy ohledně kvality paliv, dále s *acquis communautaire* a česká expertiza pro technické postupy, otázka biopaliv, akreditace laboratoří pro LNG, vybavení laboratoří technologiemi. Silně je poptáván přenos zkušeností a vzdělávání. OS_17 by do budoucna doporučil, aby byl program cesty oddělen pro instituce, které vytvářejí legislativu, a ty součásti systému, které jsou techničtější zaměřené, které mají na starosti praktickou rovinu. Navázání intenzivnějších dlouhodobých vztahů se neprokázalo, nicméně OS_17 uvedl, že dostali k dispozici všechny kontakty, jednou je i využil a ten mu ochotně odpovídal.

Očekávání na straně efektů Projektu 3 se vázala rovněž především na přenos know-how a sdílení zkušeností, k tomu směřovaly obě studijní cesty, jak do BaH, tak do ČR. Informanti zmiňovali konkrétní témata, která je v ČR zaujala a kde spatřovali inspiraci pro BaH - šlo zejména o český přístup k technologii těžby a zelené tranzici, obecně restrukturalizaci hnědouhelného těžebně-energetického sektoru, uzavírání dolů a s tím spojených rekultivací (PO_4).

Účastníci obecně byli s průběhem aktivit projektu spokojeni, oceňovali dobrou organizaci, spolupráci s realizátorem, to, že mohli mluvit s různými aktéry, včetně zástupců samosprávy Karlovarského kraje, který byl těžbou zasažen, ale například i odbory, to považovali za nejcennější (OS_2, OS_4, OS_5). OS_2 by preferoval, pokud by bylo možné dát větší prostor i pro neformální setkání a neformální diskuse. Tento informant i někteří další pak ještě poukazovali na to, že si nejsou vědomi toho, že by se k nim dostala závěrečná zpráva či prezentace, vnímali tedy projekt do určité míry jako neuzavřený – poukazovali na to, že se možná nemohli účastnit závěrečného setkání (OS_4, OS_5). Z vyjádření MPO však vyplynulo, že závěrečná zpráva je primárně určena pro gestora a pro ZÚ a žadatel o ukončení projektu ví, protože při dokončení podepisuje závěrečný předávací protokol, kde potvrzuje provedení všech aktivit v průběhu celého projektu. IS_4 hodnotil projekt spíše jako studijní cestu, ale on i další připouštěli, že se takové navázání spolupráce může v budoucnu rozvinout. Právě i R_1 popisoval, že participanty velmi zajímaly přístupy k výrobě elektrické energie z obnovitelných zdrojů, moderní dobývací technologie, vždy dostali i kontakty a možnost dál to konzultovat. Nepodařilo se však vystopovat návazné kroky a to, zda bylo toto vytvořené podhoubí skutečně přeměněno v reálnou změnu. Podle informací ZÚ a MPO Česká republika v dalších letech podpořila projekt ekonomické diplomacie, kde byly využity i kontakty z AfT projektu.

Účastníci vnímali, že dostali užitečné informace (např. PO_4), ale současně poukazovali na rozdíly mezi důlním průmyslem v ČR a BaH, i na odlišnou situaci důlního průmyslu v obou zemích – přestože směřují / měly by směřovat ke stejným cílům ve smyslu zelené tranzice, každá země je v jiné fázi. Na bh. straně bylo zřejmé, že cíle směrem k uzavírání dolů nejsou sdílené všemi aktéry se stejnou intenzitou (podrobněji viz relevance). V tomto ohledu mohou být některé cíle, či hlavní zjištění některých účastníků vlastně až protichůdná – investice do vyšší efektivity těžby a současně útlum těžby. Tento rozpor v cílech a otázkách řešení byl zřetelný napříč rozhovory a nejvíce patrný byl právě v otázkách budoucích plánů na rozvoj nebo uzavírání dolů. V průběhu evaluace se podařilo navštívit tři doly. Každý ze zástupců managementu vnímal budoucnost daného dolu jinak a rozhodně nebylo všeobecně přijímanou vizí, že se doly v dohledné době uzavírají.

4.6 Udržitelnost

Udržitelnost efektů je hodnocena jako spíše nízká. Aktivita v rámci projektů, či po jejich skončení zahrnovaly i některé prvky, které podporovaly udržitelnost, a to zejména u Projektu 1 (podpora úprav chatbotu, proškolení zaměstnanců, navázání kontaktů), nicméně s chatbotem se do budoucna počítá jen ve velmi omezené míře. Současně bylo zaznamenáno jen minimum reálných interakcí po skončení projektů s kontakty navázanými v průběhu projektů 2 a 3. Z české strany byl vytvořen potenciál pro případné návazné projekty, nicméně žádné se aktuálně nepřipravují a bude záležet více na bh. straně, jak s tímto potenciálem naloží. Evaluace nezaznamenala žádné aktuálně plánované kroky, jakkoli nelze vyloučit, že v budoucnu nějaká forma spolupráce vznikne.

4.6.1 EO 6.1. Jsou výstupy projektů udržitelné ve smyslu zapojení cílových subjektů do mezinárodního obchodu? (dle ZD)

Nebylo zjištěno, že by podpořené projekty vedly přímo k zapojení cílových skupin do mezinárodního obchodu na straně BaH, i když velmi omezeně přispěly k vytvoření podmínek pro podporu takového zapojení. Přeneseně k tomu mohl přispět chatbot, přenos know-how, akcent na podporu sladění legislativy s EU a navázané kontakty. Dodavatel

chatbotu pokračoval projektem B2B, ve kterém dále mapoval zájem organizací v BaH o automatizovanou komunikaci³⁸. Projekt ropné deriváty ovlivňuje téma MO sice z principu, neboť paliva jsou nakupována v zahraničí, nicméně téma je v zemi silně zpolitizované a reálný dopad, a tím i udržitelnost je minimální.

Chatbot je na stránkách komory zahraničního obchodu – podle R_2 téměř čtvrtina dotazů byla zaměřena na služby spojené s vývozem, navíc funguje i anglická verze chatbotu, i když v angličtině si vyhledávají informace průměrně 4 lidé měsíčně. 43 % návštěvníků tam hledá údaje o bh. ekonomice. Chatbot nebyl od konce roku 2023 několik měsíců využíván, neboť došlo ke kybernetickému útoku na web komory a IT oddělení stáhlo z webu vše, co nebylo nezbytně nutné, tedy i chatbot (PO_3). Aktuálně chatbot na stránkách komory opět je, nicméně nelze vyloučit, že tam byl umístěn v reakci na probíhající evaluaci (od stažení na konci roku 2023 se tam znovu objevil po dotazu evaluátorů v květnu 2024). Podle některých informantů je chatbot v této podobě již za zenitem a automatizovaná komunikace jde více směrem využívajícím umělou inteligenci. R_4 se stále domnívá, že je to vhodný nástroj pro vyhledávání informací na webu a PO_2 o chatbotu hovořil jako o ve své době fantastickém nástroji. FTCBH aktuálně pracuje na další restrukturalizaci webu a předpokládá, že bude chatbot využívat v budoucnu už pouze pro potřeby dotazníkových šetření a anket v některých obdobích, což představuje jednu z větví chatbotu (podrobněji viz kapitola 4.5). Automatizovanou komunikaci zvažuje komora přeměňovat spíše na hlasového asistenta.

Ze strany realizátora byly učiněny podstatné kroky pro udržitelnost chatbotu – zaměstnanci komory byli zapojeni do implementace, údržby chatbotu i obsahu chatbotu a český realizátor byl k dispozici i po skončení projektu (PO_2). Rovněž mají k dispozici rozsáhlý návod v angličtině a mohou se obrátit na realizátora v případě, že si nevědí rady (děje se tak cca dvakrát ročně) (R_4). PO_2 hovořil o tom, že někteří členové komory chatbot využívají, ale nebyla označena žádná vazba na projekt. Podle dalších informantů (např. IS_5, R_4) je technologie chatbotu v soukromém sektoru poměrně běžná, zejména u e-shopů, obecně je patrný trend přesouvat komunikaci směrem k automatizaci, neboť méně zatěžuje firmy a nahradí zaměstnance. Objevilo se několik institucí, které se na chatbot ptaly, ale nakonec jej nevyužívaly (PO_2).

U dalších dvou podpořených projektů je z hlediska udržitelnosti podstatný **přenos know-how**. Z evaluační mise bylo jednoznačně zřejmé, že poznatky z projektů mezi informanty stále rezonovaly, jakkoli spíše otevřely prostor pro inspiraci, ukázaly cestu, nebo vedly k potvrzení si vlastních postupů a nepřinesly výrazné konkrétní změny. R_3 uvedl, že v rámci projektu na ropné deriváty bh. účastníci dostali základní informace k tomu, aby byli kompatibilní s evropským trhem, což by mohlo vést k tomu, že mohou na bh. trh pustit další dodavatele. Je tam potenciál, nicméně záleží na nich, jak jej využijí.

Evaluace neprokázala navázání intenzivnějších dlouhodobých vztahů, což je pro udržitelnost tohoto typu efektů stěžejní, nicméně mezi informanty v zemi je rozšířené povědomí o možnostech vzájemné spolupráce v tomto odvětví. České firmy jsou podle vyjádření MPO rovněž o návaznostech informovány. Z hlediska udržitelnosti bylo i cenné, že spolu strávili několik dní zástupci bh. firem, veřejná správa (na úrovni státu i entit) (IS_4).

„Projekt končí často závěrečnou prezentací, analýzou – záleží na partnerovi, jak s tím dál pracuje – někdy funguje dobře (informace zůstanou někde v podvědomí), někdy hůř – někdy se kontakty mohou projevit po mnoha letech.“ (IS_2)

Z hlediska Projektu 3 evaluace neprokázala žádné efekty vedoucí ke zvýšenému zapojení cílových subjektů do mezinárodního obchodu, což je hlavně dané důrazem projektu na přenos know-how (viz výše) a celkově jeho rozsahem.

„Udržitelnost uhelného průmyslu nemá cenu řešit aktuálně v tomto světě.“ (R_1)

PO_1 zmínil potenciál odprodeje technologií a vybavení z českých dolů, které již nemá v ČR využití a mohlo by být využitelné v BaH, nicméně nebyl zjištěn žádný takový realizovaný, ani připravovaný prodej u navštívených dolů.

³⁸ <https://www.czechaid.cz/s-podporou-programu-b2b-nabizi-olomoucka-firma-v-bosne-a-hercegovine-moznost-vyuziti-automatizovane-komunikace-a-umele-inteligence/> (staženo 4. srpna 2024).

Podle IS_11 stojí za nízkou udržitelností nízká kvalita projektových záměrů, což je dané jejich malým objemem i reálnými kapacitami, které na ZÚ mohou být těmito projektům věnovány – bez možnosti hlubšího promyšlení případných návazností (myšleno obecně, bez konkrétní vazby přímo na BaH). IS_12 poukazuje na to, že se z české strany už jednou navázané vztahy nepodporují – například nějakými setkáními s ročním odstupem, v této souvislosti by mohly pomoci zprávy o udržitelnosti ze strany realizátorů či partnerských organizací, což by mohlo MZV / MPO poskytnout informace o tom, co /zda se v něčem pokračuje.

4.6.2 EO 6.2. Lze v rámci hodnocených projektů identifikovat dobrou praxi pro další replikaci? (dle ZD)

Bezprostředně v rámci hodnocených projektů je třeba vyzdvihnout skutečnost, že se v rámci dvou projektů sešli zástupci bh. veřejné správy (na úrovni státu i entit) a čeští experti u jednoho stolu (IS_4). Z pohledu komplikované situace v BaH to není běžné, jakkoli je to podstatná podmínka pro udržitelnost efektů. R_3 poukazyval na náročnost realizace projektu právě kvůli komplikované vnitřní situaci a oceňoval pomoc ZÚ a jejich „proškolení“, jak a s kým komunikovat. Současně je zapojení všech klíčových aktérů – soukromého, občanského, vládního i akademického sektoru – podstatné i pro dosažení vyššího rozvojového (případně inovativního) potenciálu (v souladu s konceptem quadruplehelix).

Na druhou stranu právě snaha o celostátní dopad, což je jistě pro ZRS ČR legitimní ambicí, je v bh. kontextu nesmírně náročný úkol, vyžadující dlouhodobé zapojení, kontinuitu a zafokusování na méně témat. To by mohlo napomoci synergiím, na které je nezbytné s ohledem na efektivitu právě při malém rozsahu české pomoci cílit. Při takto výrazné ambici se nelze vyhnout spolupráci na vládní úrovni, což ovšem v bh. kontextu znamená pracovat i na entitní úrovni při značně vysokém riziku, že se spolupráce zadrhne na fundamentálních otázkách, protože mezi aktéry v zemi nepanuje shoda na řadě tématech, včetně nebo zejména strategických, nefunkční rozdělení kompetencí a častá fluktuace velmi ztěžují realizaci projektů, které vyžadují široké zapojení. Alternativou by byl bottom-up přístup (praktikovaný / doporučený ze strany OS_11, OS_12, PO_2), tj. práce s firmami, NNO, akademickým sektorem, což by mohlo přinést více hmatatelných efektů a znamenat nižší rizika. Stát nepochybně rozvojovou pomoc potřebuje a bude potřebovat i nadále. Pomoc ale jistě potřebují i lokální či regionální instituce, municipality, neziskové organizace, firmy, kde je situace mnohdy přehlednější, projekty by mohly běžet efektivněji a přinést jasnější efekty, a to zejména s ohledem na omezený rozpočet programu Aft.

Identifikaci dobré praxe v podpořených projektech komplikuje skutečnost, že na české straně nepanuje shoda mezi tím, co by měly projekty přinést, tedy co vlastně je tou dobrou praxí. Určitá skupina informantů oceňovala potenciál networkingu a přenosu know-how, pro jinou bylo přínosnější dodat něco hmatatelného. BaH má celou paletu potřeb v obou směrech, pro výraznější efekty a jejich udržitelnost je podstatná především kontinuita a s ohledem na objem disponibilních prostředků i aktivní budování a posilování synergií.

Z hlediska proveditelnosti projektů situaci výrazně usnadnila znalost místního prostředí a aktivita místních partnerů. Pakliže realizátor měl v zemi kontakty a znal ji, pohyboval se po zemi a v rámci projektu snáz. Pokud tam tyto parametry chyběly, znamenalo to vyšší zátěž pro ZÚ. Obecně udržitelnost podporuje zajištění servisu a především proškolení místního personálu, což se v rámci chatbotu skutečně stalo. Spolupráce s akademickým sektorem může generovat dlouhodobější spolupráci. Zejména projekty s VŠ technického zaměření mohou efekty cílit i na business linku. Navíc místní akademický sektor vyvolává důvěru u dalších aktérů (R_3).

Dalším pozitivním prvkem na procesní úrovni je otevřenost při komunikaci a prezentaci programu, vč. výzev, jejich širší publicita a hlavně předvídatelnost.

4.7 Další evaluační kritéria

4.7.1 EO 7.1 Jakým způsobem jsou projekty prezentovány (viděny)?

Informanti dotazovaní v rámci evaluace věděli že donorem projektů je ČR. Z pohledu klasické publicity ZRS projekty příliš velkou stopu nezanechaly. Projekt zaměřený na automatickou komunikaci měl logem české ZRS označené video na YouTube,³⁹ které však mělo k 3. 8. 2024 pouze 60 zhlédnutí. Chatbot samotný na stránkách komory logo české ZRS nemá, i když je tam logo dodavatele chatbotu (viz

Obrázek 2 Náhled chatbotu na webu komory



³⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=fJlt926NIC4>

obrázek 2), přestože podle vyjádření MPO má realizátor smluvně danou povinnost umístit logo ZRS ČR na dodávané zařízení nebo na písennosti vedle svého loga.

Podle IS_5 se po skončení projektu vědělo, že chatbot podpořilo Česko. U ostatních dvou projektů zanechala mezi účastníky výraznější dojem cesta do ČR. Zajímavostí také je, že o závěrečnou prezentaci Projektu 3 projevíli zájem i zástupci americké ambasády.

4.7.2 EO 7.2 Jakým způsobem byly zohledněny průřezové principy ZRS ČR?

Podle zástupců implementační struktury jsou průřezové principy a přístup k nim kritériem při výběru projektových záměrů (IS_7, IS_6), nicméně ten není nijak formalizovaný – samo hodnocení neprobíhá podle explicitních hodnotících kritérií (IS_2, IS_3, IS_4). Nejpodstatnějším principem pro BaH je řádná (demokratická) správa věcí veřejných, především ve smyslu capacity building (IS_2 a IS_3), což má ostatně i úzkou vazbu na cíle programu AfT i priority ZRS. Zejména projekty 2 a 3 k rozvoji tohoto kritéria přispěly (viz kapitoly 4.5 a 4.6), cenné bylo, že se podařilo propojit zástupce různých entit, což je přínosné i z hlediska kritéria respektování lidských práv, včetně rovnosti mužů a žen, jakkoli otázka genderu nebyla v projektech řešena.

Princip šetrnosti k životnímu prostředí a klimatu byl zohledněn, jakkoli spíš obecným zaměřením nebo nepřímo. U důlního průmyslu byla z tohoto hlediska podstatná témata uzavírání dolů, česká zkušenost s transformací a zelená tranzice. Naopak potenciálně proti tomuto principu by mohly jít aktivity na zvýšení efektivity, pokud by měly vést i k odprodeji starších českých technologií a pokračování v těžbě. Nicméně evaluace neprokázala, že by k tomu skutečně došlo.

4.7.3 EO 7.3 Jaká z evaluace vyplývají doporučení (procesní i systémová)?

Doporučení jsou popsána v následující kapitole.

5 DOPORUČENÍ

Doporučení na úrovni projektů

Znění doporučení	Stupeň závažnosti	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
1) V případě podpory důlního průmyslu se zaměřit výhradně na priority spojené se zelenou tranzicí a spravedlivou transformací	1	MPO a MZV ORS	Jak potvrdilo hodnocení relevance (EO 1.1 a EO 1.2), důlní průmysl a celý energetický sektor je podstatný pro ekonomiku BaH, Není však perspektivní z hlediska strategických cílů EU a dalších zahraničních partnerů ve vztahu k dekarbonizaci ekonomiky a spravedlivé transformaci. Sektor vyžaduje strukturální reformu, tedy odklon od uhlí směrem k obnovitelným zdrojům energie, jinak hrozí BaH sankce v podobě uhlíkového cla. Pokud má ČR ambice v této oblasti BaH podporovat, pak je vhodné zaměřit se právě na předání zkušeností s utlumováním těžby, o což byl v zemi zájem. Zájem je i o předání českých zkušeností z hlediska sociálního aspektu takové strukturální reformy.

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

Doporučení na úrovni programu nebo sektoru

Znění doporučení	Stupeň závažnosti	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
1) Podporu koncentrovat a aktivně využívat (a tvořit) synergie	1	MPO a MZV ORS	Podpora v rámci AfT je daná poptávkou, a zaměření projektů tak může být aktuálně velmi pestré. To však vede v podstatě k nepředvídatelným dopadům, bez možnosti je nějak cílit, jak dokládá i hodnocení koherence (odpovědi na EO 2.1) a dopadů (EO 5.1). Doporučujeme předem alespoň rámcově zúžit cíle a zaměření programu (oba rezorty ve spolupráci) tak, aby byly v souladu s cíli ZRS i obchodními prioritami BaH. Současně pro program doporučujeme silnější zaměření na mezinárodní obchod, neboť vazba na tento cíl odlišuje projekt AfT od ostatních projektů ZRS. Dále doporučujeme upřednostňovat projekty, které navazují na již realizované nebo plánované projekty z jiných programů, tj. aktivně podporovat synergie. To by mělo napomoci zvýšení dopadů i hospodárnosti podpory.
2) Zachovat u části alokace výhodu flexibility programu	1	MPO a MZV ORS	Předností programu AfT je flexibilita – viz mj. odpovědi na EO 1.1 (Relevance) a EO 3.1 (Efektivita). Pro vyšší efektivitu projektů a udržitelnost dopadů jsou určena doporučení na úrovni programu nebo sektoru 1 – Obchodní politika a regulace, 2 – Rozvoj obchodu a 4 – Budování výrobních kapacit, nicméně možnost podpořit slibné aktivity, i třeba rizikovější rozhodně není zanedbatelná a mezi informanty rezonovala. Přestože doporučení 1 se obrací směrem ke koncentraci podpory a z hlediska zjištění evaluace je to skutečně klíčové, lze doporučit i vyčlenit část prostředků na inovativní projekty, či projekty pro navázání spolupráce , ale počítat s vyšší rizikovostí z hlediska případných efektů, obdobně jako např. v případě Operačního programu Zaměstnanost+ existují výzvy na vývoj nových řešení v rámci sociálních inovací.
3) Zefektivnit některé procesy	1	MPO a MZV ORS	Evaluace identifikovala některé neefektivní procesy spojených s implementací programu (viz kritérium efektivnosti a EO 3.1). Doporučujeme proto připravit metodický pokyn upravující implementaci programu jako podklad zejména pro ZÚ a specifikovat zde mj. i cíle programu (viz výše) a pravidla (např. ohledně toho, jak velkou část rozpočtu může představovat dodávka). Osvědčilo se také lépe propagovat program AfT mezi potenciálními žadateli, obdobně doporučujeme více program propagovat mezi českými firmami. Dlouhý je také proces výběru projektů a realizátorů – napomohlo by zefektivnění procesu výběru projektů a realizátorů tak, aby bylo možné rychleji reagovat na identifikované potřeby CS. Řada informantů také doporučovala realizovat méně projektů s větším rozpočtem a delším harmonogramem. Rovněž doporučujeme požadovat i intervenční logiku projektů a měřitelné cíle – jejich absence výrazně limituje možnosti efektivního naplňování i sledování výsledků

			(viz mj. kapitola 3.3).
4) Zvážit bottom-up přístup v programu	2	MPO a MZV ORS	Poválečné uspořádání BaH, vztah entit a státu, složité a ne vždy funkční rozdělení kompetencí a častá fluktuace velmi ztěžují realizaci projektů, které vyžadují široké zapojení a vzájemnou spolupráci. Země takovou pomoc bezesporu potřebuje a bude potřebovat. Pomoc ale jistě potřebují i lokální či regionální instituce, municipality, neziskové organizace, firmy, kde je situace mnohdy přehlednější. Projekty by zde mohly běžet efektivněji a přinést jasnější dopady, a to zejména s ohledem na omezený rozpočet programu AfT. Lze proto doporučit přesměrovat podporu, nebo alespoň její část, na projekty partnerských organizací lokální nebo regionální úrovně (při zachování vyváženosti podpory entitám), kde jsou jasně stanovené kompetence, a ten, kdo danou potřebu má, má současně kompetence pro změnu v dané oblasti . Snaha o celostátní dopad je jistě potřebná a pro ZRS ČR je legitimní ambicí, nicméně v bh. kontextu představuje nesmírně náročný úkol, vyžadující dlouhodobé zapojení, kontinuitu a zafokusování na méně témat. Toto doporučení neznámá na tuto úroveň resignovat, nemá být v rozporu s doporučením 1. Reaguje více na rizika, která jsou v BaH značně vysoká. Toto doporučení vychází z odpovědí na EO 6.2 (Udržitelnost – dobrá praxe pro další replikaci).
5) Zvážit možnosti dlouhodobější podpory větších projektů	2	MPO a MZV ORS	ZRS ČR umí pracovat s víceletým financováním, jakkoli je třeba každoročně žádat o dotaci. Především u projektů zaměřených na capacity building a síťování je třeba a priori pracovat v dlouhodobějším horizontu a kontinuálně. V souladu s hodnocením kritéria efektivity (EO 3.1) doporučujeme proto tuto možnost nastavit i pro AfT a komunikovat ji potenciálním příjemcům. Doporučujeme zvážit možnosti víceletého financování, či jiných možností plynulejšího financování aktivit projektů. To by rovněž umožnilo podporovat projekty s větším rozpočtem, a to i v situaci, kdy bude zachován rozpočet programu beze změny – realizovat spíše méně, ale větších projektů.

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

Doporučení systémová a procesní (s obecnou platností)

Znění doporučení	Stupeň závažnosti	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace doporučení
1) Posílit udržitelnost projektů	3	MZV ORS	Udržitelnost projektů je v oblasti rozvojové spolupráce obecně velkým tématem. Posílení udržitelnosti může napomoci zdůraznění a podpora synergií při hodnocení a výběru projektů, jak je podrobněji popsáno především v doporučení 1a 5. Podle odpovědí na EO 6.1 a hodnocení udržitelnosti by mohly napomoci i zprávy o udržitelnosti , kde by realizátor a partner projektu shrnuli, zda se podařilo v podpořeném tématu v něčem za uplynulé období pokračovat. Zprávy mohou být velmi stručné (i e-mailovou formou), pouze by bylo shrnuto, zda například byly využity kontakty, zda se nějak změnily využívané postupy atd. Rovněž by to mohlo napomoci oživení místních kontaktů i ve prospěch přípravy nových projektů, tedy posílení absorpční kapacity.

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

6 PŘÍLOHY ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Povinné:

Příloha 1 Seznam zkratk

Příloha 2 Seznam prostudovaných dokumentů, literatury a využitých zdrojů

Příloha 3 Okruhy otázek pro rozhovory podle kategorií informantů ve vazbě na evaluační otázky

Příloha 4 Executive summary v angličtině

Příloha 5 Přehled rozhovorů

Příloha 6 Intervenční logika

Příloha 7 Technická příloha

Příloha 8 Zadávací podmínky (*Terms of Reference*)

Příloha 9 Tabulka vypořádání (*zásadních*) připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů

Příloha 10 Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

Fakultativní:

Příloha 11_ Přehled programů v BaH zahraničních donorů

Příloha 12 Přehled projektů v BaH v letech 2017 až 2023 v gesci MZV a dalších rezortů

Příloha 13 Executive summary v místním jazyce

Příloha 14 Prezentace závěrečné zprávy

Příloha 15 Výběr fotografií