

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Přírodovědecká fakulta

Katedra rozvojových a environmentálních studií



Bc. Vendula Dosedělová

**Zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a
Hercegovině**

**Hodnocení spolupráce a managementu aktérů v rámci vybraných
zemědělských projektů**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Eva Šerá Komlossyová

Olomouc 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Bosně a Hercegovině* vypracovala samostatně a veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury na konci práce.

Olomouc, 10. prosince 2018

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Mgr. Evě Šeré Komlossyové za odborné rady, cenné připomínky, ochotu a vstřícnost, jež mi během psaní práce věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat své rodině a příteli Sebastiánovi za podporu, které se mi dostávalo jak v průběhu tvorby mé diplomové práce, tak během celého vysokoškolského studia.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Přírodovědecká fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula DOSEDĚLOVÁ**
Osobní číslo: **R16011**
Studijní program: **N1301 Geografie**
Studijní obor: **Mezinárodní rozvojová studia**
Název tématu: **Zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině**
Zadávající katedra: **Katedra rozvojových a environmentálních studií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomová práce má za cíl komplexní popis a zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině. V první řadě definuje základní principy rozvojové spolupráce obecně a taktéž podává charakteristiku zahraniční rozvojové práce České republiky. Tohoto cíle bude dosaženo skrze rešerši relevantních zdrojů pro toto téma. Druhým cílem práce je na základě vybraných kritérií analyzovat zahraniční rozvojovou spolupráci České republiky na příkladu Bosny a Hercegoviny jakožto jedné z prioritních zemí české zahraniční rozvojové spolupráce.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **20-25 tisíc slov**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

MONOGRAFIE HORKÝ, Ondřej. Česká rozvojová spolupráce: diskurzy, praktiky, rozpory. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. Studie. ISBN 978-80-7419-040-7. ŠIMŮNKOVÁ, Blanka. Jak Česká republika snižuje globální chudobu: stínová zpráva o zahraniční rozvojové spolupráci - retrospektiva pěti let. Praha: České fórum pro rozvojovou spolupráci - FoRS, 2010. ISBN 978-80-904395-5-9. PELIKÁN, Jan, Tomáš CHROBÁK, Jan RYCHLÍK, Stanislav TUMIS, Ondřej VOJTĚCHOVSKÝ a Ondřej ŽÍLA. Státy západního Balkánu v uplynulém čtvrtstoletí a perspektivy jejich vývoje. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016. Varia. ISBN 978-80-7308-648-0. TESAŘ, Filip. Můžeme, chceme, dokážeme?: česká ekonomická, veřejná a kulturní diplomacie a Balkán. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2013. ISBN 978-80-87558-09-6.

ODBOBNÉ ČLÁNKY A DOKUMENTY ČRA. KONCEPCE ZAHRA NIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY NA OBDOBÍ 2010-2017 [online]. 2010 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Koncepce-zahranicni-rozvoje-spoluprace-na-obdobi-2010-2017.pdf> MZV. PROGRAM ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE: BOSNA A HERCEGOVINA 2011-2017 [online]. 2014 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/693379/PROGRAM_ROZVOJOVE_SPOLUPRACE_Bosna_a_Hercegovina OECD DAC. REVIEW OF THE DEVELOPMENT CO-OPERATION POLICIES AND PROGRAMMES OF THE CZECH REPUBLIC: THE DAC'S MAIN FINDINGS AND RECOMMENDATIONS [online]. 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/2188658/Czech_Republic_peer_review.pdf

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Šerá Komlossyová**
Katedra rozvojových a environmentálních studií

Datum zadání diplomové práce: **24. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

L.S.

prof. RNDr. Ivo Frébort, CSc., Ph.D.
děkan

doc. RNDr. Pavel Nováček, CSc.
vedoucí katedry

V Olomouci dne 24. ledna 2017

Abstrakt

Diplomová práce má za cíl zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině. V první řadě se snaží popsat a definovat základní principy rozvojové spolupráce obecně, poté podává charakteristiku té české. Děje se tak skrze rešerši dostupných dokumentů, koncepcí, strategií a závěrečných zpráv v tomto tématu. Hlavní záměr práce spočívá ve výzkumu s účelem zjistit, jak funguje spolupráce a management aktérů. Hodnocení je prováděno skrze analýzu třech zemědělských projektů. Po přečtení diplomové práce získá čtenář přehled o pojmech jako rozvojová politika nebo efektivnost rozvojové spolupráce a bude mít možnost udělat si názor na kvalitu a efektivnost implementovaných zemědělských projektů v Bosně a Hercegovině prostřednictvím české rozvojové politiky.

Klíčová slova: Bosna a Hercegovina, rozvojová spolupráce, efektivnost, spolupráce, sektor zemědělství, zemědělské projekty

Abstract

The diploma thesis aims to evaluate the Czech foreign development cooperation in Bosnia and Herzegovina. First of all, it tries to describe and define the basic principles of development cooperation in general, then it gives the characteristics of the Czech one. This is done through the search of available documents, concepts, strategies and final reports on this topic. The second objective of the thesis consists in research to find out how cooperation and management of actors work in practice. The evaluation is carried out through the analysis of three agricultural projects. After reading the diploma thesis, the reader will get an overview of the concepts such as development policy or effectiveness of development cooperation and will have the opportunity to get an opinion on the quality and effectiveness of implemented agricultural projects in Bosnia and Herzegovina through Czech development policy.

Key words: Bosnia and Herzegovina, development cooperation, effectiveness, cooperation, agriculture sector, agricultural projects

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek a obrázků	13
Seznam příloh	13
Úvod	14
Cíle a metody práce	16
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Současný stav poznatků	18
1.1 Rozvoj a jeho pojetí	18
1. 1. 1 Koncepty rozvoje	19
1. 1. 2 Definice rozvojové politiky	22
1. 1. 3 Klíčové dokumenty české rozvojové politiky	24
1.2 Rozvojová spolupráce	27
1. 2. 1 Aktéři ZRS v souvislosti s českou zahraniční politikou	29
1. 2. 2 ZRS ČR a její specifika	32
1. 2. 3 Principy ZRS ČR	36
1. 2. 4 Klasifikace ZRS ČR	37
1. 2. 5 Řízení ZRS ČR	40
1. 2. 7 Objem ZRS ČR	48
1. 2. 8 Průběžná hodnocení spolupráce	49
1. 2. 9 Aktuální tendence spolupráce	52
2 Kritérium efektivnosti v rozvoji	54
2.1 Efektivnost a kvalita ZRS	54
2. 1. 1 Dobrá praxe rozvojové spolupráce	62
2.2 Iniciativy k posílení efektivnosti rozvojové spolupráce	63
2. 2. 1 Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci	65
2. 2. 2 Akční Agenda z Akry	66
2. 2. 4 Busanská dohoda – Globální partnerství pro efektivnost RS	67
2. 2. 4. 1 Principy BD a vývoj GPEDC	67
2.3 Efektivnost a kvalita RS ČR	73
PRAKTICKÁ ČÁST	
3 Kontext a situace v Bosně a Hercegovině	75
3.1 Stručná charakteristika vývoje – mírotvorné procesy na území Bosny a Hercegoviny	75
3.2 Poválečná rekonstrukce, role NGOs	77
3.3 Ekonomická a sociální situace země, rozvojová strategie	79
3.4 Vládní politika BaH a aktivity donorů v sektoru zemědělství	81
4 ZRS ČR v Bosně a Hercegovině v kontextu zemědělství	83
5 Metody sběru a zpracování dat	85

6 Vybrané zemědělské projekty.....	87
6.1 PROJEKT Č. 1 Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí..	88
6.2 PROJEKT Č. 2 Udržitelná produkce tradičního domácího livanského sýru.....	90
6.3 PROJEKT Č. 3 Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně	92
7 Hodnotící kritéria vybraných zemědělských projektů.....	94
8 Analýza projektů prostřednictvím kritérií	96
8.1 Vyhodnocení projektů z hlediska relevance	97
8.2 Vyhodnocení projektů z hlediska spolupráce	99
8.3 Vyhodnocení projektů z hlediska efektivnosti.....	102
8.4 Vyhodnocení projektů z hlediska transparentnosti a sdílené odpovědnosti	104
9 Diskuse zjištění	106
Závěr.....	108
Citovaná literatura.....	110
Přílohy	118

Seznam zkratk

AAA	<i>Accra Agenda for Action</i> Akční Agenda z Accry
BaH	<i>Bosnia a Hercegovina</i> Bosna a Hercegovina
BD	Busanská dohoda
B2B	<i>Business-to-business</i> Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor
CDI	<i>Commitment to Development Index</i>
CGD	<i>Center for Global Development</i>
CONCORD	<i>Confederation for Cooperation of Relief and Development NGOs</i> Evropské konfederace nevládních organizací pro krizovou pomoc a rozvoj
CPDE	<i>CSO Partnership for Development Effectiveness</i> Společenství pro efektivnost rozvoje
CRP	<i>Centar za razvoj i podršku</i> Centrum pro rozvoj a pomoc
ČR	Česká republika
ČRA	Česká rozvojová agentura
DFIs	<i>Development Finance Institutions</i> Rozvojové finanční instituce
EBRD	<i>European Bank for Reconstruction and Development</i> Evropská banka pro obnovu a rozvoj
ECOSOC	<i>Economic and Social Council</i> Ekonomická a sociální rada
EIB	<i>European Investment Bank</i> Evropská investiční banka
EU	<i>European Union</i> Evropská Unie
ES	Evropské společenství

FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i> Organizace pro výživu a zemědělství
FoRS	České fórum pro rozvojovou spolupráci
FbaH	<i>Federation of Bosnia and Hercegovina</i> Federace Bosna a Hercegovina
GPEDC	<i>Global Partnership for Effective Development Cooperation</i> Globální partnerství pro efektivní rozvojovou pomoc
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
HDP	Hrubý domácí produkt
HDI	<i>Human Development Index</i> Index lidského rozvoje
HP	Humanitární pomoc
IATI	<i>International Aid Transparency Initiative</i> Mezinárodní iniciativa pro transparentní pomoc
IDA	<i>International Development Association</i> Mezinárodní asociace pro rozvoj
ICTY	<i>International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia</i> Mezinárodní tribunál pro válečné zločiny v bývalé Jugoslávii
ILO	<i>International Labour Organization</i> Mezinárodní organizace práce
IMF	<i>International Monetary Fund</i> Mezinárodní měnový fond
LDCs	<i>Least Developed Countries</i> Nejméně rozvinuté země
MDGs	<i>Millenium Development Goals</i> Rozvojové cíle tisíciletí
IMF	Ministerstvo financí
MLP	Malé lokální projekty
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí

NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> Severoatlantická aliance
NGOs	<i>Non-governmental Organizations</i> Nevládní organizace
OBSE	<i>Organization for Security and Cooperation in Europe</i> Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
ODA	<i>Official Development Assistance</i> Oficiální rozvojová pomoc
OHR	<i>Office of the High Representative</i> Úřad vysokého představitele
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OECD DAC	<i>Development Assistance Committee</i> Výbor pro rozvojovou pomoc
ORS	Odbor rozvojové spolupráce
OSN	Organizace spojených národů
PD	Pařížská dohoda
RS	Rozvojová spolupráce
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i> Cíle udržitelného rozvoje
SIDA	<i>Swedish International Development Cooperation Agency</i>
TRA	<i>Tešanjaska razvojna agencija</i> Těšanjská rozvojová agentura
UCODEP	<i>Unity and Cooperation for Development of Peoples</i>
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i> Rozvojový program OSN
UNEP	<i>United Nations Environmental Programme</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> Dětský fond OSN

UNIDO	<i>United Nations Industrial Development Organization</i> Organizace OSN pro průmyslový rozvoj
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> Rozvojová agentura Spojených Států Amerických
ZRS	Zahraniční rozvojová spolupráce
ZÚ	Zastupitelský úřad
3K	Komplementarita, kooperace, koherence

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1. Maximalizace efektivity	56
Tabulka 2. Podpora institucí	57
Tabulka 3. Snížení břemene na straně příjemce	58
Tabulka 4. Transparentnost a zkušenost.....	59
Tabulka 5. Vlastnictví rozvojové pomoci	70
Tabulka 6. Inkluzivní rozvojové vlastnictví.....	71
Tabulka 7. Transparentnost a sdílená odpovědnost	71
Tabulka 8. Základní informace o zemědělských projektech	87
Tabulka 9. Hodnotící kritéria výzkumu a jejich vazba na indikátory BD a nástroje dobré praxe RS.....	94
Tabulka 10. Seznam kódů pro kritérium relevantnosti	97
Tabulka 11. Seznam kódů pro kritérium spolupráce	99
Tabulka 12. Seznam kódů pro kritérium efektivity.....	102
Tabulka 13. Seznam kódů pro kritérium transparentnosti a sdílené odpovědnosti	104
Tabulka 14. Anonymizovaní účastníci rozhovorů + základní informace	117
Obrázek 1. Pařížská deklarace o efektivity pomoci – Pyramida.....	65

Seznam příloh

Příloha 1. Graf. Vývoj české ODA, prostředky alokované k roku 2017.....	118
Příloha 2. Schéma. Fáze projektového cyklu.....	118
Příloha 3. Graf. Alokované prostředky v rámci ZRS ČR v roce 2016.....	119
Příloha 4. Graf. Vývoj celkové ODA ČR v období 2008-2016.....	119
Příloha 5. Graf. Vývoj celkové ODA ČR v období 2008-2016.....	120
Příloha 6. Logframe. Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí..	122
Příloha 7. Logframe. Udržitelná produkce domácího livanského sýra.....	125
Příloha 8. Logframe. Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně.....	128
Příloha 9. Scénář rozhovoru se zadavateli projektů (ČRA, ZÚ)	131
Příloha 10. Scénář rozhovorů s realizátory projektů (firmy, jednotlivci)	132

Úvod

Tématem vlastní diplomové práce je *Zhodnocení české zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině*. Vzhledem ke skutečnosti, že pod tento zobecňující název lze zařadit mnohé, byl doplněn o konkrétní podnázev: *Hodnocení spolupráce a managementu aktérů v rámci vybraných zemědělských projektů*. Hlavní výzkumná otázka práce zní: *Do jaké míry dosahuje ZRS ČR, na příkladu BaH v sektoru zemědělství, maximální efektivnosti v souladu s Busanskou dohodou o efektivnosti rozvoje?*

Bosna a Hercegovina (BaH) je prioritou pro českou rozvojovou spolupráci již řadu let. Jedná se o jednu z nejméně rozvinutých zemí Evropy. V souladu s Programem rozvojové spolupráce mezi ČR a BaH pro období 2011-2017 směřovalo nejvíce prostředků zejména do sektoru zemědělství a energetiky. V rámci těchto sektorů se ČRA zaměřovala především na přenos know-how, technologií a standardů Evropské unie. Nový program dvoustranné spolupráce, tj. plán pro období od 2018-2023, v řadě svých cílů navazuje na ten předchozí, avšak s ohledem na potřebu snížit počet sektorů na cestě za efektivnější spoluprací. Na základě mezinárodních doporučení byly utlumeny aktivity například ve zdravotnickém či zemědělském sektoru.

Motivace výběru tématu a regionu je založena na osobní zkušenosti v místě rozvojové spolupráce, konkrétně skrze projekt České rozvojové agentury pro studenty Mezinárodních rozvojových studií Univerzity Palackého v Olomouci, kterého jsme se účastnili na jaře roku 2017. Během výjezdu jsme měli možnost navštívit několik rozvojových institucí a platforem. S několika představiteli těchto subjektů jsem se poté, v průběhu vlastního výzkumu, znovu setkala pro realizaci rozhovorů, tzn., že předchozí zkušenost v zemi spolupráce mi umožnila nejen formulovat cíle práce, ale rovněž získat potřebné kontakty pro uskutečnění výzkumné části práce.

Kompozičně je práce rozdělena do dvou hlavních částí, jimiž je v první řadě část teoretická, která se zabývá vývojem diskurzu rozvoje jako takového, rozvojovou politikou a rozvojovou spoluprací jak ve světovém, tak i tuzemském měřítku. Poslední teoretická kapitola se zabývá kritériem efektivnosti rozvojové spolupráce, jakožto stěžejní aspekt pozdějšího hodnocení, tzn. vytváří teoretický základ opírající se o debatu o *Aid Effectiveness* pro později aplikovanou analýzu.

Praktická část navazuje na část teoretickou a implikuje průběh i výsledky výzkumu. Pro pochopení kontextu nejprve shrnuje historickou, ekonomickou a vládní situaci země. Předmětem výzkumu jsou celkem tři zemědělské projekty, proto je celá jedna kapitola věnována právě sektoru zemědělství. Následuje shrnutí zkoumaných zemědělských projektů, konkrétně: 1. *Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí*, 2. *Udržitelná produkce tradičního domácího livanského sýru* a 3. *Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně*. Vrcholem práce je samotná analýza získaných kvalitativních dat a z nich vycházející hodnocení na základě jednotlivých kritérií. Samotný konec práce je věnován diskusi zjištění a závěru.

Cíle a metody práce

Cílem práce je zhodnotit českou ZRS v BaH, která je jednou z prioritních zemí české rozvojové politiky. Konkrétněji vymezeno, bude hodnocena spolupráce a management mezi dvěma skupinami aktérů ZRS ČR (mezi zadavateli a českými realizátory) za účelem zjistit, zda jejich vzájemná spolupráce maximalizuje efektivnost rozvojové spolupráce jako takové. Naplnění tohoto cíle souvisí s nalezením odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: *Do jaké míry dosahuje ZRS ČR, na příkladu BaH v sektoru zemědělství, maximální efektivnosti v souladu s Busanskou dohodou o efektivnosti rozvoje?*

Bude se tak dít na základě analýzy třech zemědělských projektů, které byly českou rozvojovou politikou v zemi implementovány v dřívějším období (nejdříve od roku 2010), nebo jejich realizace stále probíhá (do roku 2019). Specifické výzkumné otázky jsou otázky použité v rozhovorech při fázi sběru dat.

Na teoretickém základě rešeršně zpracovávané části práce budou v průběhu postupně charakterizovány a definovány možné nástroje k tomuto hodnocení. Základem pro sestavená hodnotící kritéria budou indikátory vycházející z Busanské dohody o efektivnosti rozvojové pomoci (10) v kombinaci s diskurzem dobré praxe rozvojové spolupráce (*best practices*). Bude vytvořen balíček čtyř kritérií, prostřednictvím kterých lze kvalitu posoudit, jsou jimi: relevance (zdali projekty odpovídají prioritám/potřebám partnerské země), spolupráce (kooperace mezi zadavateli a realizátory projektů a jejich vzájemná komunikace), efektivnost (správně stanovené cíle a strategie rozvojové intervence), transparentnost a sdílená odpovědnost. Přestože priority představují kritéria efektivnost a spolupráce, kritéria relevance a transparentnosti lze považovat za doplňující, avšak neodmyslitelné pro posouzení kvality managementu rozvojové spolupráce v BaH (podrobněji rozepsáno v tabulce hodnotících kritérií v praktické části práce), a dle kterých byly sestaveny vhodné otázky pro respondenty – zadavatelé a realizátoři (scénáře rozhovorů v příloze diplomové práce).

Pro sběr dat bude využito polo-strukturovaných rozhovorů, jejímiž respondenty budou aktéři – zadavatelé a aktéři – realizátoři projektů s cílem detailně zmapovat fungující elementy spolupráce a komunikace mezi dotazovanými a na druhé straně pak vyhodnotit potenciální limity jejich kooperace. Sběru dat a jejich následné analýze se věnuje detailně kapitola č. 5 Metody sběru a zpracování dat viz práce níže. Scénáře rozhovorů jsou sestaveny s primárním cílem zjistit efektivnost spolupráce a managementu mezi zmíněnými skupinami aktérů, tzn. na jaké úrovni fungovala jejich domluva před, během i po samotné spolupráci – co bylo problematické nebo co se naopak projevilo jako vyhovující vzájemné kooperaci. Tyto aspekty vypovídají o celkové kvalitě rozvojové spolupráce.

Během tvorby diplomové práce bude využito různých typů zdrojů. V teoretické části budou parafrázovány výroční zprávy, evaluační dokumenty, tzv. *Peer reviews*, koncepce a programy rozvojové spolupráce, statistiky a databáze. Pro praktickou část práce bude nejčastěji čerpáno z identifikačních a formulačních zpráv, které mi poskytla ČRA, z dokumentů v souvislosti s *need assesment* v sektoru zemědělství pro BaH, a především z kvalitativních dat získaných při realizaci jednotlivých rozhovorů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Současný stav poznatků

Tato kapitola se věnuje teoretickým východiskům zahraniční rozvojové spolupráce. Bude sloužit jako výchozí souhrn informací relevantních dokumentů a publikací, jako základ pro samotný výzkum práce. V první řadě je klíčové definovat si pojmy a koncepty a jejich významovou proměnu v čase. Další podkapitoly se zabývají obecným diskurzem zahraniční rozvojové spolupráce i českým pojetím, jejími principy, řízením, průběžným hodnocením a aktuálními tendencemi.

1.1 Rozvoj a jeho pojetí

Rozvoj je dlouhodobý samovolný proces přeměny lidské společnosti, například ze zemědělské na urbanizovanou, zároveň je charakterizován jako nezáměrný. Postupné transformaci podléhají všechny vrstvy společnosti, proto lze rozvoj považovat za přirozený proces odehrávající se v dlouhodobém časovém úseku. Mimo jiné zahrnuje rovněž změny v mocenském prostředí, institucionálním zabezpečení, právní oblasti, formách vlastnictví nebo v úrovni technologií. Z definice vyplývá, že rozvoj neimplikuje pouze pozitivní změny. Během procesu může docházet i ke krizím různého druhu, což v extrémním případě může vést i k celkovému zhroucení státu (Nováček, 2014).

Na druhé straně, rozvoj může být pojímán i jako ryze zamýšlený, povětšinou relativně krátkodobý, pozitivní proces změn ve společnosti nebo komunitě. Jedná se o intencionální záměrný rozvoj – obvykle to je časový plán na 3-5 let, časté jsou i jednoleté projekty, výjimkou pak bývají dlouhodobé strategie uvedeny níže. Na rozdíl od předchozího chápání rozvoje, tento je povahou technokratický. Rozvojové intervence jsou naplánovány a řízeny dle projektového cyklu, využíváno je matice logického rámce tzv. *logframe*. Výhoda krátkodobých cílů tkví v praktické využitelnosti, naopak problém spočívá v nastavení konkrétních cílů, které nemusí nutně respektovat skutečné potřeby příjemců pomoci (OECD, 2012; MZV ČR, 2010).

V podobě dlouhodobých závazků a cílů je v souvislosti se záměrným rozvojem zcela zásadní zmínit předchozí strategie MDGs i nynější strategie SDGs¹, k tomuto pojetí rozvoje se přihlásili všichni významní bilaterální i multilaterální donoři (OECD, 2016).

1. 1. 1 Koncepty rozvoje

Chápání rozvoje se vyvíjí v čase a v závislosti na změnách ve společnosti. Tato podkapitola se věnuje různému pojetí rozvoje napříč časovému vývoji ve 20. století. Nejprve byl koncept rozvoje v 50. a 60. letech 20. století úzce spjat s ekonomickým růstem. Tehdy převládala víra v možnost rozsáhlé řízené změny ve společnosti v podobě modernizačních transformací z tradičních hodnot a také přeměnu v industriální společnost² (Stojanov, a další, 2008). V zemích Třetího světa³ se v realizaci takových ekonomických přeměn objevilo hned několik překážek. Týkaly se především neadekvátní infrastruktury, nedostatku kapitálu, špatného vládnutí a nedostatečně kvalifikované pracovní síly (Kaplan, 2005).

¹ MDGs (*Millenium Development Goals*) je pojmenování pro Rozvojové cíle tisíciletí. Jedná se tedy o dlouhodobou strategii, která má vést k odstranění problému rozvojového světa. Podpisem Miléniové deklarace v září roku 2000 slíbilo na jejich dosažení spolupracovat 189 států OSN. Strategie byla vedena k roku 2015. Rozvojových cílů tisíciletí bylo celkem 8, každý pojednával o jiném globálním problému. SDGs (*Sustainable Development Goals*) je pojmenování pro 17 cílů udržitelného rozvoje, strategie přijaté pro nynějších 15 let (2015–2030), navazují na úspěšnou agendu MDGs (UNDP, 2018b).

² Rozvojové země prošly v 50. a 60. letech některými technologickými transformacemi agrárního sektoru, z nich nejmarkantnější byla tzv. „zelená revoluce“. Obecně se nepotvrdil předpoklad, že prostý růst hrubého domácího produktu (HDP) automaticky přivodí i růst životní úrovně naprosté většiny jednotlivců (Bendová, 2013).

³ Třetí svět definuje kolektivní pojmenování zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky, s nichž mnozí sdílejí koloniální minulost. Tyto státy mohou být označovány za rozvojové, méně rozvinuté anebo nejméně rozvinuté státy. Čítají 75 % světové populace, ale spotřebovávají pouze 20 % svých zdrojů. Vyznačují se několika charakteristikami: 1. pomalým tempem industrializace, 2. nízkou až velmi nízkou úrovní příjmu na obyvatele, 3. nízkou úrovní gramotnosti, ale vysokou mírou populačního růstu, 4. nedostatečným zdravotnickým zařízením a špatnou dopravní infrastrukturou, 6. závislostí na vývozu zemědělských produktů a komodit (BusinessDictionary, 2018).

V 70. letech 20. století začaly být dosavadní předpoklady zpochybňovány, a to zejména v důsledku narůstající nerovnosti mezi bohatými a chudými zeměmi. Na tento vývoj reagovali autoři – rezidenti rozvojových zemí. Vytvořili teorii závislosti neboli teorii jádra a periferie, resp. metropole a satelitu, která vycházela z kontextuální analýzy situace v rozvojových zemích (ne z konceptů pocházejících z evropských podmínek a představ jako u teorie předchozí). Klíčovým poznatkem této teorie je tvrzení, že zaostalost (*underdevelopment*) jedné části světa je přímým důsledkem rozvoje jiné části světa (Dos Santos, 2002). Jinými slovy, země jádra ekonomicky roste, zatímco země periferie se stává existenčně stále více závislou⁴. V dekadě 70. let měly projekty stále podobu velkých institucionálních přeměn a půjček. Kaplan (2005) definuje země jádra jako bývalé mocnosti v podobě kolonizátorů, zatímco země periferie jako zaostalé kolonie. Dos Santos (2002) byl toho názoru, že teorie závislosti potažmo strukturalismus byly vlivnými směry až do 90. let 20. století.

Zásadní kritika rozvoje jako diskurzu, kterým „Západ“ rozvíjí „ty druhé“ je tzv. post-rozvoj⁵. Ten se výrazně odlišuje od diskurzů předchozích. Podle protagonistů post-rozvojového přístupu je rozvoj nástrojem dominance vyspělých kultur (resp. globálního severu). Nejvýznamnějším propagátorem tohoto pojetí je komlubijsko-americký autor Arturo Escobar (Kaplan, a další, 2008). Ten a řada dalších teoretiků, zabývající se post-rozvojovým přístupem, nahlíží na rozvoj odlišně oproti modernistům – ti na rozvojové regiony nahlíží jako na „zaostalé“ nebo „podřadné“ státy, které je třeba rozvinout dle západních hodnot. Zastáncům modernistické či postmodernistické teorie je často vyčítána přílišná „romantizace“ chudoby. Post-rozvoj je koncept, pro který je příznačné odmítání velkých univerzálních teorií, přičemž je důraz kladen zejména na pochopení kontextu sociálního, kulturního, environmentálního i ekonomického. Stěžejní je zapojení místních komunit do rozhodování a plánování. Zvýšená pozornost je rovněž věnována ohroženým skupinám (Escobar, 2012).

⁴ Za největšího propagátora teorie závislosti lze považovat brazilského autora Raula Prebische, tehdejšího ředitele ECLA (*The Economic Commission for Latin America and The Caribbean*). Diskurz teorie závislosti obohatil svými čtyřmi teoriemi zaostalosti autor A. G. Frank. Celkem tři modely – typy závislosti vyčleňuje T. Dos Santos a teorie F. H. Cardosa je postavená na trojici zvýhodněných aktérů, kteří těží se situace závislých států (Smith, 2016).

⁵ *Post-development*

V 80. letech byla zveřejněna přelomová studie Římského klubu tzv. „Limits růstu“, díky které se začalo o rozvoji uvažovat jako o multidimenzionálním konceptu, který zahrnuje materiální, sociální, environmentální, politické a kulturní složky, neboť všechny tyto složky mají přímý vliv na kvalitu lidského života. V souvislosti s tímto zjištěním byl prosazován názor, že neexistuje pouze jednotný přístup k rozvoji, který by byl žádoucí pro všechny státy světa. Klád se důraz na to, aby byl rozvoj především dlouhodobě udržitelný, a tudíž maximálně šetrný k životnímu prostředí. Post-rozvojový náhled Escobara se dočkal uznání v dekadě 90. let, kdy nabyl na populárnosti u ostatních autorů, mezi než patří např. Ivan Illich – kritik kolonialismu, mexický aktivista Gustavo Esteva anebo iránský diplomat Majid Rahnama se svojí teorií kolonizace mysli (Frank, 2018; Kaplan, a další, 2008).

V současnosti existuje mnoho způsobů chápání rozvoje. Autor Amartya Sen zmiňuje koncept „lidských možností“, který popisuje jako proces rozšiřování možností, jak žít svůj život. Tyto možnosti mohou být neomezené a měnit se v čase, na všech úrovních rozvoje je ovšem zásadní: možnost žít dlouhý a zdravý život, možnost získávat vědění, možnost přístupu ke zdrojům nutným pro zajištění důstojného života. UNDP⁶ přišlo v půlce 90. let s novým poznatkem, a to s konkretizací těchto třech základních východisek a celého pojetí rozvoje. Ten se dle UNDP odehrává hned v několika úrovních – ekonomické, osobní, zdravotní, potravinové, komunitní, politické a environmentální. Další variantu pojetí rozvoje, kromě jiných, nabízí britská nevládní organizace Oxfam, pro níž je klíčovým prvkem *empowerment* – tedy schopnost lidí určovat si vlastní hodnoty a rozhodovat o podmínkách svého života (Stojanov, a další, 2008; Opršal, 2015).

⁶ *United Nation Development Programme* – Rozvojový program Organizace spojených národů vznikl roku 1966. InSTITUTE je odpovědná za koordinaci rozvojových projektů různého charakteru (UNDP, 2018a).

1. 1. 2 Definice rozvojové politiky

Na úvod je třeba konstatovat, že rozvojovou politiku z angl. *development policy* je obtížné definovat. Jde o program, skrze který je dosahováno určitých (rozvojových) cílů (Opršal, 2014). Rozvojovou politiku lze také chápat jako jednotnou strategii státu či organizace, prostřednictvím které je určováno, jak postupovat při pomoci méně rozvinutým regionům – ve stejném kontextu lze využívat pojmu rozvojová spolupráce, z toho důvodu je někteří autoři považují za synonyma (Adamcová, a další, 2010). Organizace OECD dává přednost označení tzv. regionální rozvojová politika⁷. Tu charakterizuje jako obecné úsilí o snižování regionálních rozdílů prostřednictvím podpory hospodářských aktivit například skrze zvýšení zaměstnanosti nebo přilákání investic do regionu (OECD, 2018b). Vlastními rozvojovými politikami disponují bilaterální a někteří multilaterální donoři, jejich nositeli však mohou být také další z řad aktérů např. NGOs. Rozvojová politika by měla v praxi korespondovat s dalšími politikami donorů, ty však reálně mohou politiku rozvojovou i oslabit. V případě, že tyto politiky spolu nejsou v interakci a vzájemně se nepodporují, hovoříme o tzv. nekoherenci politik⁸. Z toho, co již bylo zmíněno, tedy není záměr pouze vytvořit rozvojovou politiku, ale je také třeba zohlednit další možné politiky donorů. Zároveň by rozvojová politika měla zahrnovat další aspekty působení rozvinutých zemí než jen zahraniční rozvojovou pomoc. Plánování je obvykle koncipováno pro pětileté období, zde může být dle stínové zprávy AIDWATCH z roku 2015 součástí kritiky argument, že délka období je v rozporu s dlouhodobou transformací lidské společnosti (Opršal, 2014; OECD, 2012).

⁷ *Regional Development Policy*

⁸ Problém nastává ve chvíli, když politika (například zemědělská, obchodní, migrační) jde proti snahám ZRS. Například současná politika zemědělských dotací EU (financování levného vývozu z Evropy, který narušuje zemědělský trh v rozvojových zemích, a zároveň kvóty na dovoz zemědělské produkce ze třetích zemí) je v ostrém rozporu se snahou zlepšit situaci zemí globálního Jihu (Urbanová, 2008).

Dle OECD jsou rozvojové politiky nastaveny s cílem hledat potencionální řešení na základě již žitých zkušeností členských rozvinutých zemí při svých intervencích v rozvojových regionech. Pozornost je zaměřena na zlepšení koordinace a na zefektivnění a zvýšení rozvojového úsilí členských zemí OECD. Výbor OECD DAC⁹ je pro tuto koordinaci unikátním nástrojem, neboť sdružuje země, které poskytují 95 % světové rozvojové pomoci¹⁰ (OECD, 2018a).

Dle konceptu EU má rozvojová politika (vycházející z pilířů Maastrichtské smlouvy) přispívat k rozvoji a upevnění demokracie, právního státu a respektování lidských práv a základních svobod. Smlouva také stanovila, že EU a členské státy své politiky v oblasti rozvojové spolupráce koordinují a díky tomu jednotlivé programy pomoci sladují pomocí nástroje tzv. „3K“ - komplementarita, kooperace, a koherence (Jelínek, a další, 2008).

Hodnocení politiky rozvinutých zemí ve vztahu k zemím rozvojovým je poměrně složitý proces. Jako patrně nejpropracovanější nástroj tohoto zaměření se jeví *Commitment to Development Index* (CDI), jehož výsledky jsou každoročně zveřejňovány na stránkách think-tanku *Centre for Global Development* (CGD). Cílem ukazatele je vyhodnotit, jak bohaté regiony pomáhají v rozvoji chudších zemí. Index penalizuje země, které poškozují zájmy rozvojových zemí, jako například vázání pomoci¹¹. V oblasti bezpečnosti je postihován export zbraní do rozvojových států s problematickým režimem. Od roku 2012 CDI čítá 27 zemí (Roodman, 2012).

⁹ Výbor OECD pro rozvojovou pomoc (*Development Assistance Committee* DAC) sdružuje nejvyspělejší země světa – dárce rozvojové pomoci a je považován za hlavní mezinárodní fórum pro koordinaci rozvojové spolupráce (OECD, 2018a).

¹⁰ Těchto zemí je dnes 30. Země EU + Norsko a Švýcarsko, z mimoevropských USA, Kanada, Japonsko, Austrálie a Nový Zéland (OECD, 2018a).

¹¹ Vázaná pomoc (*Tied Aid*) představuje fenomén poskytnutí podpory ze strany rozvinuté země pod podmínkou, že bude využíváno zdrojů či služeb z této země. Země rozvinutá poskytne zemi rozvojové půjčku neb grant, ta poté primárně nakupuje statky v dárcovské zemi. Opakem je pomoc nevázaná (*Untied Aid*). Příjemce má možnost svobodně nakupovat zboží a služby prakticky v jakékoliv zemi (OECD, 2018c).

1. 1. 3 Klíčové dokumenty české rozvojové politiky

ZRS a HP je pro ČR zásadním nástrojem rozvojové politiky, díky kterému ČR investuje do vlastní bezpečnosti a zároveň je jistým výrazem solidarity vůči sobě i dalším státům. Tento typ spolupráce ČR je cílen na oblasti, kterým je ČR schopna nabídnout specifickou zkušenost či expertízu, u které disponuje dostatečnými kapacitami, především z řad odborníků pro realizaci (MZV ČR, 2017b).

Úvodem je třeba věnovat pozornost mezinárodním závazkům české rozvojové politiky. Strategickými dokumenty se staly výstupy z klíčových událostí týkající se rozvojové politiky obecně, jsou jimi: dřívější jednání o MDGs, nyní SDGs, Monterreyský konsensus z Konference OSN o financování rozvoje (2002), závěry světového summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu (2002) a jeho Implementační plán, Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci (2005), Akční agenda z Akry (2008), Busanská dohoda o efektivnosti rozvoje (2011), Agenda Udržitelného rozvoje ze summitu z New Yorku (2015), Evropský konsensus o rozvoji (naposledy aktualizovaný k roku 2017) a dílčí Agenda 2030, která byla přijata téhož roku. S ohledem na všechny zmíněné přijaté mezinárodní závazky lze tuto fázi považovat za období plné očekávání a reakcí na změny (FoRS, 2017a).

Zásadní legislativní dokument české rozvojové politiky představuje Zákon o ZRS a HP, který vstoupil v platnost již v červenci roku 2010. Zákon formuluje především pravomoci jednotlivých aktérů při jejich realizaci a také završuje proces transformace české ZRS. (MZV ČR, 2010). Stěžejní strategický dokument z oblasti rozvojové politiky ČR představuje *Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce*. Obsah koncepce tvoří základní rámec pro uskutečňování zahraničně politických zájmů ČR. Účel koncepce spočívá v přizpůsobení české RS k aktuálnímu zahraničně politickému, ekonomickému, bezpečnostnímu, sociálnímu a environmentálnímu dění, které se od přijetí předchozí koncepce (2002) výrazně změnilo. Nová koncepce, Strategie ZRS ČR 2018-2030¹² byla českou vládou schválena dne 21. srpna 2017 (MZV ČR, 2017b).

¹² Dále již nenazýváno koncepcí, nýbrž Strategií rozvojové spolupráce ČR 2018-2030.

Strategie se zavazuje cílit ve svých rozvojových aktivitách zejména na celkem pět tematických okruhů, jimiž jsou: budování stabilních demokratických institucí, udržitelné nakládání s přírodními zdroji, zemědělství a rozvoj venkova, inkluzivní sociální rozvoj a ekonomická transformace a růst. Kromě tematického zaměření strategie je třeba zmínit i prioritní země dvoustranné spolupráce, jimiž jsou BaH, Etiopie, Gruzie, Kambodža, Moldavsko a Zambie. Zde cílí česká ZRS na vytvoření a utužení vzájemně odpovědných a transparentních partnerství na všech úrovních sektorů, tj. veřejném, soukromém i neziskovém. Naplňování aktualizované strategie bude nadále probíhat v synergii s prioritami rozvojové politiky ČR a bude v průběhu vyhodnocováno¹³. Výsledky a informace z uskutečňování všeho plánovaného budou poskytnuty jak odborné, tak široké veřejnosti. Nová strategie směřuje svoji pozornost na omezený počet partnerských států a využívá takto komparativní výhody k maximalizaci efektivnosti spolupráce a zvýšení jejího pozitivního dopadu. Volně navazuje na předchozí *Koncepci ZRS ČR 2010-2017* a přijímá poučení z doporučení od jiných mezinárodních donorů, především od OECD DAC, jehož je ČR členem. Ve shodě se závazky Globálního partnerství pro efektivní rozvojovou spolupráci – GPEDC¹⁴ bude v rámci strategie ČR usilovat o tyto kroky:

- sladit vlastní cíle s hierarchicky vyššími mezinárodními strategiemi partnerských zemí
- koordinace, soulad a harmonizaci s dalšími donory
- orientovat se na výsledky
- podpořit inkluzivní rozvojové partnerství vlád, veřejného sektoru, občanského sektoru i soukromého
- maximalizovat transparentnost a vzájemnou odpovědnost všech partnerů¹⁵

¹³ Na základě jednání Rady ZRS ČR se tak bude konat minimálně dvakrát. V případě nutnosti bude strategie obohacena nebo pozměněna ve svých prioritách. Před zahájením dalšího strategického plánování pak bude využito komplexního hodnocení dosavadní strategie (MZV ČR, 2017b).

¹⁴ *Global Partnership for Effective Development Cooperation* je platforma globálního partnerství pro účinnou rozvojovou spolupráci pro více zainteresovaných stran, jejímž cílem je posílit efektivnost rozvojových snah všech aktérů, poskytnout dlouhodobé výsledky a přispět k dosažení cílů udržitelného rozvoje SDGs (GPEDC, 2018).

¹⁵ Všechny tyto požadavky vychází z mezinárodních úmluv a koncepcí, které cílí na maximalizaci efektivnosti mezi nimi i Busanská dohoda o efektivnosti pomoci, které se věnují kapitoly níže a je teoretických východiskem celé práce (OECD, 2012).

Průběžná kontrola a monitoring zaměřený na výsledky budou společně se sektorovou evaluací základními nástroji pro upravení a rozhodování o dalším efektivním zacílení a komplexní organizaci rozvojových aktivit a HP. ČR také hodlá v synergii s mezinárodními závazky a doporučeními posílit vyhodnocování aktivit výstupů vzhledem k očekávaným výsledkům a dopadům dosavadní RS, a tím se co nejvíce přiblížit k příslušným tematickým prioritám a SDGs. V souvislosti se členstvím OECD DAC bude ČR nadále vykonávat svoji roli v rámci evaluační skupiny a bude se podílet na sdílení zkušeností¹⁶ a příležitostí za účelem společného hodnocení (MZV ČR, 2017b).

Dalšími nepostradatelnými dokumenty jsou programy rozvojové spolupráce. Ty jdou vždy v ruku v ruce s koncepcemi, popř. strategiemi pro jednotlivá období. Na léta 2018-2023 bylo sepsáno celkem šest programů. Tři na základě dvoustranné spolupráce s tzv. nejméně rozvinutými – LDCs¹⁷ zeměmi, tedy Etiopií, Kambodžou a Zambií a tři se středně-příjmovými MICs¹⁸ – BaH, Gruzie a Moldavsko. Každý z programů reaguje na konkrétní situaci v zemi spolupráce. Programy zároveň zohledňují dosavadní zkušenosti z realizací projektů, které byly nabyty při plnění programů předchozích. Dokumenty berou v úvahu i vzešlá doporučení a závěry pro českou ZRS z poslední *Peer Review* OECD z roku 2016 (MZV ČR, 2018). Programy dvoustranné spolupráce vznikají za aktivní účasti několika aktérů, jimiž jsou zainteresované subjekty státní správy, nevládního sektoru i podnikatelských sfér. Cílem dokumentu je posílit udržitelnost, koherenci a transparentnost ZRS ČR (MZV ČR, 2018).

¹⁶ Tzv. *Lessons learned*

¹⁷ *Least Development Countries* je skupina nejméně rozvinutých zemí dle klasifikace OSN. Tyto země charakterizuje nejnižší možný socioekonomický rozvoj společně s nízkou úrovní indexu lidského rozvoje – tzv. HDI (*Human Development Index*). V současnosti do této skupiny zemí řadíme 47 zemí (UNDP, 2018a).

¹⁸ *Middle Income Countries* je jednou ze 4 důchodových skupin zemí, které vymezuje Světová Banka – WB. Jsou jimi země s nízkým, nižším středním, vyšším středním a vysokým důchodem. V současnosti tato skupina zemí tvoří jednu třetinu světového hrubého domácího produktu – HDP a je hlavním motorem globálního ekonomického růstu (World Bank, 2018).

1.2 Rozvojová spolupráce

Tato kapitola se zprvu zabývá vymezením obecného pojmu rozvojová spolupráce v celé její šíři. Níže je členěna do dílčích podkapitol, které se věnují konkrétnějším aspektům týkajících se RS v českém pojetí. Jsou jimi: aktéři v kontextu české rozvojové politiky, specifika, principy, klasifikace, řízení, aktéři, objem, průběžné hodnocení, a nakonec aktuální tendence ZRS ČR.

Rozvojová spolupráce s angl. ekvivalentem *development cooperation* obecně označuje vnější konkrétní zásah do rozvojových zemí za účelem pozitivní společenské změny. Nejčastěji zmiňovaným cílem rozvojové spolupráce je snižování chudoby (Horký, 2011). Termín *rozvojová spolupráce* nebo *rozvojová pomoc* je připisován bývalému německému spolkovému prezidentovi Lübke. Je třeba rozlišit pomoc rozvojovou od humanitární. Pomoc humanitární reaguje na okamžitou potřebu, jako jsou například přírodní katastrofy nebo války, zatímco rozvojová pomoc slouží k řešení problémů rozvojových zemí dlouhodobě. Může se jednat jak o podporu finanční a materiální (např. stavba škol, nemocnic), tak i předávání know-how (např. školení matek nebo vzdělávání učitelů). Oproti dříve užívanému termínu rozvojová pomoc je dnes preferováno spojení rozvojová spolupráce, což má zdůraznit partnerství mezi zemí poskytovatele a příjemce při plánování i realizaci projektů (Stojanov, a další, 2008).

Aktuálně se pod pojmem ODA (*Official Development Assistance*) rozumí toky bilaterálních donorů do rozvojových zemí a (multilaterálních) institucí, které bývají poskytnuty:

1. oficiálními agenturami – národními subjekty nebo orgány státní správy;
2. jsou použity záměrně ve snaze o ekonomický rozvoj a blahobyt rozvojových zemí;
3. mají koncesionální charakter, jde tedy o zvýhodněné půjčky (OECD, 2017a).

Dle dokumentu ECOSOC¹⁹ se rozvojová spolupráce sestává ze třech hlavních bodů, jimiž jsou:

1. poskytování a garance základních životních podmínek obyvatelům partnerských zemí a zajištění jejich lidských práv
2. podpora rozvojových zemí na cestě k lepším příjmům a blahobytu a za účelem korigovat extrémní mezinárodní nerovnosti
3. posílit snahu rozvojových zemí aktivně se účastnit poskytování veřejných statků (Glennie, a další, 2015).

¹⁹ Ekonomická a sociální rada OSN je orgán který slouží pro koordinaci hospodářské a sociální činnosti OSN. Má celkem 54 členů volených na tříleté období (OSN, 2018).

1. 2. 1 Aktéři ZRS v souvislosti s českou zahraniční politikou

Pole aktérů ZRS je poměrně rozsáhlé. V první řadě jsou jimi vlády na obou stranách, tj. rozvinutých i rozvojových zemí a konkrétní příjemci pomoci. V současnosti již většina rozvinutých států disponuje vlastními rozvojovými agenturami, které koordinují aktivity rozvojového či humanitárního charakteru. Důraz je při tom plošně kladen na efektivnost, systémovost a dlouhodobou transparentnost (Opršal, a další, 2010).

Vliv agentur OSN je, relativně vzato velmi malý, a to zejména z toho důvodu, že je jejich financování závislé na prostředcích členských států. Jejich vládní politiky mohou být v rozvojových problematikách často protichůdné (Opršal, a další, 2010). ČR je přímým podporovatelem reformních snah pro zvýšení efektivnosti rozvojového systému OSN – zahrnuje několik desítek organizací zaměřených na rozvojovou problematiku s konkrétním cílovým zaměřením. ČR bude dále spolupracovat s těmito institucemi, jelikož kladou důraz na harmonizaci, zjednodušení a zefektivnění rozvojové politiky. Jmenovitě ČR úzce spolupracuje v rámci OSN (UN) s FAO, ILO, WHO. Intenzivní vztahy ČR udržuje s programem OSN – UNDP. Dále ČR považuje za přínosnou spolupráci s dalšími programy a fondy rozvojového systému OSN jako jsou UNICEF, UNIDO, UNESCO, UNEP, a řada dalších (MZV ČR, 2010).

EU má v poskytování pomoci dlouhou tradici²⁰ a je světově největším světovým poskytovatelem multilaterální rozvojové pomoci a klíčovým zastáncem pozitivních principů jejího uskutečňování – od roku 2004 se na těchto strategiích podílí i ČR. Základním dokumentem EU pro oblast rozvojové spolupráce je Evropský konsensus o rozvoji (*The European Consensus on Development*) naposledy aktualizovaný k roku 2017²¹. Významným úkolem konsenzu je průběžná a systémová podpora většího zapojení českých subjektů do rozvojové spolupráce financované EU. MZV se společně s dalšími resorty – ČRA, agenturou CzechTrade, podnikatelskými svazy a neziskovým sektorem aktivně podílí na poskytování informací pro české subjekty, které mají zájem o zapojení se do rozvojových projektů EU, taktéž i ZÚ.

Hovoříme-li o mezinárodních finančních institucích ve spojitosti s RS, odkazujeme se zejména na Mezinárodní měnový fond – IMF (*International Monetary Fund*) a Světovou banku – WB (*World Bank*). Ačkoliv na poli zahraniční politiky disponují velkým vlivem, jejich problém tkví zejména ve svých kontroverzích a nedostatečné transparentnosti vůči veřejnosti – za což jsou tyto subjekty západní veřejností kritizovány (Opršal, a další, 2010). Pro ČR jsou z hlediska spolupráce prioritní zejména aktivity realizované WB, Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj – EBRD (*European Bank for Reconstruction and Development*) a Evropskou investiční bankou – EIB (*European Investment Bank*). V rámci kooperace s WB je hlavní oblastí finanční podpora Mezinárodní asociace pro rozvoj (*International Development Association – IDA*), jejímž posláním je odstraňování chudoby v nejchudších regionech (MZV ČR, 2010).

²⁰ Skrze dohody upravovalo dříve Evropské Společenství – ES nejprve s koloniemi až později s nezávislými státy (Opršal, a další, 2010).

²¹ Nový Evropský konsensus o rozvoji představuje moderní kolektivní strategickou vizi pro vymýcení chudoby s podporou udržitelného rozvoje na úrovni členských států. Činnost EU je na globální úrovni sladěna s Agendou 2030 (Rada EU, 2017).

ČR vnímá OECD jako velmi prestižní uskupení, které je v rozvojovém diskurzu silně respektováno pro svá všeobecně akceptovaná doporučení. Tato doporučení jsou opřena o sdílené analýzy nejlepších zkušeností nejvyspělejších zemí světa. V rozvojové agendě zaujímá klíčové postavení *Development Assistance Committee* – DAC, v rámci kterého, byla ČR nositelem statutu pozorovatele – což v praxi znamená možnost využití nejrozsáhlejší statistické databáze a informace nejzkušenějších světových donorů např. pro formulaci priorit pro následující období. Roku 2013 se ČR podařilo stát se řádným členem DAC, čímž se zařadila do elitní skupiny dárců, kteří dohromady poskytují téměř naprostou většinu veškeré rozvojové pomoci (OECD, 2018a).

Dalšího neopomenutelného aktéra RS představuje veřejnost, pod kterou lze zařadit i nevládní instituce a občanská hnutí. Jejich pozice je v otázkách ZRS zcela nenahraditelná a současně jejich vliv v čase stoupá (MZV ČR, 2010).

1. 2. 2 ZRS ČR a její specifika

České rozvojové platformy definují ZRS jako souhrn činností financovaných ze státního rozpočtu s vědomím přispět k odstraňování chudoby, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí. Dále cílí na dodržování lidských práv, demokratických přístupů a řádné správy věcí veřejných v rozvojových zemích (FoRS, 2017a). Ve zprávě AIDWATCH, která je vydávána každoročně nejen za účelem shrnutí a evaluace české ZRS, ale také pro porovnání s předchozími výstupy spolupráce a posunutí se kupředu, je RS definována jako specifický nástroj zahraniční politiky ČR, který přispívá odolnosti společnosti i jednotlivců vůči budoucím krizím a ke schopnosti reagovat na přirozené nebo lidstvem způsobené otřesy včetně klimatických změn. Snaží se podpořit dobré vládnutí a začleňuje nejrozličnější společenské skupiny do procesů rozhodování. Zvyšuje sociální spravedlnost, dostupnost veřejných statků, přispívá k efektivnímu využívání přírodních zdrojů a zajišťuje další podmínky pro udržitelný rozvoj (FoRS, 2017a). RS má široké pojetí, do kterého lze mimo jiné zahrnout různé rozvojové intervence nejen ze strany bilaterálních a multilaterálních donorů, nýbrž i prostředky NGOs (*Non-Governmental Organizations*) a soukromých nadací a dárců. Užší pojetí spočívá v podobě oficiální rozvojové pomoci (ODA). V názvosloví pro česká média je povětšinou využíváno pojmu oficiální rozvojová spolupráce namísto rozvojové pomoci (Opršal, 2014).

Dle Strategie ZRS ČR 2018-2030 je RS integrální součástí zahraniční politiky ČR a přispívá k naplňování jejich cílů – výchozí bod představují SDGs (dříve strategie MDGs). ČR si uvědomuje, že samotná rozvojová pomoc není zdaleka dostačující – klíčový stimul představují totiž demokratické formy vládnutí, udržitelný ekonomický růst, sociální rozvoj, zapojování se do mezinárodního obchodu a podpora životního prostředí. Prostřednictvím RS se ČR zavazuje k odstraňování chudoby v méně vyspělých regionech světa. Cílí na zajištění bezpečnosti a stability na globální úrovni a předcházení konfliktů na regionální i lokální úrovni. RS přispívá k rozvoji politických, ekonomických, obchodních, environmentálních, kulturních a vědeckých vztahů s partnerskými zeměmi (FoRS, 2017a; MZV ČR, 2017b).

ČR se zapojila do mezinárodní RS poměrně rychle. Při procesu přeměny v dárcovskou zemi využila vlastní zkušenosti z procesu politické a ekonomické transformace v 90. letech 20. století (FoRS, 2017a). Česká ZRS proto byla za minulého režimu směřována primárně na rozvojové země, které měly blízko ke komunistické ideologii. Toto kritérium poskytování rozvojové pomoci vedlo k diskreditaci projevů jakékoliv mezinárodní solidarity v očích velké části veřejnosti. V 90. letech minulého století se vlivem politických událostí strategie změnila. A to především v souvislosti s válkou na Balkáně a následnou humanitární krizí česká veřejnost opět přijala ideu mezinárodní pomoci za vlastní, do velké míry zásluhou NGOs, které se angažovaly v poskytování humanitární pomoci Sarajevu i v dalších konfliktem zasažených oblastech Balkánu (konkrétně viz kapitola věnovaná roli NGOs v praktické části níže). Dalším stimulem pro změnu byl vstup ČR do OECD v roce 1995. Toto nové členství vedlo mj. také k přijetí mnoha závazků v oblasti ZRS, například usilování o naplnění doporučení OSN vydávat na ZRS 0,7 % ročního HNP (Urbanová, 2008). To se však doposud nepovedlo naplnit²². Dalším důležitým milníkem transformace české rozvojové spolupráce byl vstup do EU v roce 2004. Od tohoto kroku se ČR podílí na rozvojových aktivitách v rámci unie. Poté v roce 2005, ČR graduovala ve WB, čímž se transformovala z role příjemce pomoci do role výhradního poskytovatele (Urbanová, 2008). ČR od vstupu přijala další závazky ve vztahu k rozvoji, zejména Evropský konsensus o rozvoji (Rada EU, 2017).

²² Toto tvrzení se netýká pouze ČR, ale i jiných členských států OSN. Tento požadavek splňují státy: Norsko, Lucembursko, Švédsko a Dánsko (OECD, 2017a).

Teritoriální priority

Tehdejší koncepce ZRS ČR z roku 2002 čítala dvacet zemí, což bylo později, z důvodu roztržitého, vyhodnoceno jako neefektivní. Proto byl v roce 2004 seznam upraven na osm zemí²³. Tyto země byly vybrány na základě čtyř kritérií: míra potřeby partnerské země, připravenost země přijímat pomoc, intenzita vztahů RS v současnosti a v minulosti, přítomnost českého ZÚ v zemi spolupráce. Postupem času se ukázalo, že vzhledem k finančním i lidským kapacitám, je už tak zúžené pole osmi prioritních zemí příliš široké, a tak byla provedena hlubší analýza z hlediska potřeb, efektivnosti, udržitelnosti a přínosů pro přijímací země. Byla sestavena nová kritéria výběru. Ta nejsou hierarchicky vystavena, a naopak jsou vzájemně provázána. Jsou jimi:

- dvoustranné a rozvojové vztahy ČR
- potřeba RS na straně partnerské země
- připravenost země pomoc přijímat
- zohlednění dělby práce s ostatními dárči

Po provedení analýzy shrnuté v bodech výše byly teritoriální priority české ZRS rozděleny do dvou skupin spolupráce. První skupina zahrnovala prioritní země s programem spolupráce (programové země), kam patří Afganistán, BaH, Etiopie, Moldavsko a Mongolsko. Do druhé skupiny s názvem prioritní země bez programu spolupráce se řadila Gruzie, Kambodža, Kosovo, Palestinská území a Srbsko. V dalších zemích, z původních osmi, nadále pokračovala jistá forma spolupráce, a to v prvních 2-3 letech od přijetí nové koncepce v roce 2010 (MZV ČR, 2010).

Na základě výše uvedeného Rada ZRS v roce 2015-2016 projednávala prostřednictvím svého nového usnesení nový výčet prioritních zemí na období od roku 2018. Staly se jimi země: BaH, Etiopie, Gruzie, Kambodža, Moldavsko a Zambie. Svým usnesením jmenovali rovněž i kategorie specifických zemí spolupráce: Afganistán, Palestina, Ukrajina a Sýrie. U dosavadních příjemců – Kosovo, Mongolsko a Srbsko budou v přechodném období 2018-2020 doznívat vynaložené rozvojové intervence, jinými slovy se postupně rozvojové projekty dokončují (Opršal, a další, 2017b; MZV ČR, 2017b).

²³ Angola, BaH, Jemen, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko, Vietnam, Zambie (Opršal, a další, 2017b).

Dle empirické studie Opršala a dalších (2017a) bilaterální česká ODA inklinuje ke spolupráci s takovými zeměmi, se kterými zaznamenává historicky významné vztahy, tam také ČR alokuje nejvíce finančních prostředků. Během studie bylo rovněž vyzorováno, že ČR svou pomocí směřuje primárně do geograficky blízkých a populačně větších států. Bylo zjištěno, že výše alokovaných prostředků v průměru roste s klesající ekonomickou úrovní příjemců, a naopak s rostoucí úrovní sociálního rozvoje recipientů klesá. ČR má tendence směřovat své toky do demokratičtějších a svobodnějších zemí, které ovšem generují horší kvalitu institucí (Opršal, a další, 2017a).

Sektorové priority

Přijetím koncepce v roce 2010 bylo generováno také nové sektorové zaměření české ZRS. Tyto změny byly založeny v první řadě na mezinárodních doporučeních OECD DAC a na procesu dělby spolupráce s ostatními donory v partnerských zemích. Sektorové priority byly pro koncepční období 2010–2017 rozřazeny do následujících oblastí: životní prostředí, zemědělství, sociální rozvoj (vzdělávání, sociální a zdravotnické služby) a ekonomický rozvoj (energetika). Oproti předchozímu období byl počet sektorových priorit snížen ze 7 na 5 (MZV ČR, 2017b).

Dle nové strategie se ČR hodlá zaměřit v prioritních zemích RS na zpravidla dva až tři prioritní tematické cíle. Nejčastěji budou kombinací infrastrukturních aktivit (zemědělství, rozvoj venkova a ekonomický růst) a veřejných služeb (řádná demokratická správa věcí a inkluzivní sociální rozvoj) (MZV ČR, 2017b).

1. 2. 3 Principy ZRS ČR

Česká RS by měla na globální výzvy efektivně reagovat, z čehož plyne, že musí být aktualizovány její základní cíle a principy jejího poskytování. Principy ZRS definují, jakým způsobem chce ČR realizovat svou ZRS. V ideálním případě by měly vycházet z potřeb přijímací – partnerské země, regionu či komunity. Základním stavebním kamenem pro tyto principy by měly být mezinárodní závazky týkající se efektivnosti rozvoje. (FoRS, 2009).

(MZV ČR, 2010) v rámci koncepce uvádí, že základními pilíři ZRS ČR jsou principy spolupráce, které vycházejí z Evropského konsensu o rozvoji z roku 2005, Pařížské deklarace o efektivnosti pomoci z téhož roku a Akční agendy z Accry z 2008²⁴. Vlastnictví rozvojového procesu rozvojovými zeměmi (*Democratic ownership and leadership*) je první princip, který PD vyzdvihuje. Jedná se o klíčový aspekt efektivnosti pomoci vzhledem k tomu, že primární odpovědnost za svůj rozvoj nesou právě země rozvojové. Rozvojová politika je v ČR založena na partnerství s přijímajícími zeměmi. Její hnací silou je poptávka ze strany partnerských zemí a jejich potřeby, které jsou popsány v rozvojových strategiích určité země – PRSP²⁵. S principem partnerství souvisí rovněž vzájemná odpovědnost. Ta se projevuje především tak, že dárce (ČR) a obdobně také partnerské země nesou společně odpovědnost za výsledky vůči cílovým skupinám, resp. vůči svým občanům i sobě navzájem. Z tohoto pohledu je stěžejní role občanské společnosti a zastupitelských orgánů. Česká rozvojová politika si dále značně zakládá na principu transparentnosti RS (MZV ČR, 2017b).

²⁴ Nyní také z nejaktuálnější Busanské dohody o efektivnosti v rozvoji z roku 2011. Strategické jednání s názvem Globální partnerství pro efektivní rozvojovou pomoc (GPEDC – *Global Partnership for Effective Development Cooperation*) má za cíl podporu spolupráce vlád, soukromých firem, institucí a organizací občanské společnosti na odstranění chudoby a za účelem dosažení udržitelného rozvoje na základě čtyř základních principů efektivnosti rozvojové pomoci (OECD, 2012). Dále, vycházející z nového Evropského konsensu o rozvoji z roku 2017 (Rada EU, 2017).

²⁵ *Poverty Reduction Strategy Papers* jsou strategie připravovány jednotlivými zapojenými zeměmi. Děje se tak prostřednictvím participačního procesu domácí zainteresované strany jakožto partner pro rozvoj včetně Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. Strategie jsou každoročně aktualizovány a současně generují informace o pokroku rozvojových aktivit (IMF, 2016).

1. 2. 4 Klasifikace ZRS ČR

Zaměříme-li se na dělení ZRS ČR, hovoříme o řadě kritérií, podle kterých je spolupráci možno klasifikovat. Na základě povahy rozděluje Němečková (2007) rozvojovou pomoc na projektovou a programovou. Projektová pomoc představuje tradiční variantu, při které donor financuje nebo přímo realizuje individuální rozvojové projekty. Pojem programová pomoc označuje inovativní nástroj a zahrnuje sektorovou i obecnou rozpočtovou podporu. Sektorová podpora znamená poskytnutí finanční pomoci kombinovanou více donory za účelem zlepšení určitého sektoru. Dárcům zůstává možnost spolurozhodovat o rozvojových strategiích i podpoře konkrétních aktivit.

Za stěžejní a v praxi nejvíce používanou je označována diverzifikace dle jednotlivých aktérů. Podle tohoto kritéria dělíme rozvojovou pomoc na bilaterální – dvoustrannou, multilaterální – mnohostrannou a v poslední době prosazovanou, avšak méně obvyklou formu, trilaterální pomoc. Podíl pomoci dvoustranné a mnohostranné činí 30 % a 70 % české ODA. Výrazný prostor pro navyšování ODA je spatřován zejména u dvoustranné ZRS, konkrétně na rozvojové projekty (včetně trojstranných), humanitární pomoc a transformační spolupráce. Tyto aktivity jsou totiž trvale finančně podhodnoceny, ačkoliv jsou jádrem přidané hodnoty české dvoustranné ZRS (OECD, 2014; OECD, 2017a).

Dvoustranná pomoc

Dvoustranná pomoc zahrnuje prostředky nebo toky poskytované dárcovskou, obvykle hospodářsky rozvinutou zemí státům disponující nižší úrovní socioekonomického rozvoje. Je zapotřebí konstatovat, že podíl bilaterální – dvoustranné složky české rozvojové pomoci ve srovnání s mnohostrannou je oproti jiným partnerským zemím velmi nízký. Většina států dle OECD (2017a) vydá na dvoustrannou rozvojovou pomoc zhruba 50 % ze všech prostředků ODA, ČR pak jen třetinu těchto zdrojů. Za implementaci bilaterálních projektů je odpovědný orgán ČRA, přímo zřízen MZV ČR (Opršal, 2014). Tato forma pomoci má vedle snahy o zlepšení životních podmínek v dané zemi velký význam zejména ve sféře budování kapacit české ZRS a její uplatnění v mezinárodním měřítku (Kaplan, 2005).

(MZV ČR, 2010) skrze Konceptci ZRS ČR na období 2010–2017 popisuje dvoustranné projekty ze strany českých subjektů jako velmi důležité pro zvyšování podpory RS, protože jejich výsledky jsou pro českou veřejnost dobře viditelné. Svoje postavení mají intenzivní bilaterální vztahy při koordinaci donorů v dané zemi – v rámci tohoto kritéria je a bude kladen větší důraz na výsledky evaluací projektů realizovaných ČR v příslušných partnerských zemích. Jako bezpodmínečná byla shledána přítomnost ZÚ ČR v konkrétní partnerské zemi, z čehož plyne, že bez rezidentního diplomatického zastoupení výrazně klesá efektivnost RS (MZV ČR, 2010). Obecně při dvoustranných rozvojových projektech se česká rozvojová politika soustředí především na technickou spolupráci, kde má možnost uplatnit své komparativní výhody. Je třeba se v tomto směru dále zaměřovat na lokální komunity a rozvoj jejich potřeb (FoRS, 2017b).

Zvláštní skupinu v rámci bilaterální pomoci tvoří malé lokální projekty – MLP umožňující přesnější cílené aktivity. MLP jsou nejčastěji v gesci místních realizátorů přímo v rozvojové zemi ve spolupráci se ZÚ. Pro představu bylo v uplynulém roce 2017 realizováno celkem 100 MLP v 54 zemích světa v celkové výši téměř 31 milionů českých korun. Geografickou prioritou pro tyto projekty je Asie a Oceánie, zvláštní podskupiny tvořily MLP v Sýrii (MZV ČR, 2017a).

Trojstranná pomoc

Trojstranná spolupráce označována termínem *Trilateral Cooperation* někdy také *Triangular Cooperation*, charakterizuje partnerství mezi tradičním dárce (ekonomicky vyspělou zemí), tzv. novým donorem (často jde o rychle rozvíjející se zemi) a příjemcem ve formě rozvojové země. Přínos spolupráce spočívá ve formě zkušeností ze strany nového donora – může být využitelná pro méně hospodářsky zdatnou zemi. Své zkušenosti a technologie jsou schopni garantovat při nižších nákladech než tradiční dárci (OECD, 2018d). Trilaterální program spolupráce byl ze strany MZV ČR zaveden k roku 2005, prakticky hned po vstupu do EU, což bylo zvenčí vnímáno jako průkopnický krok. Díky tomuto počínu se české NGOs a jiné nestátní subjekty hned ze startu mohly ucházet o finanční prostředky od jiných donorů, zejména pak EU, anebo realizovat vlastní projekty. Trojstranná forma spolupráce disponuje multiplikačním efektem, jinými slovy, vynaložené dotační prostředky české ZRS dokáže až zčtyřnásobit. Další přidanou hodnotou v rámci ZRS ČR má trojstranná spolupráce při maximalizaci generovaných dopadů²⁶ (FoRS, 2017b).

Mnohostranná pomoc

S ohledem na provázanost dnešní společnosti a komplexnosti problémů nelze rozvojových strategií dosahovat pouze srze poskytování bilaterální pomoci (MZV ČR, 2010). Mnohostranná pomoc, také multilaterální, představuje tok pomoci ze strany institucí (agentury, fondy a programy) směrem do institucí rozvojových zemí. V případě, že bilaterální donor, tedy stát, poskytne příspěvek multilaterální instituci, ale zároveň si ponechá kontrolu nad jeho správou a využitím, jde o tzv. mnohostranně-dvoustrannou spolupráci (Opršal, 2014).

Dle MZV ČR (2017b) je pro dlouhodobé zlepšení celostní situace v rozvojových zemích zásadní i nutná globální koordinovaná akce – v tomto směru je multilaterální pomoc nenahraditelná. ČR se průběžně podílí na práci organizací v systému OSN, orgánů EU i WTO. Účastní se diskusí jmenovaných platforem včetně OECD a přispívá finančně na činnost těchto institucí. Implementuje závazky, a to zejména ve vztahu k PD z roku 2005 a AAA z 2008 a k nejaktuálnější BD z roku 2011 (OECD, 2018b).

²⁶ Jako například při snižování chudoby nebo poskytování osvěty veřejnosti o rozvojové problematice (FoRS, 2017a).

1. 2. 5 Řízení ZRS ČR

Pro správnou funkci a mobilitu projektového cyklu je zásadní řízení ZRS. Pro tyto účely má klíčový význam výše zmiňovaný dokument s názvem Strategie ZRS ČR, který určuje směřování RS ve střednědobém horizontu a tím i zohledňuje strategický rámec udržitelného rozvoje ČR, kde je jedním z cílů důsledné naplňování mezinárodních závazků. To mimo jiné zahrnuje snahy o zvýšení objemu a zefektivnění rozvojové pomoci (MZV ČR, 2017b).

Koncepční a legislativní zabezpečení

Hlavní legislativní rámec pro rozvojovou oblast představuje výše komentovaný Zákon o ZRS a HP – iniciativa vycházející především z rostoucího objemu pomoci a nutnosti zefektivnit systém a vyjasnit role hlavních aktérů RS. Detailní postupy pro realizaci ZRS jsou zakotveny v Zásadách pro poskytování ZRS a HP, přičemž tyto zásady definují a blíže popisují zapojení dalších klíčových aktérů do RS (MZV ČR, 2017b).

Institucionální zabezpečení

Koordinaci a koherenci v oblasti RS zajišťuje mezíresortní Rada ZRS schválená vládou. Od transformace v roce 2010 je značná část RS realizována v gesci MZV. Směřování ZRS ČR určuje vláda státu – jako nejvyšší výkonný orgán schvaluje koncepce ZRS obsahující sektorové a teritoriální priority, střednědobé programy spolupráce s prioritními zeměmi, roční plány i jiné klíčové dokumenty české ZRS (Exnerová, a další, 2008). Klíčovým koordinačním orgánem je MZV ČR, kde je RS pod záštitou ORS a HP. Odbor na cestě k pomoci využívá ZÚ v partnerských zemích. Mimo jiné se soustředí na koncepční otázky RS a plánuje objem financí (Exnerová, a další, 2008). Formuluje programy RS s prioritními zeměmi, sestavuje roční plány rozvojových projektů, má na starosti projednávání dohod s partnerskými institucemi a koordinuje aktivity s mezinárodními institucemi. MZV rovněž využívá síť ZÚ v jednotlivých partnerských zemích, zejména pokud jde o identifikaci, plánování a monitorování projektů ZRS v dané zemi.

V souvislosti s tehdy probíhající transformací systému byla od 1. ledna 2008 zřízena právě Rada pro ZRS, která zodpovídá v souladu s mezinárodními pravidly za vzájemný soulad mezi cíli a prioritami ZRS a ostatními nástroji vládní politiky. Projednává strategii včetně stanovení teritoriálních a sektorových priorit (Exnerová, a další, 2008). Statut Rady ZRS určuje ústřední orgány státní zprávy, jejichž zástupci jsou členové Rady. Ti jsou odpovědní za stanovení pravidel pro fungování tohoto orgánu (MZV ČR, 2014).

Personální zabezpečení

Za účelem efektivního využití objemu prostředků vynaložených na RS je nutné zajistit odpovídající personální rámec (OECD, 2017a). Jde o personální kapacity ve smyslu dostatečného počtu pracovníků, jejich kvalit i odborných znalostí – především jde o zaměstnance úřadů MZV a ČRA. Pracovníci na ZÚ v partnerských zemích plní významné úkoly při identifikaci a formulaci projektů. Během monitoringu a realizace zastávají velmi významné kontaktní místo pro státní i jiné instituce v partnerských zemích i pro české realizátory (MZV ČR, 2010).

Kontrola a hodnocení

V systému řízení ZRS ČR představují stěžejní prvky monitoring a evaluace. Monitoring je založen na sběru dat v pravidelném intervalu s cílem poskytovat managementu projektu, resp. programu a donorovi informace o tom, zda jsou dosažené výstupy efektivní i relevantní. Proces monitorování informuje také o průběžné výši alokovaných zdrojů. Za tuto fázi projektového cyklu jsou odpovědní ZÚ, ČRA a v neposlední řadě rovněž samotní realizátoři projektů, kteří jsou odpovědní za vypracování průběžných a závěrečných zpráv vlastního realizačního procesu (ČRA, 2016a; MZV ČR, 2010). Dle aktuálního Programu dvoustranné RS BaH budou výstupy a cíle projektů vyhodnocovány za účelem efektivnějšího řízení a flexibilního nastavení potencionálních změn v reakci na měnící se podmínky realizace a nově nabytých zkušeností²⁷ (MZV ČR, 2018).

²⁷ Skrze nástroj „*learning by doing*“

Evaluace generují systematické a objektivní posouzení úspěšnosti rozvojových iniciativ, a to z hlediska kritérií relevance, efektivity, efektivnosti, dopadů a udržitelnosti²⁸ – tímto poskytují zpětnou vazbu pro přípravu nových dokumentů a strategických programů zejména pro alokaci dalších finančních prostředků pro určitou zemi či sektor. Evaluace kromě zmíněného napomáhají ke zlepšování aktivit a vedou ke kontinuálnímu zefektivňování a zavádění inovací v programu ZRS. Předmětem hodnocení mohou být konkrétní projekty, mnoholeté programy spolupráce a později i celistvá strategie ZRS v dané partnerské zemi, popř. v konkrétním sektoru RS. Evaluace jsou prováděny v souladu s mezinárodní metodikou. V institucionálním měřítku RS nese hlavní odpovědnost za evaluace MZV (MZV ČR, 2010). Dle MZV ČR (2018) bude taktéž vyhodnocována relevance výsledků k naplňování strategie SDGs, posuzováno bude i geografické či regionální zacílení Programu RS. ČR cílí ve vlastních evaluacích mimo jiné také na zapojování partnerských evaluačních kapacit do procesu hodnocení.

²⁸ Dvě ze zmíněných kritérií (relevance a efektivnost) hodnotím i ve vlastním výzkumu práce – viz praktická část níže.

1. 2. 6 Aktéři ZRS a jejich role

V oblasti institucionálního zajištění systému ZRS došlo v uplynulém období k řadě zásadních změn. Ještě v roce 2007 byl tento systém z hlediska odpovědnosti a pravomocí jednotlivých aktérů velmi nepřehledný a disfunkční, a to z toho důvodu, že rozvojová problematika ještě nebyla v gesci agentury. Zástupci neziskových organizací se bez výjimky shodli, že hlavním problémem byla roztržitost systému a z toho plynoucí obtížná koordinace. V červnu roku 2007 komentoval Šimon Pánek, ředitel společnosti Člověk v tísni, situaci takto: „Sektorová ministerstva ručí za alokované peníze a podle kompetenčního zákona o nich rozhodují. Takže ta pomoc je nekoordinovaná, nekonzistentní, klientelistická, projevuje se v ní resortismus. Je to prostě anachronismus, aby něco takového realizovalo tolik ministerstev.“ (Pánek, 2008; Urbanová, 2008).

Změna systému tedy byla podle expertů nutná. Transformace institucionálního systému směrem k větší centralizaci byla realizována v souladu s doporučeními OECD (OECD, 2017a). Existovaly různé názory a varianty řešení, od posílení pozice MZV ČR až po vznik samostatné rozvojové agentury (2008). V praxi to pak znamenalo, že koordinační role MZV byla posílena a pravomoci, které do roku 2007 spadaly sektorovým ministerstvům, byly postupně převáděny do gesce ČRA (Urbanová, 2008).

Rada ZRS ČR

V lednu roku 2008 vláda ČR schválila statut tzv. Rady ZRS jako hlavní meziresortní koordinační orgán pro ZRS ČR. Od té doby orgán odpovídá za koherenci mezi cíli a prioritami a ostatními nástroji ZRS a zároveň předkládá svá doporučení MZV ČR. Radě pro ZRS předsedá náměstek MZV odpovědný za RS (MZV ČR, 2014).

Ministerstvo zahraničních věcí

Mimo vládou sestavenou Radu ZRS je hierarchicky nejvýše položená instituce MZV ČR, konkrétně Odbor MZV – ORS a HP. MZV ČR tak plní funkci koordinačního orgánu ZRS, připravuje jednotlivé programy spolupráce s prioritními zeměmi české RS, strategické plány, každoroční plány dvoustranné spolupráce, zadává evaluace rozvojových projektů a programů a řídí českou RS. MZV zastává ústřední pozici rovněž mezi resorty, jejichž projekty jsou zaměřeny především na administrativu a osvětu. Malý podíl hrají i jiná ministerstva jako je: Ministerstvo financí, zemědělství a Ministerstvo životního prostředí (Horký, 2011).

Česká rozvojová agentura

Příprava projektů v rámci veřejných zakázek je v rukou ČRA, která je subjektem přímo zřízeným MZV ČR. V minulosti byla tato skutečnost shledávána jako chybná a stala se kritikou mnohých nevládních neziskových subjektů. Ty se staly někdy cenově nekonkurenceschopnými a nesly těžce ztrátu možnosti navrhnout projektový cyklus. Agenturu přesto podrobovaly kritice zejména za nedostatek zkušeností (Horký, 2011). ČRA zodpovídá za realizaci dvoustranných i trojstranných projektů v souladu s plánem ZRS ČR schváleným vládou – tj. identifikace vhodných témat, formulace projektů, má na starosti výběrová řízení na realizátory či dodavatele a monitoring aktuálně probíhajících projektů. Další důležitou agendou pro ČRA je naplňování PD o účinnosti rozvojové pomoci²⁹. Cílem není pouze větší efektivnost, nýbrž také možnost zapojení se do programů Evropské komise, což skýtá možnost čerpat prostředky z rozpočtu EU, jde o tzv. delegovanou spolupráci (Horký, 2011; FoRS, 2017b).

Dle zprávy AIDWATCH 2017, se ČRA zasloužila o rozvíjení nových nástrojů pro zapojování soukromého podnikatelského sektoru do ZRS. Zaobírá se tím, jak tyto subjekty pracují, aby byly co nejvíce přínosné pro rozvoj partnerských zemí, jaké cíle jsou legitimní, které firmy je vhodné v tomto ohledu podporovat a jakým způsobem. Standardně se firmy zapojují do realizace projektů v zahraničí účastí ve veřejných zakázkách nebo jako subdodavatelé jiných realizátorů (FoRS, 2017a).

²⁹ Společně s aktualizovanými iniciativami o efektivnosti pomoci – Busanská dohoda o efektivnosti rozvoje z roku 2011 a Evropský konsensus o efektivnosti pomoci.

V roce 2013 spustilo MZV program rozvojově-ekonomického partnerství tzv. B2B³⁰. Program podporuje aktivity českých firem ve svých rozvojových aktivitách v partnerských zemích ZRS ČR. Tato iniciativa přenosem českého know-how přispívá k řešení rozvojových problémů v zemích spolupráce (MZV ČR, 2016b). Podle FoRS (2017a) je v programu stále několik sporných bodů jako např. „dodatečnost“³¹ a absence spolupráce mezi jednotlivými partnery. Dle výroční zprávy ČRA z roku 2015 je další iniciativou agentury spuštění tzv. Studie proveditelnosti na podporu zapojení českých subjektů do fondů vnější spolupráce EU, a dále ověřit proveditelnost projektových námětů (ČRA, 2015). MZV v gesci ČRA také usiluje o vhodné propojení nástrojů ZRS za účelem spolupráce soukromého sektoru s neziskovým a veřejným sektorem, jejichž principem je tvorba sdílené hodnoty v partnerské zemi české ZRS. Tento koncept, originálně z angl. *Creating Shared Value*, propojuje společné zájmy všech zúčastněných aktérů pro dosažení cílů. Právě tato kooperace je základem i pro naplnění strategie Agendy 2030. Sporná otázka může být: jak moc prokazatelné budou rozvojové přínosy pro růst podnikatelského sektoru v rozvojové zemi, resp. pro naplňování rozvojových cílů a SDGs (Opršal, 2014; FoRS, 2017a).

³⁰ Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor tzv. B2B (MZV ČR, 2016b).

³¹ Dodatečnost vyjadřuje nutnost prokázat, že podnikatelský subjekt bude do projektu investovat pouze v případě dodatečné investiční podpory ze strany rozvojových institucí. Zároveň musí platit, že ke změnám daného prostředí a k dosažení cílů může dojít jen za pomoci této veřejné podpory (FoRS, 2017a).

Zastupitelský úřad

Role ZÚ je nezastupitelná ve všech fázích projektového cyklu (schéma v příloze č. 2). Klíčovou pozici zaujímá při programování, identifikaci sektorových témat a projektových námětů, a při monitoringu realizace projektů. ZÚ se přičiňuje rovněž na plánování a realizaci evaluací v příslušné zemi. Úkolem subjektu je shromažďování relevantních informací o vývoji ZRS ČR a o prioritách vlády partnerské země. ZÚ informuje vybrané účastníky systému ZRS ČR o dění v partnerské zemi, a to především ve spojitosti s rozvojovou problematikou. Hlavní role ZÚ spočívá v monitoringu dosažení výsledků a naplňování pravidel ze strany realizátora³². ZÚ zvyšuje transparentnost rozvojové spolupráce skrze uveřejňování informací o ZRS ČR – tím vytváří přehlednější schéma jak pro místní, tak pro českou veřejnost (ČRA, 2016a).

Realizátoři

Dalšími, neméně důležitými aktéry ZRS ČR jsou realizátoři rozvojových projektů. Jsou to osoby nebo firmy, které uspěly ve výběrovém či dotačním řízení pod vedením implementačního subjektu, tedy ČRA. Úkolem realizátora je zvyšovat povědomí široké i odborné veřejnosti o ZRS ČR a aktivitách v jednotlivých projektech. Realizátor by měl zajišťovat publicitu projektu a informování o jeho výstupech, což tvoří dílčí hodnotící kritérium veřejné zakázky i dotačního řízení. Je odpovědný zajistit transparentnost ZRS ČR ve všech fázích realizace projektu – od zahájení projektu, v průběhu realizace jednotlivých projektových aktivit, v místech realizace projektu i při jeho prezentaci v médiích či na internetu. Během realizace je subjekt povinen konzultovat režijní záležitosti s ČRA a taktéž se ZÚ v zemi spolupráce. Vydává tiskovou zprávu pro místní, případně i česká média, a to na začátku i po ukončení projektu (ČRA, 2016a).

³² Ve zprávě AIDWATCH byly některé ZÚ kritizovány za nedostatečnou transparentnost projektů ZRS, zejména při MLP. Důvodem je nejednotný postup při zveřejňování informací. Získaná data a informace jsou dostupná hned v několika jazykových verzích – tato nejednotnost pak může být pak mylně interpretována jako netransparentnost (FoRS, 2017a).

Neopomenutelným aktérem – realizátorem RS jsou NGOs, které jsou sdruženy do platformy Českého fóra pro rozvojovou spolupráci – FoRS. Zmíněná platforma vznikla roku 2002 a sdružuje nyní více než 30 členů. Od ledna 2003 je FoRS členem CONCORD³³ – Evropské konfederace nevládních organizací pro krizovou pomoc a rozvoj, kde zastupuje i v předsednické radě. Na realizaci dvoustranných projektů se rovněž podílí řada univerzit. Ty se soustředí především na projekty ze sektoru vzdělání (Exnerová, a další, 2008).

Dle Koncepce MZV (2010) by realizace dvoustranných projektů české ZRS nebyla možná, bez úzkého partnerství se soukromými firmami, nevládními neziskovými organizacemi, příspěvkovými a rozpočtovými organizacemi, výzkumnými ústavy či univerzitami. Aktivity českých firem se soustředí zejména na oblast průmyslového rozvoje, vodohospodářství, ochrany životního prostředí a zemědělství. Český soukromý sektor zformoval koncem roku 2007 tzv. *Platformu podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci* – posláním je kvalitně přispět k prezentaci českých podniků a širší přítomnosti na projektech obecně. Posledními aktéry, které je třeba zmínit, jsou příspěvkové organizace, kam se řadí výzkumné ústavy či specializované instituce jako jsou fakultní nemocnice nebo např. Česká geologická služba (Exnerová, a další, 2008).

Partnerské organizace

Partnerskými organizacemi se rozumí místní partneři, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektů. Konkrétními příklady jsou instituce státní správy, místní správy a samosprávy, nevládní organizace příslušné země, sdružení či spolky, místní komunity, školy a nemocnice. Zapojení partnerských subjektů je zcela stěžejní a přidává projektům na relevanci a efektivnosti celého výstupu (ČRA, 2011).

³³ *Confederation for Cooperation of Relief and Development NGOs*

1. 2. 7 Objem ZRS ČR

Co se týká finančního rámce ZRS ČR, OECD DAC statistiky uvádějí za rok 2016 nárůst prostředků rozvojové pomoci celkem o 0,14 % HND (6,4 mld. Kč). Číslo od posledního zhodnocení vzrostlo hlavně díky rozšíření multilaterální složky. Celkový objem rozvojové pomoci od roku 2015 k roku 2016 vzrostl o 1,5 mld. Kč a podíl pomoci na HND o 0,02 %. Závazek do konce dalšího strategického období, tj. do roku 2030, činí 0,33 % ODA/HND. Je proto třeba přijmout ambicióznější plán i harmonogram (OECD, 2017a).

Podíl prostředků poskytnutých ze strany ČR směrem do LDCs v rámci bilaterální spolupráce poklesl v roce 2016 o 2 % a to neodpovídá významu, který má mít rozvojová pomoc pro nejhudší země – LDCs. Chceme-li výsledek přirovnat průměru OECD DAC, tj. 0,09 % HND, ČR poskytla svým podílem 0,02 %, tedy pouze necelou třetinu. Je třeba konstatovat, že podíl bilaterální – dvoustranné složky české rozvojové pomoci ve srovnání s mnohostrannou je oproti jiným partnerským zemím velmi nízký (OECD, 2016).

S ohledem na prostředky alokované v roce 2016 (podrobněji viz příloha č. 3) pro samotné sektory představují priority zemědělské aktivity a projekty ze sektoru vody a sanitace. Oba tyto sektory společně představují 43 % prostředků ČRA pro realizaci bilaterálních projektů. Pro rok 2017 investice do sektorů zemědělství a voda a sanitace čítaly 82,5 mil. Kč. Z pohledu rozvoje lidského kapitálu je stěžejní podpora vzdělání, v rozpočtu ZRS ČR je však v tomto sektoru, v porovnání s těmi primárními, alokováno nepřiměřeně málo prostředků (7 % z rozpočtu ZRS ČR). Výrazně podceněn je i sektor ochrany životního prostředí, který přitom patří mezi základní pilíře udržitelného rozvoje (FoRS, 2017b; Opršal, 2014).

Dle statistik OECD k roku 2017 se výše ODA poskytnutá ČR snížila o 0,8 % s ohledem na nižší výdaje na technickou asistenci a administrativní náklady. V roce 2017 tak tvořila 0,13 % HND – 5,56 mld. Kč (OECD, 2018b). Znázorněno graficky v příloze č. 4 a 5.

1. 2. 8 Průběžná hodnocení spolupráce

Začneme-li posuzovat RS od začátku nového tisíciletí, pravidla poskytování RS byla tehdy stanovena *Koncepcí ZRS ČR na období let 2002-2007*, která vystřídala původní zákon z roku 1968, který byl, dle Urbanové (2008), zastaralý a tím pádem i disfunkční. *Koncepce ZRS ČR 2010–2017* byla v porovnání s předchozí hodnocena relativně úspěšně.

S ohledem na zhodnocení dosavadní kvality RS ze strany ČR se ve zprávě AIDWATCH 2015 (FoRS, 2015) konstatuje, že ZRS ČR disponuje fungujícím systémem a jako člen OECD DAC patří mezi nejvyspělejší dárce. Příkladem, za rok 2014 ČR vykázala celkem 4,36 mld. Kč jako ODA, což je ve srovnání s předchozím rokem 2013 o 239 milionů vyšší suma. Podíl na HNP činil stále pouhých 0,11 % i přestože ČR měla v plánu směřovat dle mezinárodních závazků směrem k 0,33 %. Tzn., že vzhledem ke svému ekonomickému postavení se celkem o třetinu ČR plán nevydařil. Vláda tak doposud neučinila politické rozhodnutí pro dlouhodobé a systematické navyšování ODA. Stále tedy nepřijala realistický plán jak míry 0,33 % ODA/HNP dosáhnout, a to do nově stanoveného termínu – roku 2030. Dle statistik OECD za rok 2017 se výše ODA poskytnutá ČR snížila o 0,8 % s ohledem na nižší výdaje na technickou asistenci a administrativní náklady, v roce 2017 tak tvořila 0,13 % HND – 5,56 mld. Kč viz graf přílohy č.1 (FoRS, 2017a). Zpráva AIDWATCH 2015 vedla mj. k hodnocení dosavadního pokroku a měla za úkol prohloubit debaty o dlouhodobých aspektech ZRS. Neměla ambice dávat doporučení, nýbrž klást otázky a otevírat další diskuse. Přijetí nových cílů jako SDGs pro období 2015-2030 nastává v době, kdy svět čelí nelehkým globálním výzvám, jako jsou ozbrojené konflikty, klimatické změny, prohlubující se nerovnosti či migrační krize. Tyto i mnohé další problémy nemohou rozvojové země vyřešit samy. Je potřeba zapojení a prohloubení vzájemné spolupráce všech typů zemí – rozvojových i rozvinutých za účelem naplnění strategie Agendy 2030 (OECD, 2016; OECD, 2017b).

Co se týče oficiální zpětné vazby v dlouhodobém horizontu plnění cílů ZRS, se ČR za poslední období dočkala dvojího hodnocení. První z nich, šetření Nejvyššího kontrolního úřadu ČR, bylo provedeno k roku 2016 a bylo zaměřeno zejména na pověření poskytování, čerpání a užití prostředků státního rozpočtu pro ZRS³⁴. Dalším a také rozsáhlejším výstupem bylo téhož roku tzv. *Peer review* OECD DAC. Hlavními závěry bylo, že ČR disponuje funkčním koncepčním i institucionálním rámcem ZRS a HP. Nabízí se předpoklad jej nadále rozvíjet, dále je třeba posilovat nezávislost evaluací, adekvátní odborné kapacity v odpovědných institucích a zachovávat potřebnou nezávislost na ekonomických či politických zájmech.

K tomu všemu je nutná silnější politická podpora ZRS ČR. Tato zhodnocení či výzvy byly klíčové pro sestavení strategií pro nové strategické období 2018-2030. Podle OECD DAC je potřeba pro zvýšení dopadů ZRS definovat nejen úzký okruh prioritních zemí, ale i témat, na které se chce ČR strategicky zaměřit. Na všechna tato mezinárodní doporučení MZV brala zřetel, uznala je za vlastní a promítla je do nové strategie pro RS (OECD, 2017a).

Dle poslední vydané zprávy AIDWATCH CONCORD 2018 ČR vynaložila v roce 2017 241,7 eur na ODA, 0,33 % - vyjádřeno procentuálně jako podíl hrubého národního produktu (HNP). V porovnání s rokem 2016 jde o mírné zvýšení. Multilaterální složka ODA, stejně jako v letech předchozích, prezentuje celkem 71 % celkové české ODA. Od roku 2016 do roku 2017 se podíl bilaterální složky ODA směrem do skupiny zemí LDCs zvýšil téměř o třetinu. S ohledem na trendy posledních let, vláda ČR v roce 2016 schválila rozpočet ZRS do roku 2019, který byl od posledních usnesení navýšen o 10 %. Přes tyto kladné predikace ohledně zvýšení bilaterální složky ODA ze strany ČR se předpokládá, že ve střednědobém horizontu bude výše rozpočtu ZRS ČR spíše stagnovat. Dále ČR usiluje o stále nedovršenou metu – dosáhnout financování ODA v poměru 0,33 % z HNP. Největší obavy české ZRS se ovšem netýkají její kvantity, nýbrž kvality.

³⁴ Mezi nedostatky odhalené kontrolním orgánem patřila nízká udržitelnost některých projektů ve střednědobém horizontu, což znamená, že tyto projekty nebudou mít v budoucnu plánovaný přínos. Příčina spočívá v neplnění závazků ze strany místního partnera. Jejich vymáhání je obtížné, protože memorandum o spolupráci, které česká strana s partnerem v dané zemi uzavírá, není právně závazné. Kontroloři odhalili nedostatky také v nastavení ukazatelů pro hodnocení cílů některých projektů. Ukazatele šlo vyhodnotit jen obtížně nebo vůbec. Dále ČRA nedostatečně kontrolovala projekty, o jejichž uskutečnění se nejdříve museli uchazeči utkat v otevřené veřejné soutěži. I přes tyto dílčí nedostatky ale ZRS odpovídá koncepci nastavené MZV a jednotlivé projekty mají pozitivní dopad (NKÚ ČR, 2015).

Za stěžejní nedostatek je považovaná neexistence nástroje pro vyhodnocování rozvojové efektivnosti (komentováno podrobněji v kapitole o efektivnosti české ZRS). V tomto ohledu neexistují žádné konkrétní závazky, protože dosavadní zákonodárci považují dodržování obecných doporučení za dostatečné. ČR se sice doposud nepřipojila k iniciativě IATI³⁵, stále však pracuje na vyhotovení komplexní databáze ODA, která by měla být dokončena k roku 2019. ČR přijme na podzim roku 2019 tzv. Implementační strategický plán pro udržitelný rozvoj "Česko 2030", na základě kterého bude na jedné straně provádět koordinační aktivity mezinárodního charakteru a na straně druhé osvětovou a vzdělávací činnost v domácím prostředí (CONCORD, 2018).

Nová, aktuální česká agenda strategie ZRS stanovuje hlavní principy pro realizaci ZRS a HP v období platnosti Agendy OSN pro udržitelný rozvoj. Hlavní rámec aktivit se odráží od Agendy 2030 a z ní vycházejících 17 cílů udržitelného rozvoje. Tyto cíle určují základní záměr vývoje do roku 2030, propojují dílčí dimenze vývoje a zaměřují se na odstraňování chudoby a snižování nerovností v rozvojovém i rozvinutém světě. V novém období bude pozornost zaměřena především na pět tematických priorit – od budování demokratických stabilních institucí, přes udržitelné nakládání s přírodními zdroji, až k zemědělství a socioekonomickému rozvoji. ČR má v plánu v průběhu naplňování nové strategie vyhodnocovat jednotlivé rozvojové a humanitární aktivity a dosažené výsledky prezentovat. Strategie bude v případě potřeby aktualizována tak, aby efektivně přispěla k naplnění Agendy 2030 v ZRS ČR (MZV ČR, 2017b).

³⁵ *International Aid Transparency Initiative* je dobrovolná a mnohostranná iniciativa, která usiluje o zvýšení transparentnosti pomoci, rozvoje a humanitárních zdrojů s cílem zvýšit jejich účinnost v boji proti chudobě. IATI sdružuje dárcovské a přijímající země, organizace občanské společnosti a další odborníky v oblasti informací o pomoci, které jsou odhodlány spolupracovat na zvýšení transparentnosti a otevřenosti pomoci (IATI, 2018).

1. 2. 9 Aktuální tendence spolupráce

Transformaci české ZRS podmiňuje politická vůle, tak to bylo vždy a bude tak pravděpodobně i nadále. Transformace vyžaduje, aby ČR našla své pevné místo v rámci rozvojové politiky EU a mezinárodních organizací, jejichž agenda se neustále rozšiřuje a čím dál více zasahuje do oblasti globálního vládnutí, obchodu, bezpečnosti nebo migrace (Horký, 2011). Řada států budovala vlastní ZRS na zelené louce, to však nebyl případ ČR – ta musela vynaložit mnoho úsilí na transformaci a centralizaci. To se také částečně podařilo, nicméně systém v čele koordinačního MZV a implementační ČRA zůstává do jisté míry stále závislý na předchozí činnosti resortů.

Za poslední roky se mezinárodní tendence dle OECD (2017a) a FoRS (2017a) projevují následovně (některé z nich se projevují rovněž v české ZRS):

1. RS funguje jako investice, za které chtějí donoři získat maximální přínos k poměru vynaložených prostředků (*value-for-money*). Jejich cílem je dosáhnout souvislosti mezi vynaloženou pomocí a dosaženými výsledky.
2. RS je využívána jako nástroj národní bezpečnostní a migrační politiky na úkor hlavního cíle, tj. vymýcení chudoby.
3. Donoři se stahují z komplikovaného prostředí nejméně rozvinutých zemí – LDCs. Přitom právě ty jsou nejvíce zasaženy chudobou, postrádají kapacity, infrastrukturu a finance k řešení vlastních problémů.
4. Jsou upřednostňovány velké projekty na úkor diverzity realizátorů a inovativních řešení – podle nichž mají komplexnější projekty šanci dosáhnout trvalejších systémových změn. Tento přístup vytlačuje menší izolované projekty, velmi často pro místní organizace a jejich lokální řešení „šité na míru“.
5. Finanční prostředky jsou směřovány přímo do rozvojových zemí ve snaze posilovat vlastnictví rozvojových priorit v rukou partnerských zemí. Tato tendence nemusí nutně znamenat snížení zdrojů pro realizátory z donorských zemí, ale klade důraz na nové přístupy.

Dle shrnující zprávy CONCORD (2018) se evropská ODA nyní nachází v kritickém bodě. Tři roky po přijetí nové agendy pro udržitelný rozvoj do roku 2030 se EU a její členské státy stále neblíží k dosažení společného cíle 0,7 % z HNP pro ODA. Podle předběžných údajů za rok 2017 se objemy celosvětové ODA poprvé od roku 2012 plošně snížily. Jak uvedla OECD (2017b), toto snížení je způsobeno především poklesem nákladů donorů a operací na odstranění dluhů.

Podle předběžných údajů OECD DAC si ČR společně s některými dalšími státy EU³⁶ vede lépe než ostatní. Tyto státy zvýšily financování nejméně rozvinutých zemí ve srovnání s posledními dvěma lety (CONCORD, 2018).

³⁶ Rakousko, Belgie, Dánsko, Řecko, Nizozemsko, Slovenská republika, Španělsko a Švédsko (CONCORD, 2018).

2 Kritérium efektivity v rozvoji

Pro rozvojové aktéry včetně organizací občanské společnosti znamená efektivnost³⁷ rozvoje zaměření se na dlouhodobé pozitivní dopady a prosazování udržitelných změn. Tyto změny přispívají k řešení příčin a následků chudoby a nerovností (OECD, 2017a). Tato část práce bude věnována právě debatě o *Aid Effectiveness*, jakožto stěžejnímu indikátoru pro hodnocení celistvé spolupráce zainteresovaných stran. V kapitole bude nastíněn teoretický základ k pochopení pozdější analýzy, viz praktická část práce.

2.1 Efektivnost a kvalita ZRS

V prvé řadě pojem efektivnost RS vzhledem ke své šíři významů není snadné definovat. Představuje při nejmenším alespoň dvě dimenze chápání. První se váže k účinnosti ve smyslu způsobu poskytování rozvojové pomoci³⁸, druhá dimenze je spjata s plněním předem stanovených cílů rozvojového projektu. Jako první se problematikou efektivnosti RS zabýval výbor OECD DAC, který disponuje jedinečnými předpoklady díky tomu, že sdružuje 95 % dárců (Adamcová, 2006). Zcela prvním dokumentem, který sloužil k mapování dosavadní účinnosti rozvojové pomoci byla publikace z roku 1996 s názvem *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*. Dokument sloužil k rekapitulaci RS za posledních padesát let a stanovoval strategie pro období nadcházející (OECD, 1996). Dalším významným dokumentem zabývajícím se účinností rozvojové pomoci představovala Miléniová deklarace přijata v roce 2000 a z ní vycházející strategie MDGs. Kontinuální záměr zvýšit efektivnost RS vedlo výbor DAC OECD k uspořádání několika fór na vysoké úrovni, která se postupně konala v Říme (2003), Paříži (2005), Akře (2008) a Busanu (2011). Podrobněji se každému z fór věnují následující podkapitoly.

³⁷ Efektivnost z angl. *Effectiveness* – účinnost pomoci. Vyjadřuje nastavení cílů a logiky projektu tzv. „dělat věci správně“ (Opršal, a další, 2010).

³⁸ Zda byla pomoc iniciována a sladěna „zevnitř“ či „zvenku“, zda byly použity rozvojové systémy států pro správu veřejných financí apod.

Efektivnost neboli účinnost generuje mj. kvalitu ZRS. Pro zhodnocení a porovnání kvality ODA slouží QuODA – interaktivní nástroj, který bývá členskými státy zpracováván každé 3-4 roky a přispívá k posouzení výstupů kvality globální RS (Birdsall, a další, 2014).

QuODA sdružuje celkem 31 členských subjektů OECD DAC, nečlenské státy OECD a více než 100 rozvojových agentur či nadací, jejichž aktivity spolupráce jsou v souladu s nástroji tzv. *best practices* nebo pod českým ekvivalentem *dobré praxe rozvojové spolupráce* (podrobněji řešené níže). Kvalita pomoci těchto členských států je hodnocena pomocí sady čtyř nástrojů³⁹, jsou jimi:

1. Maximalizace efektivnosti
2. Podpora institucí
3. Snižování břemene na straně příjemce
4. Transparentnost a zkušenost

Tyto čtyři dimenze jsou klíčové pro měření kvality efektivnosti rozvojové pomoci, nejsou však jedinými aspekty (Birdsall, a další, 2014).

³⁹ Nástroje dobré praxe RS sloužily k sestavování vlastních indikátorů pro měření efektivnosti RS ve výzkumné části práce.

První nástroj **maximalizace efektivity** spočívá v rozložení navýšení efektivity jako takové a její rozšíření napříč rozvojovými zeměmi a sektory. To vede k vyšší odpovědnosti za projekty a programy v zemích příjemců. Konkrétními indikátory souvisejícími s maximalizací efektivity jsou tyto:

Tabulka 1. Maximalizace efektivity

Podíl alokací pro chudé země
Podíl alokací pro dobře řízené země
Nízké administrativní náklady
Vysoký podíl programované pomoci
Zaměření / specializace na přijímající země
Zaměření / specializace dle sektoru
Podpora vybraných globálních veřejných statků
Podíl nevázané pomoci

Zpracováno autorkou dle Birdsall, a další (2014).

Druhým kritériem je neméně důležitá **podpora institucí** ve smyslu budování tohoto typu zabezpečení s ohledem na systém a priority jednotlivých států a implementaci jejich vnitřních strategií. Institucionální podpora je složena z následujících položek:

Tabulka 2. Podpora institucí

Podíl podpory alokované na rozvojové priority příjemců
Postupná eliminace PIUs ⁴⁰
Podíl podpory zaznamenané v rozpočtech příjemce
Podíl pomoci partnerů s dobrými operačními strategiemi
Respektování využití systémů přijímajících zemí
Koordinace technické spolupráce
Podíl plánované podpory ze strany příjemců
Pokrytí plánů budoucích výdajů / Předvídatelnost pomoci

Zpracováno autorkou dle Birdsall, a další (2014).

⁴⁰ Projektové implementační jednotky. V roce 2003 UNDP vydala strategii, jak v rámci RS snížit využití PIUs v rozvojových zemích. Později v roce 2005 WB vypracovala vlastní pokyny pro využití PIUs s cílem eliminovat tyto jednotky a postupně je nahradit fungujícími institucemi jednotlivých zemí (EuropeAid, 2008).

Snížení břemene na straně příjemce eliminuje riziko překrývání nebo fragmentace pomoci mezi donory, tím se zaměřuje na jejich koordinaci a kolaboraci prostřednictvím následujících indikátorů:

Tabulka 3. Snížení břemene na straně příjemce

Význam vztahů pomoci
Fragmentace mezi donorskými agenturami
Mediální velikost projektu
Příspěvek multilaterálních donorů
Koordinace mise
Koordinace analytické činnosti
Využití programové podpory

Zpracováno autorkou dle Birdsall, a další (2014).

Posledními stěžejními aspekty pro měření kvality RS jsou dle CGD (2014) **transparentnost a zkušenost** a z nich plynoucí poučení pro realizaci dalších projektů. Generují sílu dat a evaluace, a poskytují a evidují tak důkazy za účelem zlepšení efektivnosti RS. Donoři cílí na to stát se více transparentními – jako pokrok směrem ke vzájemnému odpovědnému chování mezi aktéry. Zkušenosti donorům slouží k možnému zlepšení efektivnosti v budoucím jednání.

Tabulka 4. *Transparentnost a zkušenost*

Členství v IATI (<i>International Aid Transparency Initiative</i>)
Realizace aktivit dle standardů iniciativy IATI
Zaznamenávání průběhu projektů
Detailní popis projektů
Výběr kanálu pro poskytování pomoci
Úplnost údajů o závazcích spojených s projekty
Kvalita politiky hodnocení
Podpora partnerů s dobrými výstupy monitoringu a evaluace

Zpracováno autorkou dle Birdsall, a další (2014).

Platforma QuODA je založena na 31 indikátorech, které jsou po celou dobu v souladu s Busanskou dohodou o efektivnosti pomoci popsanou níže. (CGD, 2017).

Co se týče zobecněných výsledků nástroje QuODA, na jedné straně byl zjištěn viditelný pokrok odpovědných institucí a transparentnosti. Méně úspěchu vykazovala dimenze maximalizace efektivnosti a snížení břemena na straně příjemců pomoci (Birdsall, a další, 2014).

Howes (2014) využívá v rámci posouzení efektivnosti RS tzv. schématu třech škol, skrze které popisuje tři způsoby nahlížení na možnost, jak zvýšit efektivnost RS. První z nich je definován z pohledu přijímací vlády či instituce, kterou označuje za klíčového aktéra pro zvýšení efektivnosti. V druhém přístupu zaujímá klíčovou pozici donor a jeho praktiky poskytování pomoci. Třetí přístup označuje snižování transakčních nákladů jako stěžejní stimul pro navýšení efektivnosti RS. Mimo jiné podporuje harmonizaci a koordinaci mezi aktéry i projekty, což se v dlouhodobé perspektivě projevuje jako snížení transakčních nákladů na obou stranách. Pro zlepšení kvality činnosti přijímacích vlád je nutná selektivita čili poskytovat pomoc spíše fungujícím vládám. Obecně donoři finančně dotují především země, které jsou chudší, populačně větší a vládně fungující. Dalším projevem selektivního přístupu pro poskytování pomoci je cílení na zlepšení procesu vládnutí přijímací země. Jedná se tedy o využití pomoci pro prosazování konceptu dobrého vládnutí (*good governance*) (Howes, 2014).

Dle studie Vlkové (2009) míra efektivnosti do jisté míry souvisí rovněž se systémem rozvojové pomoci jednotlivých donorů i s mechanismy její distribuce. Způsob, kterým je systém pomoci organizován a chování donorských agentur může zapříčinit omezení absorpční kapacity, tedy míry schopnosti státu využít prostředky poskytované donory. Země přijímající pomoc musí jednat s velkým množstvím nehomogenních donorských organizací, přičemž každá z nich prosazuje odlišné postupy v rámci často malých rozptýlených projektů, které nejsou dostatečně koordinovány s ostatními. Popisovaná fragmentace vyvolává vysoké transakční náklady a nároky na omezené vládní kapacity rozvojových zemí, je časově náročná a spotřebovává zdroje na úkoly mnohdy odlišné od vládních priorit příslušné rozvojové země.

Navýšení finančních prostředků nemusí v důsledku vyústit v zásadní pokrok v oblasti redukce globální chudoby, a tak je potřeba klást důraz na prosazení principů efektivity do metod poskytování pomoci a tím i navýšit kvalitu jejího managementu. Harmonizace je klíčovým nástrojem pro tyto praktiky, dalšími jsou koherence, komplementarita a koordinace („3K“) mezi tuzemskými a externími politikami EU. Je třeba cílit na tvorbu tzv. konzistentní rozvojové politiky, jinými slovy vytvořit jednotnou společnou rozvojovou strategii (Vlková, 2009). V souvislosti s případným narušením efektivity RS jsou zde nejčastější faktory: vázání pomoci a proliferace a fragmentace pomoci. Vázání pomoci bezpochyby snižuje její účinnost. V současnosti přetrvává spíše ve skrytější podobě, než tomu bylo dříve, postupně se však daří na celkové ODA prosazovat vyšší podíl pomoci nevázané. Druhý limitující faktor kvalitní RS představuje proliferace⁴¹ a fragmentace pomoci. Ty generují řadu negativních jevů například nedostatečnou koordinaci a harmonizaci RS (Opršal, 2015).

⁴¹ Proliferace vyjadřuje, do jaké míry konkrétní poskytovatel ODA rozptyluje svůj celkový objem prostředků určených na RS, tj. zvyšuje počet svých partnerských zemí a počet individuálních projektů. Pro měření existuje Index proliferace donorů – IPD (Opršal, 2015).

2. 1. 1 Dobrá praxe rozvojové spolupráce

Dalším nástrojem pro zlepšení efektivnosti RS jsou pravidla dobré praxe RS⁴², jejímž cílem je dosáhnout efektivní RS jak ze strany donora, tak i příjemce. Tento koncept jde ruku v ruce s níže komentovanými iniciativami PD i AAA. Nástroje dobré praxe RS (komentované výše) jsou charakterizovány celkem pěti dimenzemi (Easterly, a další, 2008).

1. Transparentnost
2. Režijní náklady
3. Specializace/fragmentace
4. Selektivnost
5. Neefektivní způsoby

Prvním, a v současnosti stále zdůrazňovaným komponentem, je transparentnost. Absence zpětné vazby ze strany příjemce pomoci, je z pohledu autorů Easterly a dalších (2011), považována za elementární problém z hlediska efektivnosti pomoci. Mezinárodní rozvojová komunita v současnosti baží po lepší transparentnosti, jinými slovy po záchraně nedostatku zpětné vazby a pro zlepšení iniciativ efektivní alokace pomoci.

Většina rozvojových agentur či organizací je toho názoru, že režijní náklady na rozvojovou pomoc by měly být v reálné podobě sníženy. Administrativní rozpočet dosahuje často nadměru vysokých cifer, což by mělo být s ohledem na efektivnost RS časem regulováno. Efektivnost spolupráce je snížena, když je pozorováno příliš mnoho duplikovaných iniciativ pomoci (myšleno zejména na území jednoho státu v jednom určitém sektoru). Za další stížností vězí nedostatek specializace ze strany donora.

S ohledem na problematiku specializace a fragmentace pomoci je zásadní zlepšit koordinaci aktivit donorů. Bylo evidováno příliš mnoho donorů v mnoha zemích napříč několikerými sektory a projekty. Z logiky věci lze předpokládat, že menší organizace budou více specializované, zatímco větší agentury budou mít větší problémy s fragmentací a přerozdělováním pomoci (Easterly, a další, 2008; OECD, 2017a).

⁴² Z anglického překladu: *best practices*.

Další dimenzí je selektivnost. Snižování chudoby je účinnější jak za prvé v nejchudších zemích rozvojového regionu, tak za druhé v zemích s odpovědnými a demokratickými vládami a za třetí v zemích s nižší mírou korupce.

Poslední je problematika tzv. neefektivních způsobů. Při nevázané pomoci efektivnost pomoci obecně stoupá skrze snižování transakčních nákladů v partnerských zemích. Mimo jiné je tímto posíleno vlastnictví i uspořádání země (vázaná vs. nevázaná pomoc). Komponent, který dosahoval nejhorších trendů, je selektivnost, a to speciálně v zemích s problémy s korupcí (Easterly, a další, 2011).

2.2 Iniciativy k posílení efektivnosti rozvojové spolupráce

ODA je prostřednictvím standardních alokací z rozpočtu donorských zemí nebo prostřednictvím inovativních či dalších mechanismů neustále navyšována. Avšak vždy je potřeba v co největší míře prosazovat principy efektivnosti pomoci, a to v každé fázi procesu. Problémem v minulosti⁴³ bylo, že značná část pomoci byla velmi nesprávně a neekonomicky využívána, řada prostředků nebyla nikdy alokována na rozvojové účely, často totiž byla vyčerpána pro řešení válečných konfliktů v politicky nestabilních zemích (Vlková, 2009). Dle studie Vlkové (2009), byla rozvojová pomoc dříve alokována značně nesystematicky. Během studené války byla rozvojová pomoc zpravidla poskytována na základě geopolitických preferencí. Místo toho, aby bylo cíleno na demokracii a otázku lidských práv, byla pomoc směřována dle oblíbenosti příslušného režimu v zemích spolupráce. Od 80. let do roku 2002 šla až pětina prostředků na řešení konfliktů (zejména na africkém kontinentě). Dalším problémem byl vysoký stupeň korupce v politicky nestabilních zemích. Uplatněným determinantem pro alokaci rozvojové pomoci byly rovněž koloniální vazby. Později zkušenosti ukázaly, že prostředky směřované do demokraticky slabých států generují velmi slabý rozvojový efekt v porovnání s alokací prostředků do zemí s lepší *governance*⁴⁴ a silnější rozvojovou politikou.

⁴³ Jistě se tak děje i v současnosti a bude se dít i v budoucnu, zásadní je nesprávné postupy minimalizovat či vymýtit.

⁴⁴ Vládnutí

Novodobé úsilí na cestě k efektivnosti a ke kvalitě poskytované pomoci je konstantně podporováno. První iniciativa vznikla v roce 2002, kdy Evropská rada v Barceloně přijala sérii závazků týkající se zvýšení kvantity a kvality rozvojové pomoci EU. Díky sestavení těchto závazků se EU stala v rámci OECD DAC motorem pro zvýšení efektivnosti a harmonizace pomoci. EU se pak aktivně zapojila do tohoto procesu na hlavních mezinárodních jednáních v této oblasti, která se uskutečnila v Římě v roce 2003, v Marrákeši v roce 2004, v Paříži v roce 2005, v Akře v roce 2008 a nakonec v Busanu v roce 2011 (Vlková, 2009; OECD, 2012).

Římské fórum, tzv. první *Fórum na vysoké úrovni o efektivnosti pomoci*, bylo impulsem k prohloubení spolupráce a partnerství dvoustranných i mnohostranných donorů. Na jednání v Marrákeši v roce 2004 bylo hlavním úsilím zaměřit se na posílení mechanismu řízení na základě výsledku tzv. *results-based-management* a zajistit kvalitní statistická data ze strany rozvojových zemí. Byl potvrzen závazek k posilování globálního partnerství prostřednictvím tvorby společných programů spolupráce a ke zkvalitňování monitoringu jednotlivých zemí (OECD, 2005).

2. 2. 1 Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci

Mezinárodní proces koordinace byl opětovně aktivován skrze druhé *Fórum na vysoké úrovni o efektivnosti rozvojové pomoci*. Tento mezinárodní diskurz lze označit za úspěšný – donoři i příjemci pomoci se dohodli na monitorovaných závazcích týkajících se vlastnictví, harmonizace, partnerství, řízení založené na výsledcích a na vzájemné odpovědnosti (OECD, 2005).

Obrázek 1. Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci – Pyramida



Zpracováno autorkou dle OECD, 2005.

PD a její výsledky poskytly silný stimul ke změně vzorců chování všech aktérů RS. PD posunula koncept efektivnosti pomoci, a to především ve dvou aspektech:

1. Úroveň participace byla navýšena – fórum iniciovalo zapojení mnohem více členských států i institucí než dohody předchozí.
2. Akce, nejen slova. Začalo se konat v souladu se závazky provázanými s principy efektivnosti pomoci (OECD, 2005).

2. 2. 2 Akční Agenda z Akry

V září roku 2008 se v ghanské Akře konalo v návaznosti na předchozí deklaraci tzv. třetí *Fórum na vysoké úrovni o efektivnosti pomoci*. Iniciativu přijali ministři rozvojových a dárcovských zemí odpovědní za podporu rozvoje a vedení dvoustranných a mnohostranných rozvojových institucí. Důvodem setkání bylo, že od doposud posledního konaného fóra v Paříži zaznamenávají pokroky, nicméně ne dostatečné. V praxi šlo o posílení a zkvalitnění vykonávaných principů Pařížské deklarace z roku 2005. Touto novou agendou přijali členové opatření pro zrychlení pokroku, pro posílení kapacit k vedení a správě rozvoje ze strany rozvojových zemí, pro vybudování účinnějších partnerství pro rozvoj. Bylo cíleno na odstranění fragmentace pomoci a prohloubení součinnosti s organizacemi občanské společnosti (MZV ČR, 2011; OECD, 2017a).

2. 2. 4 Busanská dohoda – Globální partnerství pro efektivnost RS

Jednání o efektivnosti pomoci vyvrcholila v roce 2011 v jihokorejském Busanu, kde aktualizovanou dohodu o efektivnosti RS podepsala řada zemí včetně ČR. Strategické jednání vyvrcholilo v uzavření Globálního partnerství pro efektivní rozvojovou spolupráci (GPEDC). To má mít za cíl podporu spolupráce vlád, soukromých firem, institucí a organizací občanské společnosti na odstranění chudoby. Vede k dosažení udržitelného rozvoje na základě čtyř základních principů efektivnosti rozvojové pomoci (OECD, 2012; FoRS, 2016).

Jednání bylo, stejně jako většina předchozích, založeno na udržení politického dialogu o otázkách týkajících se kvality a účinnosti RS. Za účelem eradikace chudoby a sdílené prosperity sdružuje širokou škálu aktérů v oblasti rozvoje. Dohoda o globálním partnerství v Busanu byla doposud schválena 161 národy a území a 54 mezinárodními organizacemi zastupujících různorodou paletu zúčastněných stran, jimiž jsou: vlády, přijímající země, země zapojené do spolupráce Jih-Jih, multilaterální organizace, občanská společnost a zástupci poslanců a soukromých firem. GPEDC poskytuje těmto vývojovým hráčům otevřené fórum sdílet zkušenosti a zajistit, že financování, znalosti a politika budou mít maximální pozitivní dopad pro rozvoj. GPEDC rovněž podporuje pravidelné sledování pokroku, dále kontroluje závazky dohodnuté v Busanu. Již od jeho zrodu má globální partnerství potenciál hrát důležitou roli ve výstavbě globální RS a přispívat tak k realizaci rozvojové agendy po roce 2015 (OECD, 2017a).

Dohoda o partnerství v Busanu vyzvala rozvojový program OSN (UNDP) a OECD k tomu, aby poskytli podporu pro dlouhodobě účinné fungování GPEDC. Tento společný podpůrný tým UNDP-OECD zahrnuje specializované pracovníky obou organizací a poskytuje každodenní podporu platformy GPEDC (OECD, 2014).

Zprávy o progresu naplňování závazků z Busanu na globální úrovni jsou vypracovávány a předkládány na ministerské úrovni každých 18-24 měsíců. Tyto údaje jsou získávané z existujících zdrojů, resp. na základě pravidelného sběru dat v rámci existujících dohodnutých procesů monitoringu RS. Pro podchycení zaobírání se relevantními tématy, je rozsah i formát těchto výstupů revidován řídicím výborem GPEDC (OECD, 2012).

2. 2. 4. 1 Principy BD a vývoj GPEDC

Na principech BD se dohodli tradiční i noví donoři. Dále také partnerské země, soukromé firmy a organizace občanské společnosti, jakožto plnohodnotní rozvojoví partneři s rovnou příležitostí vyslovit se k tomu, jak posilovat udržitelný růst, snížit chudobu a sdílet prosperitu. Jde o tyto body:

1. Vlastnictví rozvojové pomoci – země by si měly definovat model rozvoje, který budou následovat. Je potřeba implementovat přístupy přizpůsobivé situacím a potřebám jednotlivých zemí.
2. Zaměření se na dosahování výsledků – dosahování udržitelných dopadů je hlavní hnací silou investic a rozvojových politik. Rozvojové úsilí musí mít trvalý dopad na vymýcení chudoby a na snižování nerovností.
3. Inkluzivní rozvojové vlastnictví – rozvoj závisí na zapojování všech aktérů dle jejich kompetentních funkcí. Otevřenost, důvěra, vzájemná úcta a učení jsou jádrem účinných partnerství, které uznávají různé a doplňující role všech aktérů.
4. Transparentnost a sdílená odpovědnost – rozvojová spolupráce musí být transparentní, všichni aktéři by měli sdílet odpovědnost za dopady (OECD, 2012).

Během strategického jednání donoři nejprve vyjednávali, jak posílit efektivnost ve vztahu k vynaloženým prostředkům. Účastníci fóra konaného v roce 2011 se vyslovili, že principy efektivnosti mají příliš úzký záběr, a že by měly zahrnovat širší procesy socioekonomického rozvoje. Za zásadní požadavek shledávají zapojení naprosto všech aktérů (vlády, NGOs, firmy, nadace a jiné). Koordinace prostředků, času i prostoru je naprosto nezbytná, a to pod vedením partnerské země.

První setkání GPEDC na vysoké úrovni se konalo v dubnu 2014 v Mexiku. Hlavní výzvou bylo ukotvení partnerství v agendě pro období po roce 2015. Výsledkem setkání je společné jednání přijaté všemi delegáty a celkem 38 nových dobrovolných iniciativ. Druhé setkání GPEDC na vysoké úrovni proběhlo na konci listopadu téhož roku v keňském Nairobi. Jeho cílem bylo prohloubit relevanci globálního partnerství také pro implementaci cílů udržitelného rozvoje – SDGs. Na setkání byly prezentovány výsledky monitoringu naplňování principů efektivnosti RS od počátku, tedy od vzniku GPEDC, a to i v kontextu prosazování

a monitoringu SDGs. Pro rok 2015 byla příznačná tzv. Agenda 2030, která v rámci svého programu cílí na velmi ambiciózní cíle. Jedná se o nový seznam cílů udržitelného rozvoje, kterým se má rozvojové úsilí řídit v nyníšších patnácti letech. V červenci roku 2015 se rovněž konala v etiopské Addis Abebě mezinárodní konference OSN o financování rozvoje. Na této konferenci bylo zjištěno, že ukazatel efektivnosti rozvoje zůstává vnímán a používán především v kontextu finančního toku ODA (FoRS, 2016).

Dle OECD (2017a) jsou principy efektivnosti rozvoje zakotveny v BD nadále zcela relevantní. V mezinárodní debatě o budoucím financování rozvoje by měly být vnímány jako záměr, o jehož naplňování by se měli snažit všichni rozvojoví aktéři. Je vnímáno velmi pozitivně, že na základě zmíněných přístupů byl reflektován příznačný zájem ze strany občanské společnosti. V praxi to podmiňlo aktivní zapojování se do fór i mezinárodních diskusí, a tak začala být občanská společnost všemi ostatními subjekty vnímána jako rovnocenný aktér RS. K občanským sdružením se od tohoto okamžiku vázaly dvě iniciativy: Otevřené fórum pro efektivnost rozvoje organizací občanské společnosti a *BetterAid*⁴⁵. Toto úsilí vyústilo v platformu tzv. Istanbulských principů – principy efektivnosti rozvoje (OECD, 2017a). Tyto občanské principy byly posléze sloučeny do jednotné iniciativy označené *CSO Partnership for Development Effectiveness* (CPDE), která je hlavním aktérem zastupujícím občanskou společnost v GPEDC. CPDE se snaží o zajištění pozitivních výsledků v tvorbě politik i v jejich implementaci na základě spolupráce všech rozvojových aktérů (CGD, 2017).

Dle OECD (2014) zprávy *Making the development co-operation more effective* jsou zmíněné sdílené principy Busanské dohody tvořeny a založeny na deseti indikátorech. Od zemí, které podepsaly znění BD i předcházejících dohod (PD, AAA) se očekává, že tyto indikátory budou považovat za vlastní a zachovají je jako ukazatele pro monitoring – měly by tvořit základ pro měření pokroku v oblasti RS a vytvářet více efektivní typy aktivit⁴⁶. Kromě zmíněných iniciativ byly tyto indikátory schváleny rovněž v souladu s metodikou OECD DAC

⁴⁵ Rovněž se jedná o pojem týkající se posílení efektivnosti RS. Ve svých reportech jej často užívá uskupení OECD DAC.

⁴⁶ Indikátory BD tvoří rovněž základ výzkumné části vlastní diplomové práce společně se zmíněnými nástroji dobré praxe RS.

pro výpočet agregovaných údajů plánování RS na víceleté období, čímž bylo cíleno na zajištění její předvídatelnosti (MZV SK, 2012).

Tabulka 5. Vlastnictví rozvojové pomoci

Indikátor č. 1	RS je zaměřena na výsledky v souladu s rozvojovými prioritami jednotlivých přijímacích zemí
Indikátor č. 6	Rozvojová pomoc je dána rozpočty, které jsou předmětem vládní kontroly
Indikátor č. 9	V RS je na cestě k posílení pomoci využíváno státních rozvojových systémů
Indikátor č. 10	Rozvojová pomoc je nevázaná

Zpracováno autorkou dle OECD (2012)

Tabulka 6. Inkluzivní rozvojové vlastnictví

Indikátor č. 2	Občanská společnost maximalizuje své zapojení do RS
Indikátor č. 3	Zapojení soukromého sektoru do RS
Indikátor č. 8	Genderová rovnost a posílení postavení žen

Zpracováno autorkou dle OECD (2012)

Tabulka 7. Transparentnost a sdílená odpovědnost

Indikátor č. 4	Informace o rozvojové spolupráci jsou veřejně dostupné
Indikátor č. 5a	RS je lépe předvídatelná. ⁴⁷
Indikátor č. 5b	Rozvojová pomoc je lépe předvídatelná. ⁴⁸
Indikátor č. 7	Vzájemná odpovědnost mezi aktéry – RS je posílena vzájemným konfrontováním a prověřováním výsledků

Zpracováno autorkou dle OECD (2012)

⁴⁷ Roční předpoklad: podíl financování rozvojové spolupráce k jednomu fiskálnímu roku jako pomoc při plánování výdajů pro donory (OECD, 2012).

⁴⁸ Střednědobý předpoklad: podíl financování rozvojové spolupráce za účelem získání orientačních údajů pro plánování výdajů v přijímací zemi (OECD, 2012).

S pomocí řídicího výboru GPEDC budou dle potřeb samostatně vypracovány další indikátory na měření pokroku na úrovni partnerských států OECD (2012). Program RS BaH⁴⁹ by tak měl být koncipován v souladu s kritérii výše popsané BD. Sběr dat v praktické části práce probíhal v návaznosti na probírané indikátory.

Další trend představuje zapojení všech aktérů a inovativní partnerství. Do rozvoje vstupují nové subjekty, jako jsou místní vlády, zastupitelstva, komunitní družstva, nová sociální hnutí i mix občanských aktérů. Donoři musí především podporovat řešení skutečných potřeb lidí a rozvojové priority partnerských zemí. Zároveň je potřeba, aby prohlubovali své znalosti a orientaci v problému, převzali jistou míru rizika a měli schopnost poučit se z chyb. Je cíleno na nové modely spolupráce a investování do soukromého podnikání. Tyto toky se odhadují na 3-5 % ODA a je zřejmé, že porostou. *Development Finance Institutions* – DFIs a další soukromí aktéři by měli být v rámci efektivnosti rozvoje podřízeni strategii GPEDC. Jako poslední, ale stejně tak důležité, je přijetí univerzálního závazku „neponechat nikoho stranou“. Tento princip Agendy 2030 se snaží dosáhnout na potřeby co nejvíce marginalizovaných lidí kdekoli na světě. Naráží na zakořeněnou diskriminaci určitých skupin na území různých států (GPEDC, 2018; FoRS, 2016).

Obecně vzato, někteří z aktérů ZRS se efektivitou RS zabývají, jiní méně. Efektivnost rozvoje jako takového je agendou především GPEDC. Na závěr kapitoly je na místě zmínit aktuální trendy, které jsou pro zefektivnění RS podstatné. V současnosti jsou zásadní noví hráči v oblasti financování. Pole donorů se tak stále rozrůstá jak na straně veřejného i soukromého sektoru, což otevírá nové příležitosti pro rozvojové země. Ovšem společně s nadějí noví hráči přinášejí i výzvy spojené s odpovědností a transparentností.

⁴⁹ Stejně tak ostatních prioritních zemí spolupráce.

2.3 Efektivnost a kvalita RS ČR

V souladu s cíli tuzemské ZRS, zahraničně politickými zájmy ČR a požadavkem na efektivnost ZRS, jsou stanoveny teritoriální a sektorové priority, které jsou definovány na základě principu „3K“ s ostatními dárcovskými zeměmi (Stojanov, a další, 2008). Významným krokem na cestě k zefektivnění ZRS ČR bylo zřízení ČRA (MZV ČR, 2010). Díky hodnocení mezinárodními institucemi zde určitý obraz efektivnosti dvoustranné spolupráce máme. Například dříve, v roce 2007, předložil Výbor pro rozvojovou pomoc OECD DAC hodnotící zprávu české RS. Sama existence této zprávy zařazuje ČR mezi vyspělé dárcy (FoRS, 2016).

Horký (2011) je toho názoru, že zásadní je vedle objemu spolupráce i kvalita. Díky dělbě práce mezi orgány MZV a ČRA sice česká RS míří k větší efektivnosti jednotlivých projektů, nicméně, zda v konečném důsledku napomáhá nejchudším, může být stále nejasné. Resorty vystupovaly samostatně, bez ohledu na důsledky svých politik v rozvojových zemích. Dříve chyběla také společná strategie vůči těmto oblastem.

Dle FoRS (2016) se za rok 2014 podařilo efektivně zlepšit ZRS ČR v řadě oblastí. Došlo k zapojení do společného programování EU, bylo provedeno zhodnocení výsledků spolupráce a její potenciál, byly prováděny evaluace, připraveny dva pilotní sektorové programy, nová metodika ČRA pro vyhodnocení projektových námětů, byla vynaložena iniciativa, jak zlepšit transparentnost a byly vytvořeny nové modely pro efektivní zapojení podnikatelských subjektů do ZRS ČR. Pro dlouhodobé zlepšování v dalším období zůstávají tyto oblasti: prosazovat transparentnost dle standardů mezinárodní iniciativy pro transparentnost – IATI, navyšovat personální kapacity ČRA, propojovat nástroje ZRS ČR do větších ucelených programů, zlepšovat udržitelnost projektových výsledků, podporovat nadále spolupráci podnikatelské sféry apod. Další zaměření české ZRS je od roku 2018 soustředěno na měnící se problémy ve světě, rozložení chudoby a nerovnosti, potřeby a možnosti nejchudších populací a v neposlední řadě na přidanou hodnotu. Toto všechno může ČR v ZRS nabídnout v rámci naplňování SDGs v rozvojových zemích (MZV ČR 2018).

System české RS podstoupil bez pochyby od začátku nového tisíciletí řadu změn směrem k vyšší efektivnosti. Jeho výhodou je, že se může opřít o kvalitní institucionální rámec. Dále může čerpat ze zkušeností v oblasti společenské a ekonomické transformace, disponuje dlouhodobými zkušenostmi s realizací rozvojových projektů a poskytuje stabilní podporu chudé veřejnosti a lidem v nouzi (Waisová, 2008). Dle FoRS (2017b) pro dobré výsledky ZRS ČR není potřeba reformovat, je však nezbytné ji v následujícím strategickém období (tj. 2018-2030) nadále zefektivňovat, přesto, že na prvním místě je třeba zohledňovat rozvojový přínos pro partnerské země a jejich chudé populace, a to na strategické, legislativní, metodické i realizační úrovni. Jinými slovy je nutné dokončit započatou transformaci a nadále českou ZRS rozvíjet jak po stránce kvality, tak posilováním odborných kapacit a finančních prostředků.

Dle zprávy AIDWATCH CONCORD 2018, ČR nadále postrádá vlastní nástroj k monitorování a posouzení své efektivnosti v rozvojových aktivitách. Evropská platforma CONCORD (2018) proto navrhuje vládě ČR řadu doporučení, jak v RS přistupovat za účelem větší efektivnosti. Jsou jimi:

1. Zajištění postupného a dlouhodobého zvyšování rozpočtu ODA s cílem splnit závazek ve výši 0,33 % HND do roku 2030 a zvýšit podíl dvoustranné ODA pomoci obecně.
2. Eliminace vynaložení vzácných prostředků a zdrojů ODA na financování jiných složek než těch, které podporují udržitelný rozvoj, vymýcení chudoby a HP v partnerských zemích.
3. Zvyšování efektivnosti a transparentnosti české ZRS prostřednictvím vyvinutých indikátorů a monitorovacích nástrojů přímo souvisejících s mezinárodními principy efektivnosti rozvoje. Dále, pro následující období, doporučuje evropská agenda CONCORD ČR dosáhnout členství v IATI.
4. Podpora vzniku strategického rámce pro spolupráci s organizacemi občanské společnosti v RS a HP, aby byla zajištěna plná účast a demokratická odpovědnost ze strany partnerských zemí, cílových skupin a příslušných aktérů.
5. Zavedení pracovního a opravného nástroje pro soudržnost politik za účelem udržitelného rozvoje. Dále nalezení efektivního nástroje spolupráce mezi Radou ZRS a Radou pro udržitelný rozvoj v této oblasti (CONCORD, 2018).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Kontext a situace v Bosně a Hercegovině

Region Balkánského poloostrova, a konkrétně BaH coby jeho součást, je oblast se kterou má ČR letité vztahy provázané ekonomickými, politickými a kulturními vazbami. Jejich vzájemný vztah je hluboko historicky zakořeněn a odvíjí se od geografické i jazykové blízkosti. ČR je na území Balkánu dlouhodobě aktivní zejména v procesu integrace zemí do EU se zájmem o zajištění stability, demokraticky právního státu a prosperity. Následující podkapitoly jsou, pro pochopení kontextu v zemi, věnovány mírotvorným procesům v BaH po válečném konfliktu, ekonomické a sociální situaci země, historie RS ze strany ČR a v neposlední řadě samotnému sektoru zemědělství a jeho prioritám.

3. 1 Stručná charakteristika vývoje – mírotvorné procesy na území Bosny a Hercegoviny

BaH je jednou z tzv. postjogoslávských republik, do jejíž historie se zásadně promítly etnické spory. Kořeny těchto sporů sahají až do 19. století. K posílení etnických i náboženských konfliktů uvnitř země přispěla druhá světová válka, záhy začaly etnické čistky, které postihly široký záběr populace. Tyto čistky, uznání muslimského národa (vedle Srbů a Chorvatů) a výsledky prvních soutěživých voleb, kde byly separovány tři etnicko-konfesní strany (Srbská demokratická strana, Chorvatské demokratické společenství a muslimská Strana demokratické akce), se staly iniciátory občanské války v BaH. Vnitřní konflikt eskaloval v roce 1992, kdy se BaH stále potýkala s nevyřešeným dědictvím druhé světové války, kterému se komunistický režim vyhýbal. Válka se vyznačovala etnickým vyvražďováním, nuceným přesídlováním a rozvratem ekonomiky, politické státní struktury a vnitřního uspořádání státu. Občanská bosenská válka byla s mezinárodní asistencí ukončena roku 1995, přičemž byla následně označena za největší a nejkrvavější konflikt v Evropě od roku 1945 (Hladký, 2005; Waisová, 2008). Podle Biebera (2008) neuspokojila mírová řešení ani jednu ze třech proti sobě bojujících etnik. Země sice přežila v jednotném státním uspořádání, nicméně s razantně rozvolněnou vnitřní strukturou trávající dodnes.

Po válce se bosensko-hercegovinská společnost potýkala s řadou problémů. Byly jimi například velký počet uprchlíků a vnitřně vysídlených osob, zdemolovaná infrastruktura, narušení systému vládnutí a samosprávy, nutná demobilizace a odzbrojení. Přestože byl po uzavření tzv. *Daytonské mírové dohody* na území státu vytvořen politický systém vládnutí (pomocí mezinárodních sil), v praxi byl zcela disfunkční. Politické instituce si nadále přenášely nestabilitu utrpěnou během války, šlo zejména o korupci a nejasně stanovené kompetence. To znamenalo přítěž pro potencionální zajištění bezpečnosti, blahobytu obyvatel, ekonomické úrovně, budování státního monetárního systému, systému školství a zdravotnictví. Obnova všech těchto státních atributů tak byla značně zpomalena (Hladký, 2005).

Pro shrnutí historického pozadí státu BaH, je třeba zmínit, že proces poválečného vzpamatování nebyl doposud dokončen. Nepochybně došlo od roku 1995 k významným změnám v sociální i ekonomické sféře i k samotnému vytvoření základů otevřeného politického systému, ale i přes všechny tyto poválečné transformace se v bosensko-hercegovské společnosti stále projevují silné etnické i náboženské spory. Tato mezi-společenská nevraživost se promítá nejen v politice, ale také v každodenním životě (Waisová, 2008). Autorka je toho názoru, že možnost znovuvypuknutí lokálních ozbrojených střetů je stále poměrně vysoká, přičemž nejlepší postavení zaujímají ti, co na občanské válce zbohatli. Tito jedinci v zemi ovládají významnou část politické i ekonomické sféry. Přestože stopy pováleční destrukce pomalu mizí, konflikt z důvodu heterogenně uspořádaných etnik se vyřešit nepodařilo. V zemi tak etnická nevraživost stále přetrvává. Zatímco se v sousedních zemích (např. Chorvatsko) situace relativně stabilizovala, BaH zůstává nadále paralyzovaná. Daytonské uspořádání země, které bylo původně považováno za dočasné, v zemi stále přetrvává a nacionální napětí v zemi představuje stále stěžejní problém a limit pro rozvoj země (Hladký, 2005; Žíla, 2012).

3. 2 Poválečná rekonstrukce, role NGOs

Při poválečné rekonstrukci míru hrál klíčovou roli *Úřad vysokého představitele – OHR*⁵⁰, *Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě – OBSE*, *Mezinárodní tribunál pro válečné zločiny v bývalé Jugoslávii – ICTY* a Stabilizační síly NATO. Partnery zmíněných organizací se staly v první řadě mezinárodní NGOs, později pak místní nevládní složky, které začaly vznikat na konci 90. let. Je nutno dodat, že přínos OBSE, EU, OSN a NATO za účelem poválečné obnovy BaH, byl sporný. Pohled těchto čtyř složek byl odlišný, a tak jejich rekonstrukční praktiky byly často ve vzájemném rozporu. Mnohdy své prioritní úkoly nebyly schopny nebo i ochotny splnit, neboť nedisponovaly dostatkem zkušeností či odborníky (Waisová, 2008).

Základní stabilizační kámen pro obnovu BaH představovaly v první fázi mezinárodní NGOs a jejich post-konfliktní rekonstrukce. Bosensko-hercegovské instituce postrádaly vnitřní soudržnost, a tak nebyly schopny vnitřně integrované státní politiky. Rozvoj místních NGOs byl velmi pomalý, protože organizace neziskového a nevládního sektoru neměly na bývalé jugoslávské půdě tradici a společnost s nimi jednoduše neměla zkušenost. Jejich role kopírovala etnické a náboženské štěpení a v mnoha případech se stávaly spíše kontraproduktivními, a naopak přispívaly k eskalaci konfliktu⁵¹. To souvisí s pokulháváním vnitřní soudržnosti a nízkou kapacitou centrální vlády na úrovni jak bosensko-hercegovského státu, tak i Republiky Srbské. NGOs tak uprostřed politického dění nemají žádného spojence (Waisová, 2008). Daytonská mírová dohoda identifikovala hned několik možných politických problémů. Jsou jimi demobilizace, reintegrace, demilitarizace včetně odminování, vybudování systému včasného varování, obnova vládnoucího a právního systému a návrat uprchlíků či vnitřně přesídlených osob. Mezi významné mírotvorné nevládní subjekty při budování míru v zemi patří například: *Danish Refugee Council*, *International Crisis Group*, *International Refugee Committee*, *Nansen Dialog Network*, *Norwegian People's Aid* a několik dalších. Působení těchto mírotvorných mezinárodních NGOs je v BaH ztížené nepřehledným politickým systémem a netransparentními a zkorumpovanými vládami a místními politickými institucemi.

⁵⁰ Dozoruje Daytonskému systému (Žíla, 2012).

⁵¹ Bylo zjištěno, že některé z nich byly dokonce napojeny na mezinárodní organizovaný zločin, které fungovaly buďto jako pračky špinavých peněz nebo jako kanály, jimiž proudily materiální zdroje na podporu tamějších guerillových skupin (Waisová, 2008).

Realizace aktivit je velmi obtížná, protože političtí reprezentanti jsou pasivní, nezodpovědní a postrádají vědomí demokratické kultury (Waisová, 2008). Mezinárodní i domácí nevládní subjekty mají podle Biebera (2008) pouze malou možnost ovlivňovat veřejné politiky. BaH postrádá jakýkoliv institucionalizovaný mechanismus komunikace mezi ústředím vlády a mezinárodními NGOs, chybí také efektivní nástroj partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem. Vláda má tak velice omezené možnosti poskytovat nevládním organizacím finanční zdroje na mírotvorné a další projekty. Tato skutečnost je mj. důsledkem Daytonské mírové dohody, která cílila na decentralizaci systému vládnutí v BaH. Nevládní instituce mnohdy hrají spíše opoziční roli, než aby byly partnerem, a to proto, že často vyjadřují nesouhlas s vládní politikou či postupem vládních institucí. Další nástrahou je fakt, že mezinárodní NGOs využívají v BaH „metody cukru a biče“, tedy podmíněného poskytování pomoci či realizace projektů. Mezi nejvýznamnější role NGOs v rámci post-konfliktní rekonstrukce BaH byly zahrnuty: monitorování dodržování lidských práv, monitorování korupce, verifikace dodržování mírové dohody, správa důkazů o povalečných obětech, zlepšení bezpečnostní situace a ochrana obyvatelstva (především vnitřně vysídlených osob a uprchlíků), šíření míru, podpora demokracie, výstavba infrastruktury a zlepšení životní úrovně (Bieber, 2008; ČRA, 2016b).

3. 3 Ekonomická a sociální situace země, rozvojová strategie

Co se ekonomiky země týče, BaH byla před válečnými událostmi v 90. letech charakterizována průměrným rozvojem. Od roku 1995, tedy po ukončení konfliktu, se však země potýkala s nízkým HDP, poničenou infrastrukturou, značnou závislostí na potravinové pomoci a politickým systémem neumožňujícím dostatečnou funkci institucí (Bilali, a další, 2012). V současnosti je BaH řazena do skupiny zemí s vyšším středním příjmem, kde HDP (2017) dosáhlo 17,47 mld. USD. BaH je dle indexu lidského rozvoje řazena na 81. místo (HDI: 0,735) z celkového počtu 188 zemí (UNDP, 2018). Ekonomický růst (roční zvýšení HDP o cca. 6 %) zaznamenaný v období 2000-2008 především díky exportu, investicím a domácí spotřebě se sice významně podílel na snížení chudoby, nicméně i přesto z celkové populace⁵² žije 14 % obyvatel pod hranicí chudoby a země se potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti. Ta mezi mladými lidmi (15-29 let) dosahuje až ke hranici 57 %⁵³ (The World Bank, 2018). BaH je vnitřně problematická pro roztržičnost státní správy. V důsledku administrativního členění do dvou plus jednoho politických entit: Federace Bosny a Hercegoviny (FBaH) a Republiky srbské a samosprávného Distriktu Brčko, vznikl komplikovaný vícevrstvý a zdvojený/ztrojený legislativní rámec (Papic, a další, 2010).

S ohledem na konkrétní iniciativy spojené s rozvojem země, byly priority BaH definovány strategickým dokumentem *Strategie omezování chudoby v Bosně a Hercegovině 2004-2007* z roku 2004 (PRSP). Následně byly připraveny návrhy celostátních strategických dokumentů. Jedná se především o *Strategii rozvoje Bosny a Hercegoviny*, *Strategii sociálního začleňování* a *Program veřejných investic*. Hlavní strategické cíle deklarované v těchto dokumentech jsou: makroekonomická stabilita země, konkurenceschopnost, zaměstnanost, udržitelný rozvoj, integrace do EU a sociální začleňování (ČRA, 2011).

⁵² 3517 milionů (ANALITIKA, 2017).

⁵³ Vysoká nezaměstnanost představuje palčivý problém postihující především mladou populaci, z toho důvodu, že BaH nemá dostatek kvalifikované síly a trpí fenoménem odlivu mozků. Velkou příležitostí RS je proto vytváření pracovních příležitostí. Země baží po budování obchodního a podnikatelského prostředí současně s podporou státních institucí (MZV ČR, 2018).

BaH nedisponuje aktuálním strategickým dokumentem, který by mapoval rozvojové priority pro kompletní území státu. Národní strategii v současnosti nahrazují sektorové národní strategie, které ovšem nejsou vyhotoveny pro všechny sektory⁵⁴. Za zdroj informací v rozvojových prioritách lze považovat rovněž i další mezinárodní závazky jako je např. z plynoucího členství v *Evropském energetickém společenství*, prostřednictvím kterého se BaH přihlásila k cíli zaměřit se na zvyšování produkce energie z obnovitelných přírodních zdrojů a závazek implementovat Akční plán v rámci tzv. *Reformní agendy* z roku 2015. Tento plán definuje stěžejní socioekonomické aspekty v oblastech dobré vládnutí, veřejné správy a konkurenceschopnosti (MZV ČR 2018; WB, 2014). Velký význam pro udržitelný rozvoj země, zejména díky následkům války, představují také SDGs, jejichž plnění bylo zahrnuto do střednědobého plánu rozvoje. V souvislosti s výše zmíněným, chybí v BaH jednotná strategie věnující se potřebám zemědělského sektoru na celostátní úrovni⁵⁵. Byly sepsány tzv. *need assessments* dokumenty v rámci správních jednotek. Jsou jimi: *FBiH Strategy for Agriculture and Rural Development* a *Strategy for Agricultural Development*. (Papic, a další, 2010; WB, 2014).

BaH stále prochází transformačním procesem směrem k sociálně-tržní ekonomice s důrazem na vytvoření liberálně demokratické státní zřízení pro možný vstup do EU a NATO. Pro zemi je příznačná silná role státního sektoru, což je právě jeden z typických znaků transformující se ekonomiky. V rámci nejnovějšího *Programu dvoustranné RS ČR pro BaH*, tj. od roku 2018-2023, chce ČR zaměřit své zahraničně politické nástroje včetně RS na podporu reforem socioekonomického vývoje BaH v kontextu integrace do euro-atlantských struktur (MZV ČR, 2018).

⁵⁴ Sektorové národní strategie existují pro oblast dopravy, soudní reformu a reformu veřejné správy (MZV ČR, 2018).

⁵⁵ Výjimkou je dokument *Operational Programmes for the Harmonisation of BiH Agriculture a Food and Rural Development* předpokládající postupnou harmonizaci politiky a hospodářství na úrovni státu, entit a kantonů respektující směrnice EU pro nástroje předvstupní pomoci (Papic, a další, 2010).

3. 4 Vládní politika BaH a aktivity donorů v sektoru zemědělství

Jak již bylo zmíněno výše, stěžejním a dlouhodobým politickým záměrem země je integrace do uskupení EU. Prvním krokem byl podpis mezinárodní smlouvy *Stabilization and Association Agreement*, díky níž se BaH zavázala k plnění kritérií a evropských standardů stanovených unií (Papic, a další, 2010). Následně bylo sepsáno Evropské partnerství (*European Partnership*) jako stabilizační nástroj pro vymezení principů a střednědobých priorit země pro zavedení legislativního rámce v sektoru zemědělství. (European Commission, 2013). *Strategic Plan for Harmonisation of BiH Agriculture and Rural Development 2008-2011* byl strategický dokument představující vládní politiku země v oblasti zemědělství zaměřující se na agendu potravinové bezpečnosti, veterinární a fytosanitární opatření. Zemědělský sektor by tak měl směřovat ke zvýšení své produkce v objemu, struktuře i kvalitě (MZV ČR 2018).

V zemědělském sektoru vymezuje vládní politika BaH několik hlavních strategických cílů. Jsou jimi především snaha rozvíjet venkovské oblasti, vyrovnat demografickou strukturu regionů a prosazovat zachování životního prostředí skrze podporu udržitelného zemědělství. Dále se jedná o posílení pozice domácího zemědělství, čehož má být dosaženo aktivací přírodního a lidského potenciálu, tvorbou nových pracovních míst a zvýšením konkurenceschopnosti domácího zemědělství. Vládní politika směřuje ke zvýšení produkce domácí výroby a snížení importu zemědělských produktů, jehož podíl na domácí spotřebě přesahuje 30 % (Breternitz, a další, 2004; IMF, 2004).

Ve dvoustranné spolupráci v sektoru zemědělství dominovaly a stále dominují⁵⁶ státy EU, ze strany multilaterálních donorů jsou jimi: EBRD (*European Bank for Reconstruction and Development*), EIB (*European Investment Bank*), WB či agentury OSN. (Bilali, a další, 2012). Mnoho donorů opustilo BaH v době politické stagnace a zhoršené ekonomické situace. V roce 2009 připadalo na sektor zemědělství a lesnictví 6 % z celkové ZRS, v roce 2012 však hodnoty dosahovaly 4 %. I přes velké množství alokované pomoci, zůstává socioekonomický rozvoj venkova stále nedostatečný (USAID, 2013). Dle MZV ČR (2018) se v BaH se angažuje stále řada významných bilaterálních i multilaterálních donorů, přičemž tato země stále (už od dob poválečné rekonstrukce) patří mezi největší příjemce ODA v Evropě. Odpovědnost za koordinaci mezi evropskými dárci má na starosti *Ředitelství pro evropskou integraci* a *Ministerstvo financí* u mimoevropských (MZV ČR, 2018).

⁵⁶ Pole a síla dominujících aktérů je nadále neměnná dle nejnovějšího *Programu RS ČR v BaH 2018-2023* (MZV ČR, 2018).

4 ZRS ČR v Bosně a Hercegovině v kontextu zemědělství

BaH disponuje vhodnými přírodními podmínkami jako jsou například kvalitní zemědělská půda a vhodné klima. ZRS ČR tak může tohoto přírodního potenciálu využít a navázat na úspěšnou tradici předchozích projektů v různých regionech země. V dřívějším strategickém období, tj. 2006-2010⁵⁷, byla RS soustředěna na severovýchodní ekonomický region s centrem v Tuzle. RS byla poskytována do třech prioritních sektorů: sektor ekonomicko-průmyslového rozvoje, sektor zemědělství a rozvoj venkova a sektor dopravní infrastruktury. ČR se specializovala rovněž na odminování⁵⁸ (FoRS, 2017a). Poté v roce 2011 byl přijat *Program RS v BaH na období 2011-2017*, který měl být dle MZV (2011) oproti předchozímu vyváženější a generovat spolupráci do obou bosenských entit (Federace BaH, Republika srbská) + Distrikt Brčko. Taktéž by měl klást větší důraz na potřeby země v oblasti transformace a přípravy na potenciální vstup do EU. ČR se v tomto strategickém období a v tomto sektoru zaměřovala především na přenos nabytého know-how, podporu cílových skupin skrze dodávky technického vybavení do zemědělských center apod. (MZV, 2011).

Hlavní cíle⁵⁹ ZRS ČR v bosenském zemědělství dle předchozího Programu RS 2011-2017 byly:

1. Podpora a zvýšení potravinové soběstačnosti a bezpečnosti potravin (i s ohledem na uplatnění zemědělských produktů BaH na zahraničních trzích)
2. Podpora jak institucí, tak drobných a středních zemědělců se zaměřením na zvýšení produkce i kvality chovu skotu a s tím případně spojené zvýšení produkce mléka, a na další zemědělské obory dle potřeb BaH
3. Přiblížení k veterinárním a fytosanitárním standardům EU (MZV, 2011).

⁵⁷ Česká ZRS měla v zemi původně charakter HP a poválečné rekonstrukce po válce, až poté byla pozornost zaměřena na podporu stability a integraci země do EU MZV (2018).

⁵⁸ Jednalo se o pozůstatek z války v 90. letech. Proces odminování představoval prioritu pro normalizaci života občanů po konfliktu (FoRS, 2017a).

⁵⁹ Tyto cíle souvisí s cíli programu předchozího + generují nové (MZV, 2011).

V souladu s předešlou strategií (2011-2017) ČR v sektoru zemědělství napomáhá BaH přiblížit se veterinárním a fyto-sanitárním politikám a standardům EU i v aktuálním strategickém období, dále podporuje instituce, malé i střední zemědělské podniky, navýšení potravinové soběstačnosti a bezpečnosti potravinových komodit. ČR se v rámci tohoto sektoru zaměřuje na vzdělávací projekty, které probíhají často v součinnosti s přímou podporou cílových skupin ve formě dodávek technického vybavení. Jako velmi efektivní se osvědčily tzv. demonstrační projekty (např. budování ukázkových zemědělských center (MZV ČR, 2010; MZV ČR, 2018).

BaH konstantně projevuje zájem právě o projekty zaměřené zejména na spolupráci v bezpečnosti potravin a na podporu zvyšování kvality a efektivity zemědělské produkce s přihlédnutím k možnostem uplatnění produktů na zahraničních trzích. Jedná se například o chov skotu, ovcí a prasat. Silnější podpora těchto odvětví indikuje produkci živočišných výrobků – mléka, mléčných produktů a hovězího masa. Souběžně s těmito prioritami mělo na celostátní úrovni docházet k posilování kapacit příslušných organizací sloužících k podpoře moderního zemědělského výzkumu a vzdělávání (Žila, 2012; MZV ČR, 2018).

Od přijetí nové strategie ZRS ČR, tj. od roku 2018-2030 je BaH nadále preferovanou zemí ke spolupráci, nicméně zemědělský sektor jako takový byl z programu spolupráce vyřazen, okrajově však nadále sahá do sektoru státní správy a občanské společnosti⁶⁰. Zemědělské projekty, které svojí realizací přesahují do nového strategického období, budou dokončeny dle plánu, zvláště se pak bude v novém období prioritně přistupovat k projektům týkajících se bezpečnosti potravin a hygieny (Šantrůček, 2018). Dle Pejic Povolné (2018) je eliminace sektoru zemědělství v novém strategickém plánu ZSR ČR velkou chybou vzhledem k tomu, že pro BaH je zemědělství dlouhodobá priorita. Podle jejího názoru ČR disponuje velmi dobrými mechanismy, aby v sektoru setrvala. Dovoz skotu do BaH má obrovský potenciál. Lidé se tam daleko lépe užijí v zemědělství, než například v sektoru čištění vod a sanitace (Povolná, 2018). Naopak Zdrámková (2018) škrty v zemědělství v rámci zeštíhlení sektorů vítá.

⁶⁰ V roce 2017 proběhl audit OECD systému ZSR ČR, který doporučil snížit počet prioritních zemí i sektorů. V BaH se snížil počet sektorů ze 4 na 3. Priorita zemědělství, vyhodnocená jako prostředek na vymýcení hladu, není v případě BaH zcela relevantní a nutná. Důležité je cílit na podporu zemědělských politik ve smyslu odstraňování bariér pro export (od nové strategie v sektoru státní zprávy), veterinární a fyto-sanitární kontroly apod. (Šantrůček, 2018).

Dle aktuálního Programu dvoustranné ZRS ČR v BaH 2018-2023 bude ČR nadále cílit na přenos know-how, využívání zemědělských technologií pro udržitelné využívání ekosystémů a živočišné výroby. Dále bude podporován rozvoj venkovských hospodářství a komunit včetně řádného fungování trhu s potravinovými komoditami (MZV ČR, 2018).

5 Metody sběru a zpracování dat

Projekty pro výzkum byly vybrány na základě odlišené tematiky tak, aby výstup poskytl co nejširší obrázek o české ZRS v sektoru zemědělství. Při vlastním hodnocení byla provedena analýza relevantních dokumentů, které mi Štěpán Šantrůček, teritoriální pracovník ČRA pro region Balkán, poskytl. Jednalo se zejména o oficiální dokumenty vzniklé při fázi identifikace, formulace a průběžné i závěrečné zprávy ze strany realizátorů. Hlavním materiálem k analýze byly polo-strukturované rozhovory se zadavateli příslušných projektů a jejich realizátory. Díky těmto datům ryze kvantitativního charakteru v kombinaci s teoretickou částí práce, mimo další poznatky, bylo možné analýzu provést.

Polo-strukturovaný rozhovor byl zvolen z toho důvodu, že jsem se chtěla s dotazovanými aktéry setkat osobně a popřípadě na jejich reakce a odpovědi operativně reagovat přímo na místě. Před samotným zahájením rozhovoru byl respondentům nechán podepsat informovaný souhlas, který byl na základě potřeby nebo volbě účastníka rozhovoru připraven ve dvou vyhotoveních. Jedna verze informovaného souhlasu slibovala anonymitu, tzn. bez možnosti uvedení respondentova jména (nebo jméno firmy) ve výsledné práci, druhá verze souhlasu pak jméno účastníka v práci zmínit povoluje. Co se týče práce v terénu, tj. provádění rozhovoru (taktéž scénář ve dvou verzích – zadavatel, realizátor), byl sběr dat realizován ve městech Brno a Praha. Ve dvou případech, kdy respondent nebyl na území ČR, byl rozhovor proveden telefonicky. Kromě jednoho případu (respondent odmítl) byly rozhovory zaznamenávány na diktafon pro pozdější přepsání k podrobnější analýze a kódování. Doslovné znění rozhovorů ze záznamu bylo přepisováno maximálně do tří dnů od sběru dat, ideálně však v den konání schůzky. Doba trvání rozhovorů odpovídala vždy 35 až 60 minutám čistého času, vždy záviselo na sdílnosti účastníka rozhovoru.

V součtu bylo realizováno celkem 10 rozhovorů, 3 rozhovory se zástupci zadavatelských subjektů⁶¹, tj. ČRA a ZÚ v Sarajevu a zbývajících 7 rozhovorů s jednotlivými realizátory⁶². Prvotně bylo osloveno celkem 9 realizátorů, avšak dva (v obou případech šlo o jednotlivce) po opakované e-mailové korespondenci nebyli k zastížení. V některých projektech bylo v součtu o něco více realizátorů, ti však působí pouze v BaH⁶³, výzkum byl však od začátku plánován pouze s realizátory zastoupenými v ČR. Co se týče limitů sběru dat, někteří z respondentů (zvláště u projektu č. 3) už matně vzpomínali na detaily realizace, vzhledem k tomu, že od ukončení projektu uplynulo pět let. Za další limit lze považovat nemožnost spojení se s dvěma jednotlivci – realizátory. Bohužel se i přes snahu nepodařilo získat rozhovor s představiteli ORS MZV, který je nedílným aktérem české ZRS.

Po realizaci posledního rozhovoru a jeho následném sepsání⁶⁴ byla zahájena kvalitativní obsahová analýza dat, tj. otevřené kódování rozhovorů⁶⁵. V souvislosti se čtyřmi základními kritérii (relevance, spolupráce, efektivnost, transparentnost a sdílena odpovědnost) byly při opakovaném pročítání rozhovorů hledány, identifikovány a párovány kategorie nejčastěji v podobě slov nebo slovních spojení. V rámci analýzy dat⁶⁶ byly vytvořeny tabulky kódů u každé z kategorií a následně byla sepsána četnost jejich zmínění při rozhovorech viz tabulka. Výsledným výstupem, tj. interpretací zkoumaného jevu vznikla hodnotící hypotéza plnění jednotlivých kritérií sepsaná níže.

⁶¹ Mimo zástupce ORS MZV, se kterými nebylo možné navázat kontakt.

⁶² Počet realizátorů se vždy od jednotlivých projektů lišil.

⁶³ Jako například J.P. Veterinarska Stanica Livno, CRP (Centra za razvoj a podršku) a jiní. Někteří z dotazovaných působí jak v BaH, tak v ČR – např. firma GEOTest a. s., s těmi byl rozhovor od počátku plánován i realizován.

⁶⁴ Touto dobou již došlo teoretickému nasycení výzkumu – saturaci dat. Mnohé se již u rozhovorů opakovalo zcela nezávisle na jednotlivých respondentech, tím pádem vzorkování nepřineslo již další podstatné informace.

⁶⁵ Otevřené kódování je technika, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie, avšak díky své jednoduchosti a zároveň účinnosti je používána a použitelná ve velmi široké škále kvalitativních projektů. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s taktó nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje (Obrovská, 2015).

⁶⁶ Úkolem analýzy dat je nejprve jejich redukce, dále pak fáze organizace, syntéza, a nakonec sumarizace informací s cílem dát informacím význam (Obrovská, 2015).

6 Vybrané zemědělské projekty

K hodnocení efektivnosti ZRS ČR na základě Busanské dohody z roku 2011 v BaH v sektoru zemědělství byly použity celkem tři projekty z gesce ČRA. Všechny tyto projekty byly realizovány nebo jsou stále realizovány na území BaH.

Tabulka 8. Základní informace o zemědělských projektech

Název projektu	Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí
Období realizace	2016-2018
Předpokládaný rozpočet	10 770 910 Kč
Realizátoři projektu	GEOtest, a. s.

Název projektu	Udržitelná produkce tradičního domácího livanského sýru
Období realizace	2015-2018
Předpokládaný rozpočet	12 342 654 Kč
Realizátoři projektu	J. P. Veterinarska Stanica Glamoč d.o.o. J.P. Veterinarska Stanica Livno d.o.o. Eduard Škvára Zemědělské potřeby M+S s.r.o. Milcolm a. s. Kovač-Bus d.o.o. Opcinski sud u Livnu MOJ DOM d.o.o.

Název projektu	Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně
Období realizace	2010-2013
Předpokládaný rozpočet	30 500 000 Kč
Realizátoři projektu	Svět jako domov Ing. Berka N.O.P.O.Z.M. s.r.o. CIRA cz spol. s.r.o. Sdružení pro projekt Dodávka březích jalovic zemědělcům v severovýchodní Bosně (pod vedením GMP s.r.o. FARMA (USAID a SIDA) Milcolm a. s. Ircan s.r.o. Prunus Zvornik CRP

Zpracováno autorkou dle ČRA (2010), ČRA (2013), ČRA (2016b)

6.1 PROJEKT Č. 1 Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí

Shrnutí projektu⁶⁷

Cílem projektu bylo zvýšení příjmu sociálně slabých rodin v municipalitě Tešanj díky využití příhodných podmínek regionu pro zemědělství. V souvislosti s tímto záměrem byl kladen důraz na problematiku zaměstnanosti skrze zařazení ohrožených skupin obyvatel do skupiny příjemců. Projekt byl reakcí na dva základní problémy, jimiž jsou: nesystemizovaný výkup zemědělské produkce a vysoké vstupní náklady pro zajištění udržitelného zdroje obživy pro průměrnou rodinu. Většina ovoce a zeleniny v Tešanji byla importována, protože odběratelé neměli zájem o výkup od malých producentů a zároveň postrádali moderní skladovací kapacity. Velké množství úrodné půdy tak leželo ladem. Farmáři neměli dostatek prostředků na vysoké vstupní investice pro vypěstování takového množství plodin, které by je mohlo uživit. Pěstitelství ve fóliovnících se jeví jako ideální volba pro snižování nezaměstnanosti v municipalitě Tešanj. Nevyžaduje vyšší vzdělání či dlouholetou praxi, a tudíž představuje ideální příležitost pro místní. Fóliovníky jsou z hlediska pracovní zátěže i ekonomicky nejrentabilnější formou zemědělství pro malopěstitele. Municipality Tešanj podporuje zemědělce využívající fóliovníky skrze vlastní dotační politiku (Breternitz, a další, 2004; ČRA, 2013).

Co se týče realizace projektu, jde o veřejnou zakázku, konkrétně: *Dodávka fóliovníků pro rodinnou zemědělskou produkci a nastartování a podpora stabilní rodinné zemědělské produkce v Tešanji*. Projekt se tedy sestává ze dvou rovin, edukace a dodávky. Projekt je uskutečněn pouze jedním realizátorem, jehož výhodou je jak české, tak bosenské pole působnosti – sídlí v obou zemích⁶⁸ (ČRA, 2014; Šantrůček, 2018).

⁶⁷ Pozn. Matice logických rámců všech tří projektů viz přílohy práce

⁶⁸ Sarajevo, Brno.

Analýza problému

Tešanj je jednou z nejrozvinutějších obcí BaH, přesto se potýká se s relativně vysokou nezaměstnaností⁶⁹, tj. 43,8 %, což je okolo 8 000 nezaměstnaných obyvatel celkem (ANALITIKA, 2018). Polovinu obyvatel tvoří populace s tzv. nízkou kvalifikací a se středoškolským a základním vzděláním. Zemědělství je tradičním odvětvím rozvoje v municipalitě Tešanj. Největším problémem pro podnikání v zemědělském sektoru jsou vysoké vstupní náklady pro zahájení nezávislé produkce. I přes možnosti bankovních půjček či dotací od municipality tak jejich pozemky leželi ladem a poptávka po ovoci a zelenině byla nahrazena importem (Breternitz, a další, 2004). Tento projekt měl posílit i hodnotový řetězec místního potravinářského průmyslu pro udržitelnost výstupů projektu (Šantrůček, 2018).

Zainteresovaní partneři projektu

Stěžejní pozici zaujímal lokální rozvojová agentura TRA (*Development Agency of Tešanj Municipality*), která vznikla roku 2009 jako družstvo. Řídí se rozvojovými dokumenty a prioritami municipality, na jejímž rozpočtu je závislá. Od roku 2013 se stalo součástí TRA i centrum pro vzdělávání dospělých, které má za cíl poskytovat specializované vzdělání a dovednosti, převážně v technických oborech. Ze zahraničních donorů má TRA mj. zkušenost s USAID, SIDA a Delegací EU v BaH. Municipality Tešanj je zřizovatelem agentury TRA a tím je přímo provázána s tímto projektem. Dále 50 rodinných skupin, které splňovali sociální charakteristiky – jako je například nízká pracovní kvalifikace či nezaměstnanost (TRA, 2017).

Cílová skupina

Přímou cílovou skupinou bylo 50 příjemců fóliovníků a sadebního materiálu. Tito farmáři byli proškoleni v oblasti zemědělské malo-produkce a sdružení pro vyjednávání vyšších odkupních cen. Koncovými příjemci projektu byly rodiny těchto příjemců a místní spotřebitelé, anebo účastníci edukativních školení, v neposlední řadě také obchodníci s ovocem a zeleninou – např.: *Voćar Promet*, *Natural Food*, či *Mushrooms Trade*; kteří získají stabilní zdroj domácího ovoce a zeleniny (Šantrůček, 2018; TRA, 2017).

⁶⁹ Markantní problém napříč celým státem viz kapitoly práce výše.

6.2 PROJEKT Č. 2 Udržitelná produkce tradičního domácího livanského sýru

Shrnutí projektu

Cílem projektu bylo uvést tradiční livanský sýr na oficiální trh a navýšit tak konkurenceschopnost výrobců. Záměrem bylo zvýšení schopnosti malých producentů zajistit si adekvátní podmínky⁷⁰, které by jim umožnily produkt registrovat a legálně distribuovat. Projekt kladl důraz na zlepšení kvality mléka a sýru a zavedení systému HACCP⁷¹ (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů). Bylo vytvořeno zemědělské družstvo, které by mělo zajišťovat legální distribuci sýra z Livna. V roce 2016 proběhly dodávky drobného vybavení pro farmáře a série školení v souvislosti se zaváděním systému HACCP do praxe. UNDP definoval priority oblasti Livanjsko Polje: zlepšení provozních podmínek včetně dodávky zařízení pro výrobu sýrů, případné stavební úpravy v malém měřítku pro zajištění bezpečnosti, hygienické normy výroby mléka a mléčných výrobků, školení, registrace zeměpisného označení a další analýzu vybraných obcí (ČRA, 2015).

Analýza problému

Drobní producenti tradičního livanského sýra se potýkali s řadou problémů. Tím nejpalčivějším byla dle samotných producentů problematika odbytu – ten suplovali nahodilým prodejem a nejistým obchodováním s překupníky, kteří se snažili umístit produkt v Chorvatsku, konkrétně v jižní Dalmácii. Producent tak za svůj výrobek získal minimální cenu a zároveň byl při tom vystaven vysokému riziku, že za svoji práci nebude ohodnocen vůbec, a to v případě, že by jeho výrobky byly zabaveny celníky (Šebek, a další, 2017). Zásadní problém, který však producenty zatím příliš netrápí, je nekontrolovaná kvalita vyráběného produktu, respektive výrobní proces, jež nepodléhá žádným kontrolním mechanismům. Dle informací místní veterinární správy se mezi producenty sýra vyskytují jistá onemocnění zvířat, která mohou vyvolat onemocnění u lidí.

⁷⁰ Zejména takové, které se slučují s evropskými hygienickými standardy.

⁷¹ *Hazard Analysis and Critical Control Points* – analýza nebezpečí a kritické kontrolní body, v českém prostředí označován jako systém kritických bodů) je soubor preventivních opatření, které slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, tj.: manipulace, výroba, zpracování (Obrovská, 2015).

Výroba byla charakteristická nízkou úrovní hygieny, špatným skladováním čerstvého mléka a nevyhovujícími hygienickými podmínkami, což vedlo k nízké kvalitě nabízeného konečného výrobku. V extrémních případech lze hovořit až o možném ohrožení zdraví spotřebitele (Šantrůček, 2018).

Zainteresování partnerů projektu

Iniciátorem a hlavním zainteresovaným subjektem byl samotný příjemce projektu, tj. sdružení Cincar a jeho členové. Jedná se o neziskové sdružení autonomních výrobců livanského sýra, jednoho z nejznámějších produktů v oblasti (Šebek, a další, 2017). Sdružení bylo založeno a registrováno 15 členy v roce 2007. V současné době má sdružení 51 členů. Roční produkce členů je okolo 55 tun sýra. Sdružení pořádá výstavy, přednášky a zúčastní se místních a zahraničních festivalů na propagaci produktu. Již v minulosti spolupracovalo sdružení s italskou neziskovou organizací UCODEP (*Unity and Cooperation for Development of Peoples*). Partner, který vyjádřil projektu podporu je UNDP. Jejich aktivní úlohou bylo především poskytnout koordinační roli mezi ČRA a místními farmáři a institucemi a zároveň i poskytnout podporu místním farmářům při stavebních úpravách jejich výrobních kapacit. Dalším důležitým partnerem byla samotná municipalita Livno, která poskytla finanční prostředky na realizaci projektu a zároveň pomohla zasadit projektové aktivity do právního rámce jak Livanského kantonu (Kantonu 10), tak celé BaH. Podpora projektu byla vyjádřena také ze strany Ministerstva zemědělství, vodohospodářství a lesnictví Kantonu 10 (ČRA, 2013).

Cílová skupina

Přímou cílovou skupinou bylo sdružení Cincar a jeho členové. Ti obdrželi potřebné vybavení a byli proškoleni za účelem navýšení kapacit sdružení a zvýšení produkce livanského sýra. Koncovými příjemci projektu byli členové sdružení Cincar a jejich rodiny, stejně tak místní a případně zahraniční spotřebitelé mléčného výrobku (Šantrůček, 2018).

6.3 PROJEKT Č. 3 Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně

Shrnutí projektu

Projekt cílil na ekonomický rozvoj venkovských oblastí severovýchodní Bosny s konkrétním záměrem podpořit výrobu mléka u drobných chovatelů, kteří měli snahu rozšířit svou podnikatelskou činnost, a zajistit si tak stabilní příjmy z prodeje mléka. Jednalo se rovněž o přenos know-how o správné péči o skot, výživě zvířat a výrobě kvalitního mléka. Na podzim 2010 proběhlo školení 15 drobných výrobců mléka v oblasti národních a mezinárodních norem bezpečnosti potravin v Tuzle. Kromě edukace poskytl projekt dodávku mechanizace pro rostlinnou a živočišnou výrobu tak, aby místní mohli zvýšit výrobu krmiv a zároveň zkvalitnit výrobu mléka pro další období. Zároveň se projekt okrajově dotýkal i poslední hlavní priority ZRS ČR, a to je přiblížení veterinárních a fytosanitárních politik standardům EU⁷² (ČRA, 2010). V roce 2011 uskutečnila ČRA výběr terénních konzultantů a školitelů, kteří měli za úkol předat farmářům znalosti týkající se správné zemědělské praxe (1. část projektu – edukace). V tomtéž roce začaly být krávy do regionu dováženy (2. část projektu – dodávka). V roce 2013 pokračovala realizace projektu další dodávkou březích jalovic společně s dodávkou zemědělské techniky. Farmáři byli proškoleni v manipulaci se stroji. V listopadu roku 2013 byl projekt ukončen (ČRA, 2010; Povolná, 2018).

Dle zadavatele, ČRA, byl projekt formulován s důrazem na potřeby zemědělského sektoru BaH a v souladu s rozvojovou strategií země. Spolufinancování CRP⁷³ a zemědělského družstva Prunus přesahuje 40 % z celého rozpočtu. Projekt byl podpořen nejen místními municipalitami, ale také příslušnými ministerstvy zemědělství na federální úrovni a na úrovni jednotlivých entit (ČRA, 2010).

⁷² Stále prioritou české ZRS dle nejnovějšího *Programu dvoustranné RS v BaH* (MZV, 2018).

⁷³ Nevládní nezisková rozvojová organizace Centrum pro rozvoj a pomoc (z bos. *Centar za razvoj i podršku*) byla založena v roce 2005 bývalými zaměstnanci mezinárodní organizace *Mercy Corps*, která v BaH působila již od roku 1994. Mísí CRP je identifikace a řešení problémů týkajících se ekonomického rozvoje, ochrany životního prostředí a lidských práv a přispět tak k rozvoji BaH v těchto oblastech a k postupné integraci do evropských struktur (CRP, 2017).

Analýza problému

Země sice disponuje výrobními kapacitami ještě z předválečné doby, nicméně se potýká s nedostatkem čerstvě nadojeného kravského mléka. Polovina farmářů chová jen jednu nebo dvě dojnice a více než 95 % všech farmářů vlastní méně než 30 krav (ČRA, 2010). Rozšířit výrobu je pro bosenské farmáře finančně náročné, přestože chov zvířat a výroba mléka je většinou jediným zaměstnáním a zdrojem příjmů na bosenském venkově (Breternitz, a další, 2004).

Zainteresovaní partneři projektu

Za nejvýznamnější subjekty lze považovat uskupení CRP (municipalita Tuzla), Zemědělské družstvo Prunus (municipalita Zvornik), Zemědělské družstvo Agrotim (municipalita Bijeljina) a zemědělský institut Tuzlanského kantonu. V rámci projektu vybralo CRP dle předem stanovených kritérií a ve spolupráci s místní samosprávou cílovou skupinu farmářů, tedy 80 producentů mléka. CRP organizovalo školení a distribuci technického vybavení, poskytnutého v rámci projektu. Zemědělské družstvo Prunus se aktivně podílelo na organizaci produkce a výkupu ovoce a zeleniny, a mléka. Dále se také zabývalo edukací příjemců. A v neposlední řadě zemědělské družstvo Agrotim podpořilo produkci vybraných členů nákupem vhodné zemědělské techniky, březích jalovic a zajištěním adekvátních prostor k ustájení zvířat. Zemědělský institut Tuzlanského kantonu zařizoval zemědělské služby pro rostlinnou a živočišnou výrobu. Dále bylo zprostředkovatelem odborného poradenství s cílem pomoci zemědělcům zvýšit jejich produkci (CRP, 2017; Povolná, 2018).

Cílová skupina

Cílovou skupinu tvořili individuální farmáři, organizovaní příslušnými družstvy a tamějším CRP. Konkrétně šlo o 10 členů družstva Prunus, 12 farmářů družstva Agrotim a 8 desítek individuálních producentů mléka organizovaných CRP. Primární skupinu tak představovalo celkem 102 farmářů. Ti byli proškoleni v legislativních požadavcích a standardech EU a norem se zaměřením na chov mléčného skotu (ČRA, 2010). Za sekundární cílové skupiny projektu, které nebyly přímo podpořeny, a přesto z projektu těžily, lze považovat tamější mlékárenské podniky (Povolná, 2018).

7 Hodnotící kritéria vybraných zemědělských projektů

Byl sestaven balíček čtyř indikátorů, podle kterých je komunikaci mezi aktéry⁷⁴ (zadavatelé a realizátoři) hodnocena, jsou jimi následující:

Tabulka 9. Hodnotící kritéria výzkumu a jejich vazba na indikátory BD a nástroje dobré praxe RS

VLASTÍ INDIKÁTOR	ČÍSLO INDIKÁTORU DLE BD	NÁSTROJ DOBRÉ PRAXE RS
RELEVANCE	1, 6, 5a, 5b	-
SPOLUPRÁCE	1, 2, 3, 7, 9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maximalizace efektivnosti ✓ Podpora institucí
EFEKTIVNOST	1, 2, 3, 5a, 5b, 8, 9, 10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maximalizace efektivnosti ✓ Podpora institucí ✓ Snižování břemene na straně příjemce ✓ Transparentnost a zkušenost
TRANSPARENTNOST A SDÍLENÁ ODPOVĚDNOST	4, 5a, 5b, 7, 10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparentnost a zkušenost

Zpracováno autorkou na základě výzkumu a dokumentů týkajících se *Aid Effectiveness*.

⁷⁴ Přesněji hodnocení efektivnosti spolupráce a managementu mezi aktéry – podkapitola diplomové práce

Relevance odpovídá řešení problému potřeb/priorit partnerské země⁷⁵, zároveň je v souladu s podmínkami ZRS ČR zahrnující i průřezová témata, jimiž je například problematika genderu⁷⁶. Relevancí se mimo jiné rozumí soulad se strategií rozvoje partnerské země – PRSPs (*Poverty Reduction Strategy Papers*), případně i návaznost k širším mezinárodním rozvojovým cílům, jako jsou SDGs. Jasně vysvětlení prioritních problémů, které mají být řešeny, a jasná identifikace klíčových zainteresovaných stran a cílových skupin a jejich ztotožnění se s analýzou problému (ČRA, 2013). Jinými slovy cílem je zjistit, do jaké míry rozvojový záměr všech třech projektů odpovídá prioritám RS v BaH.

Spolupráce mezi aktéry (zadavatelé MZV, potažmo ČRA a jednotliví realizátoři vybraných zemědělských projektů⁷⁷) je rovněž předmětem mého výzkumu. Tento indikátor zahrnuje kritéria kompatibility a sjednocení v rámci projektového cyklu, tedy zda jsou aktivity jednotlivých aktérů navzájem slučitelné a společně tak generují nejlepší možné výsledky. Hodnotí míru, četnost a způsob kontaktu mezi oběma skupinami. Dále počítá s možnými komunikačními obtížemi během samotné realizace ať už organizačního rázu, obsahového nebo financování. Okrajově se zaměřuje i na spolupráci aktérů po ukončení realizace projektů.

Efektivnost je indikátor popisující správně stanovené cíle a strategie rozvojové intervence. Zahrnuje jasná vysvětlení identifikovaných cílů a jejich dosažitelnost – odpovídající strategie řešení prioritních problémů. Místní „vlastnictví“ námětu, míra zapojení místních partnerů do přípravy a realizace projektu a jejich zájem o využití výsledků. V neposlední řadě srovnává, zda je námět environmentálně, technicky a sociálně přijatelný, udržitelný a lze předpokládat, že bude mít pozitivní dopad na cílové skupiny, genderovou rovnost, případně na posílení postavení žen a další průřezové priority české ZRS (OECD, 2017a). Všechny tyto koncepty, týkající se efektivnosti, vychází z principů BD o efektivnosti rozvoji a nástrojů dobré praxe RS viz tabulka výše odkazující se ke konkrétním indikátorům.

⁷⁵ V souladu s tzv. *Need Assesment* BaH – z hlediska konkrétních potřeb regionu či země.

⁷⁶ Popis konkrétních opatření v rámci projektu, které mají za cíl snížit nerovnost mezi pohlavími. Důležité je mimo jiné, aby ženy byly, pokud možno, součástí rozhodovacího procesu v rámci projektu (Šantrůček, 2018).

⁷⁷ Aktérů je pochopitelně celá řada, vlastní výzkum se však zaměřuje na tyto dvě hlavní skupiny.

Posledním stanovených indikátorem je **transparentnost** a **sdílená odpovědnost**. Snaží se zjistit, zda se aktéři poučili z případných chyb při implementaci a realizaci projektu. Zda byla z obou stran aktérů projevovaná dostatečná odpovědnost ve smyslu dobré praxe RS – *best practices*⁷⁸. Tento indikátor rovněž zaznamenává kritérium otevřenosti v jednání mezi jednotlivými partnery i vůči veřejnosti. Předmětem je také záležitost propagace projektů skrze zadavatele i realizátory prostřednictvím různých kanálů.

8 Analýza projektů prostřednictvím kritérií

V souvislosti s podnázvem diplomové práce: *Hodnocení efektivnosti spolupráce a managementu aktérů v rámci vybraných zemědělských projektů* jsou všechna čtyři popsána kritéria zakotvena v indikátorech (10) BD o efektivnosti pomoci z roku 2011 a zároveň vycházejí z nástrojů (4) dobré práce RS – obojí popsáno v teoretické části v kapitole *Iniciativy k posílení efektivnosti rozvojové pomoci*, relevantní k tomuto vyhodnocení. Dílčí analýzy, popsány v podkapitolách níže, hodnotí, do jaké míry strategie a cíle projektů odpovídali rozvojovým prioritám BaH v zemědělském sektoru a zároveň prioritám české ZRS. Z toho důvodu každému z nich náleží vlastní interpretace dat. Ke každému ze čtyř kritérií náležel balíček otázek na toto téma viz příloha scénáře rozhovorů. Před následující interpretací dat, tj. rozkrytím a vyhodnocením datového materiálu, byla zhotovena tabulka se seznamem kódů. Tabulka obsahuje společně s názvy kategorií – kódů pro každé kritérium zvlášť také četnost jejich použití při výpovědích respondentů, tj. kolikrát bylo slovo, popř. slovní spojení jednotlivými účastníky rozhovorů zmiňováno. V tomto případě se nejedná o kvantitativní složku dat, přestože je četnost vyjádřena číselně. Cifry orientačně slouží k možnému získání přehledu výzkumníka a čtenáře práce o opakovaně zmiňovaných konceptech či problematikách (viz tabulky níže).

⁷⁸ Konkrétně dle QuODA: maximální efektivnost, podpora místních orgánů a snižování břemene na straně příjemce a transparentnost a zkušenost (Birdsall, a další, 2014).

8. 1 Vyhodnocení projektů z hlediska relevance

Zcela nejdůležitějším aspektem kritéria relevance je, aby všechny tři projekty odpovídaly situačnímu kontextu v oblastech jejich realizace a byly tak v souladu s tzv. *need assesmentem* zemědělského sektoru v regionu BaH. Při samotném sběru dat komentovali kritérium relevance jak respondenti z řad realizátorů, tak i zástupci ze strany zadavatelů, tj. současní i bývalí zaměstnanci ČRA a ZÚ v bosenském Sarajevu.

Tabulka 10. Seznam kódů pro kritérium relevantnosti

RELEVANCE	
NÁZEV KÓDU ⁷⁹	ČETNOST ZMÍNĚNÍ
+ NAVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY PRÁCE	5x
+ ZVYŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANOSTI	4x
+ UMOŽŇOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	4x
+ PŘIVÝDĚLEK	2x
+ BUDOVÁNÍ KAPACIT	3x
+ VNĚST ŘÁD	3x
+ BEZPROBLÉMOVÉ FINANCOVÁNÍ	9x
- NEDOSTATEČNÁ KVALIFIKACE	2x
- CHYBĚJÍCÍ KNOW-HOW	2x

Zpracováno autorkou na základě výzkumu.

⁷⁹Kódy jsou odlišeny barevně podle toho, zda jejich význam přispěl (zelená), nebo naopak uškodil (oranžová) danému kritériu.

Mezi nejčteněji jmenované pozitivní aspekty relevance⁸⁰ patří v první řadě **navyšování produktivity práce, zvyšování zaměstnanosti** v regionu a **umožňování konkurenceschopnosti** čili možnost přizpůsobit se trhu EU a tržně spolupracovat s evropskými zeměmi. Problém byl ve finančních nákladech u některých výrobců, jednoduše si tyto politiky nemohli dovolit. V dřívějších obdobích pro ně byla distribuce snadnější, z hlediska legislativního se však jednalo o prodej tzv. „načerno“. Zmiňované tři indikátory komentovala většina dotazovaných. Méně, ale přece, byla zmiňovaná možnost druhého příjmu, tj. **přivýdělků** pro příjemce projektů. 3/7 realizátorů zmiňovali diskurs **budování kapacit**, a to zejména ve spojitosti s edukační fází, jakožto druhou linií všech zkoumaných zemědělských projektů. Celkem 3/10 účastníků rozhovorů komentovali jisté nutnosti **vnesení řádu** do systému sektoru zemědělství, jako relevantní nástroj pro další spolupráci na bilaterální úrovni. Množství vynaložených prostředků, tedy financování projektů, všichni respondenti bez rozdílu označili za relevantní k aktivitám a hodnotili je jako zcela **bezproblémové**.

S ohledem na negativní aspekty⁸¹ v rámci hodnocení kritéria relevance projektů respondenti naráželi na problém **nedostatečné kvalifikace** příjemců s občasným sklonem k ignoranci k řešené problematice. I přes školení, na která realizátoři během svého působení v regionu opakovaně dbali, byl nadále evidován **nedostatek přeneseného know-how** směrem k příjemcům projektů, jednoduše, někteří se neměli zájem vzdělávat. Podle Pejčíkové (2018) největší zklamání spočívalo v tom, že ne všichni farmáři zúročili know-how, které se jim skrze edukační fázi projektu dostalo.

⁸⁰ Aspekty myšleno kódy, které přispívají k relevantnosti projektů, viz tabulka seznam kódů.

⁸¹ Aspekty, které měly tendence relevanci projektů naopak snižovat.

8. 2 Vyhodnocení projektů z hlediska spolupráce

Druhé hodnotící kritérium je spolupráce mezi aktéry – zadavatelé a realizátoři. Na straně zadavatele je ke spolupráci pověřeno zejména teritoriální oddělení ČRA pro Západní Balkán aktuálně pod vedením Štěpána Šantrůčka⁸². Kritérium spolupráce slouží k posouzení vzájemné komunikace a také, zda nedošlo k problematickému jednání již v zárodku formulace projektu, tzn. ještě před zapojením příjemců do projektového cyklu.

Tabulka 11. Seznam kódů pro kritérium spolupráce

SPOLUPRÁCE	
NÁZEV KÓDU	ČETNOST ZMÍNĚNÍ
+ MOŽNOST VZNĚST DOTAZY	4x
+ NEUSTÁLÝ KONTAKT	10x
+ VÝBORNÝ PARTNER	5x
+ KOMPATIBILNÍ A SJEDNOCENÁ SPOLUPRÁCE	6x
+ OSOBNÍ VZTAH	3x
+ ČASTÉ NÁVŠTĚVY	4x
+ VZÁJEMNÍ DŮVĚRA	2x
+ KOMPARATIVNÍ VÝHODA ČR	5x
+ FLEXIBILITA	2x
+ SROZUMITELNÁ KOMUNIKACE	4x
+ RECIPROCITA	2x
+ POTŘEBA EXPERTŮ	5x
- NEDOSTATEK ODBORNOSTI	2x
- ŠPATNÁ ZKUŠENOST	1x
- TERMÍNOVÉ KOLIZE	3x
- NÁZOROVÉ ROZDÍLY	3x
- MEZILIDSKÉ VZTAHY	5x

Zpracováno autorkou na základě výzkumu.

Stejně tak, jako u předchozího i ve spojitosti s tímto kritériem respondenti apelovali na pozitivní i negativní aspekty spolupráce. Mezi nejčastější pozitivní charakteristiky řadíme **možnost vznést dotazy** ihned po zadání veřejné zakázky a po následném obdržení projektového návrhu. V praxi může dojít ke skutečnosti, že zadavatel – ČRA v řešené problematice není natolik zběhlý jako realizátor, který v regionu v konkrétním zemědělském odvětví působí již řadu let.

⁸² Do roku 2014 pod vedením Ivany Pejic Povolné – teritoriální pracovnice ČRA pro region Západní Balkán.

Z tohoto důvodu je po zveřejnění návrhu projektu na webových stránkách agentury zřízena zcela transparentní sekce pro dotazy, kde všichni potencionální realizátoři mohou předložit své návrhy pro zlepšení nebo otázky pro možné objasnění diskutabilních záležitostí. Štěpán Šantrůček (2018) uznává lepší přehled některých realizátorů před agenturou: „My identifikujeme projekt, když to přeženu například dva týdny, realizátoři poté dělají na realizaci projektu např. tři roky, navrhují změny a na nás je, jestli je přijmeme nebo ne, nic není vytesáno do kamene“ (Šantrůček, 2018). Klíčový a čteně zmiňovaný je i **neustálý kontakt** všech zúčastněných skrze nejrůznější kanály jako jsou e-mailové korespondence, telefonáty i osobní návštěvy buďto v působišti ČRA nebo poté v regionu BaH přímo v oblasti realizace. Celkem 5 dotazovaných označilo vybraného lokálního aktéra za **výborného partnera v BaH**, což se potvrdilo jako stěžejní aspekt pro co nejlepší spolupráci i výsledky projektů. Například kooperace s tamější institucí CRP pod vedením Amira Zahirovice⁸³ je, podle slov celkem 5/7 realizátorů a bývalé teritoriální pracovnice Ivany Pejic Povolné více než **kompatibilní a sjednocená**. Je zde zaznamenám dobrý **osobní vztah**. **Časté návštěvy** a tím i užší vazby v **osobní rovině** umožňovaly snadnější postupy práce i legislativní procesy. Aktéři se nechali slyšet, že se navzájem před i během realizace znali, tudíž zde existovala již od začátku **vzájemná důvěra**. V návaznosti na důvěru, je třeba zmínit **komparativní výhodu ČR v BaH** obecně, vzhledem ke zkušenosti s úspěšnou tranzicí i vzhledem ke geografické blízkosti. **Vzájemná flexibilita** a výpomoc byla žádoucí obzvlášť v případě, kdy ČRA nepočítala s platbou DPH na obou stranách, tím pádem nebyla finančně připravená na takový výdaj. Realizátor v tomto případě hbitě zareagoval a se smluvním souhlasem s agenturou částku uhradil, přičemž ČRA hned v následujícím období všechny tyto restriktce napravila a výdaj navrátila zpět realizátorovi. **Srozumitelná komunikace** mezi zadavateli a realizátory je založena podle slov realizátorů na vzájemné reciprocitě. Dle nejednoho z respondentů, je **reciprocita** naprosto klíčová. Ta se týká nejen vztahu zadavatel-realizátor, ale také vztahu donor-příjemce. Podle slov realizátora č. 1, je nutné od příjemce vždy očekávat zpětnou vazbu, jinými slovy příjemci musejí být vždy zavázání něco splňovat, pak je spolupráce s nimi smysluplnější a generuje lepší výsledky. Další neopomenutelný aspekt je **potřeba expertů na danou problematiku**, tedy konzultace a zapojení vhodných kapacit do projektů. Většina dotazovaných se shodla na tom, že je za potřebí mít, již ve fázi

⁸³ Amir Zahirovic je projektový manažere organizace CRP.

identifikace, k dispozici odborníky pro daný obor – je to klíčové pro pochopení situačního kontextu a pro následné přizpůsobení se.

S ohledem na dříve komentované, byl 2krát ze strany realizátorů zmiňovaný **nedostatek odbornosti** ČRA. Pouze jednou byla evidována **špatná zkušenost** ve spolupráci s ČRA. Špatný výběr bosenského partnera byl zaznamenán pouze 1x, a to pro jeho nedostatečnou odpovědnost. Co však bylo mnohem běžnější v oblasti spolupráce, jsou jisté **termínové kolize**. Konkrétně mohlo jít o časové nekoherence dodávek s požadavkem příjemce. Během realizace zřídka docházelo k úpravám či prodávám. Ve třech případech spolupráce mezi realizátorem a zástupcem ČRA došlo k **názorovým rozdílům** jako je nepochopení nebo nedorozumění, to se však ve výsledku realizace projektu nijak neprojevilo. Co se naopak projevilo s velkou četností byly problémy charakterem **mezilidských vztahů** mezi jednotlivými příjemci. Nejčastěji se jednalo o otázku závisti, potažmo nepřejícnosti mezi jednotlivými farmáři. Jiná družstva pak disponovala naopak velkou mírou vlastní iniciativy a byla velmi samostatná. Podle Zdrálkové (2018) je pro úspěšný projekt zcela zásadní spoluúčast místních, nejlépe i ta finanční. V několika málo případech byla zaznamenána krádež (jeden z realizátorů hovořil o mafii a organizované krádeži) zemědělského stroje hned po jeho dodávce nebo v průběhu realizace za účelem většího zisku z prodeje.

8. 3 Vyhodnocení projektů z hlediska efektivnosti

Tabulka 12. Seznam kódů pro kritérium efektivnosti

EFEKTIVNOST	
NÁZEV KÓDU	ČETNOST ZMÍNĚNÍ
+ ČASTÉ MONITOROVACÍ NÁVŠTĚVY	2x
+ KLÍČOVÝ LOKÁLNÍ PARTNER	5x
+ V SOULADU S PLÁNEM REALIZACE	9x
- ROZDÍLNÁ MENTALITA	8x
- KOLIZE S DPH	2x
- NEEFEKTIVNÍ SKLADOVÁNÍ TECHNIKY	2x
- ČASTÉ PŘESUNY	1x
- ZCIZENÍ TECHNICKÉHO MATERIÁLU	3x
- ROZDÍLNÝ PŘÍSTUP PŘÍJEMCŮ	6x
- ZKLAMÁNÍ NA LIDSKÉ ÚROVNI	4x
- KRÁTKÉ TRVÁNÍ PROJEKTU	1x
- PROBLEMATIKA GENDERU	10x

Zpracováno autorkou na základě výzkumu.

V otázkách efektivnosti, tedy účelnosti projektů, byly v pozitivních charakteristikách komentovány **časté monitorovací návštěvy**. Stejně jako při zhodnocení předchozího kritéria – spolupráce, **klíčový lokální partner** zajistil vyhovující a směřodatnou účelnost. Efektivnost byla kladně hodnocena také s ohledem na **soulad s plánem realizace** v původním znění ve fázi formulace. Co však bylo problematické během realizace je **rozdílná mentalita**, ta se projevila například i během edukativního školení, kdy se střetla dvě etnika, která odmítla navzájem spolupracovat, byť každý z nich obcoval na své farmě. Jedná se však o letitou záležitost, která bosenskou společnost v mnohých věcech nadále limituje. **Kolize s DPH** byla již zmíněna, stejně tak ji můžeme zařadit do záporného aspektu z hlediska kritéria efektivnosti. Nakonec byl tento problém vyřešen vcelku snadně viz výše. **Neefektivní skladování techniky** po její dodávce bylo dáno špatnou nebo žádnou evidencí místa hned po jejím předání. Rovněž zde byly realizovány **časté přesuny**, což kontrole skladování zemědělských strojů zrovna nepřispělo. V kritických případech docházelo k **zcizení technického materiálu**. Jeden z realizátorů se vyslovil, že v oblasti realizace projektu dokonce docházelo k organizované krádeži techniky iniciované bosenskou mafí. **Rozdílný přístup příjemců** byl také patrný, to se vždy projevilo na profitu příjemce.

Například rodiny, které projekt braly od začátku vážně, si mohly v tom nejlepším období přijít na příjem několik stovek eur. Jiní naopak takové zisky vzhledem ke svému laxnímu přístupu nepozorovali. Další negativní projevy realizace souvisí se **zklamáním na lidské úrovni** – nepřejícnost, jak bylo zmiňováno v kapitole řešené výše. Bývalá teritoriální pracovnice ČRA Ivana Pejic Povolná zmínila problematiku příliš **krátkého trvání projektu**. Dle jejího názoru, delší realizace generuje hmatatelnější výsledky. Ne vždy však projekt může být z finančních důvodů prodloužen. Jako poslední aspekt efektivnosti, v souladu s BD, je **problematika genderu** jakožto průřezové téma. V prvním projektu byla zapojena vždy v každé rodině většina členů, tzn. zde byly ženy naprosto rovnoprávné mužům. Dokonce při edukačním procesu v rámci projektu byla zaznamenána častější účast žen. V ostatních dvou projektech se gender projevil jako omezený prvek, vzhledem k tomu, že místo realizace (např. Livno) můžeme označit za marginalizovaný region. Jinými slovy jde o patriarchální venkov, kde převažuje silná tradice postavení muže, tudíž pozice žen ve společnosti je stále dost tristní. Dle Zdrákové (2018), byl aspekt genderu ve všech případech reflektován spíše okrajově, než že by to byla priorita.

8. 4 Vyhodnocení projektů z hlediska transparentnosti a sdílené odpovědnosti

V rámci posledního vybraného kritéria, transparentnosti a sdílené odpovědnosti, bylo během rozhovorů vyřčeno několik shodujících se kladných i záporných charakteristik.

Tabulka 13. Seznam kódů pro kritérium transparentnosti a sdílené odpovědnosti

TRANSPARENTNOST A SDÍLENÁ ODPOVĚDNOST	
NÁZEV KÓDU	ČETNOST ZMÍNĚNÍ
+ POUČENÍ SE Z PROJEKTU	6x
+ PROPAGACE NA WEBU/V TELEVIZI	6x
+ ČLÁNKY DO TISKOVIN	1x
+ TISKOVÁ KONFERENCE	1x
+ TRANSPARENTNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY	10x
+ STÁLÁ EVIDENCE VÝSLEDKŮ	2x
+ PRŮBĚŽNÉ A ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVY	4x
+ FOTODOKUMENTACE	3x
+ POSKYTNUTÍ DOKUMENTACÍ PRO STUDIUM	1x (dotazováno pouze jednou)
- LIMIT ETNICIT	3x

Zpracováno autorkou na základě výzkumu.

Přínosně bylo hodnoceno **poučení se z projektu** pro realizaci dalších podobných. „V gesci ČRA to byla úplně první dodávka zvířat vůbec, což jsme potom využili i pro jiné projekty podobného charakteru“, komentuje poučení se z chyb Pejic Povolná (2018). Až na výjimky, téměř všichni realizátoři cílili na **propagaci** činnosti na svých webových platformách⁸⁴ nebo projekt popularizovali formou **reportáže** v televizi, popř. byly posílány **články do tiskovin** se záměrem zvyšování povědomí o daném tématu. Ve všech případech se konala **tisková konference** v místech realizace projektu. Všichni zástupci ze subjektu zadavatele (ČRA) a současně všichni realizátoři se nechali slyšet, že šlo o zcela **transparentní veřejné zakázky**, při kterých byla žádoucí a nutná **stálá evidence výsledků**⁸⁵. Děje se tak srze **průběžné a závěrečné zprávy**, rovněž se k těmto pravidelným výstupům příkládá **fotodokumentace**, která se realizuje během monitorovací fáze jak průběžné, tak závěrečné. Transparentnost a sdílená odpovědnost je ze strany ČRA také velmi čitelná.

⁸⁴ Na webových stránkách realizátor projekt popularizuje nejčastěji v sekci pojmenované jako zahraniční rozvojová spolupráce.

⁸⁵ Dle smlouvy o dílo má realizátor povinnost vykazovat výsledky konání.

Kromě interních záležitostí, které nemají oficiální charakter dokumentu, je vše na webu zadavatele dohledatelné. V ostatních záležitostech, jako je především financování projektů, byl ke kontrole roku 2016 pověřen Nejvyšší kontrolní úřad ČR. Výstupy této revize byly kladné i záporné. Koncepční a institucionální rámec české ZRS byl hodnocen jako silně funkční. Stejně tak úřad konstatoval, že ČRA disponuje efektivním využíváním prostředků. K charakteristikám záporným patřila například nízká udržitelnost střednědobých projektů, neplnění závazků nebo nedostatečné nastavení ukazatelů k hodnocení cílů⁸⁶. Co se týče transparentnosti ČRA vůči veřejnosti obecně, hodnotím sdílnost agentury jako naprosto transparentní. Ve fázi sběru dat pro vlastní výzkum diplomové práce mi s písemným souhlasem ředitele ČRA Ing. Pavla Frelicha byly poskytnuty veškeré materiály k prostudování a jejich použití pro akademické účely. Transparentnost musí být v případě BaH korigována především v kontextu etnicit, protože země je takto vnitřně heterogenní, což je pro další obcování s ní limitující (každé z etnik může inklinovat k jiným prioritám). Dle Zdrámkové (2018), je splňování kritérií BD sice obecně doporučováno⁸⁷, avšak v souvislosti s Balkánem je třeba rozvojovou spolupráci vykonávat v první řadě v souladu s **etnickou vyvážeností**. Co se týká snižování břemene na straně příjemce (jako jeden z nástrojů dobré praxe RS), tam je zásadní, aby se recipienti v něčem zavázali, pokud se tak nebude stávat, nepovede projekt k očekávaným výsledkům⁸⁸.

⁸⁶ Podrobný výčet všech výstupů z kontroly Nejvyššího kontrolního úřadu viz kapitola Průběžná hodnocení spolupráce v teoretické části.

⁸⁷ Zakotveno v Programu rozvojové spolupráce BaH.

⁸⁸ Souvisí i s kritériem efektivnosti viz výše. Z hlediska efektivnosti RS by měli být příjemci od začátku projektu seznámeni s podmínkami realizace a zároveň by měli být podmíněni splňovat předem nastavené závazky. Jejich zapojení je klíčové z toho důvodu, že projekt by měl podporovat především jejich činnost.

9 Diskuse zjištění

Principy BD jsou od začátku zakomponovány v programech spolupráce jednotlivých zemí. Účelem principů je reflektovat situaci v rozvojové zemi, vyslechnout požadavky obyvatel a teprve poté se věnovat tvorbě programu spolupráce. Při formulaci projektů se osvědčilo disponovat odborníky nebo experty, kteří se zaslouží o reálnější spolupráci v kontextu místních poměrů.

Úspěšnost všech tří zemědělských projektů je patrná, což je přisuzováno především vřele vítané české ZRS ze strany bosenských partnerů. S ohledem na vydařenou zkušenost s tranzicí v ČR jsme schopni se do situace BaH lépe vžít a snadněji pak navazujeme kontakt a udržujeme spolupráci s touto zemí.

Pro efektivnost rozvojové spolupráce je naprosto klíčové setrávat v neustálém kontaktu aktérů během všech fází projektového cyklu. České straně to umožňuje nejen snadnější legislativní přístup k bosenským administrativním úřadům, ale také možnost flexibilně reagovat na možné změny situace v průběhu realizace. Co se týká snižování břemene na straně příjemce, je zcela zásadní, aby se nejen poskytovatelé pomoci – realizátoři, nýbrž také recipienti zavázali k očekávaným výsledkům. Tato pravidla je potřeba nastavit hned v zárodku spolupráce pro maximalizaci efektivnosti projektů v jejich závěrečné fázi. Vedle obsahové spoluúčasti místních byla zmíněna i spoluúčast finanční.

Limitem transparentnosti je vnitřní heterogenní složení země. V souvislosti s balkánskými poměry je třeba rozvojovou spolupráci vykonávat před principy BD především v souladu a v rovnováze třech přítomných etnik. Sdílená odpovědnost realizátorů se jeví velmi dobře. Vesměs všichni vykazují své výsledky a reference na svých webových platformách a zcela všichni ČRA zaručují dle smlouvy průběžné i závěrečné zprávy o výsledcích jejich konání.

Dle srovnání bývalé české konzulky v Sarajevu Olgy Zdrákové jsou první dva projekty, tj. *Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí a Udržitelná produkce tradičního livanského sýru* hodnoceny jako velmi vydařené. Poslední z projektů⁸⁹, *Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně*, klasifikuje jako nejslabší v porovnání s předchozími. Projekt podle slov Zdrákové (2018) ztroskotal na mezilidských vztazích, především na závisti několika farmářů.

⁸⁹ Nejde o poslední projekt z hlediska časového, tento projekt je naopak nejstarší ze všech hodnocených (2010-2013). Řazení projektů za sebou nemá hlubší opodstatnění.

Závěr

Diplomová práce byla věnována zhodnocení české ZRS v BaH, konkrétně bylo cíleno na hodnocení spolupráce a managementu aktérů s ohledem na vybrané zemědělské projekty. Prvním záměrem práce bylo zmapovat a charakterizovat zásady a principy rozvojové spolupráce obecně i v ČR a poskytnout teoretický základ zaměřený na kritérium efektivnosti, které je podstatou pro kvalitní pomoc. Teoretická část práce byla vytvořena zejména na rozboru mezinárodních publikací o RS, strategií, závěrečných zpráv a programech rozvojové spolupráce ČR.

Motivy české ZRS v BaH vyplývají z velmi dobrého letitého vztahu založeném především na vlastní zkušenosti z tranzice. Jsme schopni se do situace BaH lépe vžít a z toho důvodu je česká iniciativa pomoci v BaH vřele vítána. Systém české ZRS na cestě ke kvalitnější a efektivnější rozvojové spolupráci podstoupil řadu změn. Otázka efektivnosti zůstává spleť. Doposud se konala řada mezinárodních setkání na toto téma pro vytvoření jednotné strategie pro všechny zúčastněné. V poslední iniciativa – Busanská dohoda o efektivnosti rozvoje vychází z předchozí Pařížské deklarace, je však větší důraz kladen na lidská práva a demokracii.

Hlavní záměr mé diplomové práce spočíval ve zhodnocení, zda právě česká ZRS je na těchto mezinárodních zásadách postavena, a to konkrétně v BaH v zemědělském sektoru. K tomuto zjištění směřovala praktická část práce skrze analýzu třech zemědělských projektů implementovaných ČRA. Kvalitativní typ výzkumu byl založen na rozhovorech se zadavateli a českými realizátory zmiňovaných projektů. Otázky pro scénáře rozhovorů byly systematicky rozděleny do čtyř skupin, přičemž každá z nich odpovídala jednotlivému kritériu: relevance, spolupráce, efektivnost, transparentnost a sdílená odpovědnost. Tato kritéria byla navázána na indikátory BD a zároveň měla odrážet nástroje dobré praxe RS. Výstupem výzkumu jsou slovní vyhodnocení (+ tabulka) ke každému kritériu zvlášť napříč všemi třemi projekty. Všechny tři projekty lze v jistém smyslu označit za vydařené. Při závěrečném hodnocení kritérií relevance, spolupráce a transparentnosti a sdílené odpovědnosti převládají pozitivní aspekty tohoto šetření. Naopak je tomu u kritéria efektivnosti, kde na základě výzkumu generují poměrově největší počet limitujících faktorů. Jmenovitě se jeví jako problémová rozdílná mentalita příjemců, která se projevuje v různých fázích realizace. Dále je evidováno zklamání

na lidské úrovni, které je podpořeno rozdílným přístupem příjemců nebo neadekvátním využitím technického materiálu z důvodu jeho odcizení bosenskou stranou.

Co se týče odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: *Do jaké míry dosahuje ZRS, na příkladu BaH v sektoru zemědělství, maximální efektivnosti v souladu s Busanskou dohodou o efektivnosti pomoci*, je obtížné tuto odpověď generalizovat pro všechny tři projekty. Projekt č. 1 se jeví jako nejlépe dosahující principů BD i dobré praxe RS. Projekt č. 2 je v mnoha jeho aspektech projektem podařeným, nicméně je problematický například v otázce genderu z důvodu regionu jeho realizace. Limity projektu byly vyvozeny i z etnické nevyváženosti příjemců skupiny nebo finančních nákladů pro produkci výrobku. Projekt č. 3 jsem označila za nejméně efektivní, a to především z toho důvodu, že ze všech třech generuje nejnižší úspěšnost. Pro takové příjemce, které disponovali jistou mírou vlastní iniciativy byl výstup projektu přínosný, nicméně tato spoluúčast místních byla v tomto případě spíše výjimkou. Nehomogenní skupina příjemců a problematika špatných mezilidských vztahů projekt výrazně v jeho záměrech oslabily.

Na závěr je třeba konstatovat, že ČR v systému efektivnosti RS vykazuje bez pochyby řadu zlepšení, nadále je však nezbytné kvalitu spolupráce za účelem maximalizace účinnosti pomoci kontinuálně rozvíjet. Nejideálnější možnost podpory vidím v užším navázání a následném vyhovění potřeb jednotlivých regionů BaH skrze kvalitnější identifikaci problémů. Je klíčové zachovat neustálý, nejlépe osobní, kontakt české strany s experty v dané lokalitě BaH.

Citovaná literatura

- Adamcová , N. 2006.** Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky. *Ambasáda České republiky*. [Online] 2006. [Citace: 5. září 2018.] <http://www.czechembassy.org/servis/Soubor.asp?ID=20493>.
- Adamcová, L. a Hildebrandová, M. 2010.** Ekonomické vztahy Evropské Únie a rozvojových zemí - utváření rozvojové politiky EU. *MUNI*. [Online] 2010. [Citace: 18. říjen 2018.] https://is.muni.cz/th/pks51/3_Rozvojova_politika_EU_a_SSA.pdf.
- ANALITIKA. 2018.** Center for Social Research. *My place*. [Online] 2018. [Citace: 23. srpen 2018.] <http://mojemjesto.ba/en/statistika/population-density>.
- Bendová, H. 2013.** Měkké aspekty rozvojové spolupráce. *Rozvojovka*. [Online] 2013. [Citace: 23. srpen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/analyzy/175-mekke-aspekty-rozvojove-spoluprace.htm>.
- Bieber, F. 2008.** *Post-war Bosnia. Ethnicity, Inequality and Public Sector Governance*. BiH poslije rata: Politički sistem u podijeljenom društvu. Media Centar. 2008. Sarajevo. 191 str. ISBN: 9781403998828
- Bilali, H., a další. 2012.** International aid to Bosnian agriculture, forestry and rural development in the post-war period. . *Third International Scientific Symposium*. 2012.
- Birdsall, N. a Kharas, H. 2014.** The quality of Official Development Assistance (QuODA). Washington D.C.: *Centre for global development; Global Economy and Development*, 2014.
- Breternitz, H., a další. 2004.** Functional review of the Agricultural sector in BiH. Sarajevo: *European Comission*, 2004.
- BusinessDicctionary. 2018.** Third World. *BusinessDicctionary*. [Online] 2018. [Citace: 3.. červen 2018.] <http://www.businessdictionary.com/definition/Third-World.html>.
- CGD. 2017.** Quality of ODA (QuODA). *Centre for Global Development* . [Online] CGD, 2017. [Citace: 5. září 2018.] <https://www.cgdev.org/page/quality-oda-quoda>.
- CONCORD. 2018.** AIDWATCH REPORT 2018. *Concord Europe*. 2018, Sv. 1. [Citace: 12. září 2018.] https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2018/10/CONCORD_AidWatch_Report_2018_web.pdf
- ČRA. 2010.** Projektový návrh. *Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně*. Praha. *Česká rozvojová agentura* . 1., 2010.
- ČRA. 2011.** Metodika projektového cyklu. Praha. *Česká rozvojová agentura*. [Online] Březen 2011. [Citace: 3.. červen 2018.] http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/metodika_projektoveho_cyklu.pdf

- ČRA. 2013.** Projektový návrh. *Udržitelná produkce tradičního domácího livanského sýru*. Praha. Česká rozvojová agentura . 1., 2014.
- ČRA. 2015.** Zpráva o činnosti a hospodaření České rozvojové agentury 2015. [Online] Praha. Česká rozvojová agentura [Citace: 22. říjen 2018.] http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Zprava_o_cinnosti_a_hospodareni_CRA_2015.pdf
- ČRA. 2016a.** Metodický pokyn České rozvojové agentury k vnější prezentaci zahraniční rozvojové spolupráce ČR. Praha. Česká rozvojová agentura. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/metodicky-pokyn-ceske-rozvojove-agentury-k-vnejsi-prezentaci-zahranicni-rozvojove-spoluprace-cr.pdf>
- ČRA. 2016b.** Projektový návrh. *Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí*. Praha. Česká rozvojová agentura . 1., 2014.
- Dos Santos. 2002.** La teoría de la dependencia. *Balance y retrospectivas*. 1., 1. Madrid, 2002. ISBN: 950-644-032-8.
- Easterly, W. a Pfitze, T. 2008.** Where Does the Money Go? Best and Worst Practices in Foreign Aid. *Journal of Economic Perspectives*. 2008, Sv. 22 , 2.
- Easterly, W. a Williamson, C. R. 2011.** Rhetoric versus Reality : The Best and Worst of Aid Agency Practices. *World Development*. 39, 2011, Sv. 11, 1930-1949.
- Escobar, A. 2012.** *Encountering Development, The making and unmaking of the Third World*. New Jersey, Princeton : Princeton University, 2012. ISBN: 9780691150451.
- European Commission. 2013.** Bosnia and Hrecegovina Agriculture and enlargement . *European Commission* . [Online] 2013. [Citace: 22. srpen 2018.] https://ec.europa.eu/agriculture/enlargement/countries/bosnia-herzegovina/profile_en.pdf.
- EuropeAid. 2008.** Review of Donor Agencies' Policies and Guidelines on TC and PIUs. *Europe Union*. 1., 2008, Sv. 1., 2-4.
- Exnerová V., a další. 2008.** Zahraniční rozvojová spolupráce ČR. *Rozvojovka*. [Online] ČRA, 2012. [Citace: 6.. červen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/zahranicni-rozvojova-spoluprace-cr>
- FoRS. 2009.** Jakou chceme rozvojovou spoluprací České republiky? *Príspevek FoRS k nové koncepci*. 1., 2009.
- FoRS. 2015.** AIDWATCH 2015; Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky na světle nových cílů udržitelného rozvoje. Praha : FoRS, 2015. ISBN: 978-80-905375-4-5.
- FoRS. 2016.** Efektivnost rozvoje. *Oficiální stránky Českého fóra pro rozvojovou spolupráci*. Praha : FoRS, 2017. [Online] 2016. [Citace: 22. srpen 2018.] <http://www.fors.cz/rozvojova-spoluprace/efektivnost-rozvoje/#.WquaGWrOXIU>.

- FoRS. 2017a.** AIDWATCH 2017; Česká zahraniční rozvojová spolupráce a humanitární pomoc. S jakou vizí je dále rozvíjet. Praha : *FoRS, 2017*. ISBN: 978-80-9064446-0-1.
- FoRS. 2017b.** Česká zahraniční rozvojová spolupráce a humanitární pomoc. S jakou vizí je dále rozvíjet. Praha : *FoRS, 2017*. ISBN: 978-80-9064446-0-1.
- Frank, A. G. 2018.** The Development of Underdevelopment. *Promise Of Development*,. 1., 2018.
- Glennie, J. a Alonso, J. A. 2015.** What is development cooperation. *2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs*. 2015, 1.
- GPEDC. 2018.** About us. *Global Partnership for Effective Development Cooperation*. [Online] 2018. [Citace: 11.. červen 2018.] <http://effectivecooperation.org/about/about-the-partnership/>.
- Hladký, L. 2005.** *Bosenská otázka 19. a 20. století*. Brno : Masarykova Univerzita v Brně, 2005. Brno. ISBN: 80-210-3674-5.
- Horký, O.. 2011.** *Česká rozvojová spolupráce; Diskursy, praktiky, rozpory*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2011. ISBN: 978-80-7419-040-7.
- Howes, S. 2014.** A Framework for Understanding Aid Effectiveness Determinants, Strategies and Tradeoffs. *Asia and The Pacific Policy Studies, Australian National University*. 58 - 72, 2014, Sv. 1., 1.
- IATI. 2018.** International Aid Transparency Initiative [Online] 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <https://www.aidtransparency.net/>
- IMF. 2004.** Bosnia and Herzegovina: Poverty Reduction Strategy Paper— Mid-Term Development Strategy—Joint Staff Assessment. *International Monetary Found*. [Online] 2004. [Citace: 22. říjen 2018.] <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05182.pdf>.
- IMF. 2016.** Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP). *International Monetary Fund*. [Online] 28. prosinec 2016. [Citace: 22. říjen 2018.] <https://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.aspx>.
- Jelínek, P. a Plešinger, J. 2008.** Rozvojová politika Evropského společenství. *Rovojovka*. [Online] 2008. [Citace: 3.. červen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/rozvojova-politika-evropskeho-spolecenstvi>.
- Kaplan, M. 2005.** *Rozvojová spolupráce; Globální problémy a rozvojová spolupráce*. Praha : Člověk v tísni, 2005. ISBN: 8086961001.
- Kaplan, M., a další. 2008.** Rozvoj; Historický vývoj pojmu rozvoj ve světě. *Rozvojovka*. 2008. [Citace: 3.. červen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/rozvoj>

MZV ČR. 2010. Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky 2010 - 2017. Praha : *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*, 2010.

MZV ČR. 2011. Pařížská deklarace o efektivnosti rozvojové pomoci (2005) a Akční program z Akkry (2008). *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [Online] MZV ČR, 2011. [Citace: 7. červen 2018.]

https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/mnohostranna_zrs_cr/oe_cd_dac/k_dispozici_neoficialni_preklady_do.html.

MZV ČR. 2014. Role Rady pro ZRS a její statut. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [Online] MZV ČR, 26. červen 2014. [Citace: 22. říjen 2018.]

https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koordinace_zrs/rada_pro_zahranicni_rozvojovou/role_rady_pro_zrs_a_jeji_statut.html.

MZV ČR. 2015. Zpráva o činnosti a hospodaření České rozvojové agentury 2015. *Česká rozvojová agentura*. [Online] 2015. [Citace: 22. říjen 2018.] http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Zprava_o_cinnosti_a_hospodareni_CRA_2015.pdf

MZV ČR. 2016a. Metodický pokyn České rozvojové agentury k vnější prezentaci zahraniční rozvojové spolupráce ČR. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR. CzechAid*. [Online] 2016. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/metodicky-pokyn-ceske-rozvojove-agentury-k-vnejsi-prezentaci-zahranicni-rozvojove-spoluprace-cr.pdf>.

MZV ČR. 2016b. Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor (B2B). *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [Online] MZV ČR, 23. listopadu [Citace: 22. říjen 2018.] https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/aktualne/program_rozvojoveho_partnerstvi_pro.html.

MZV ČR. 2017a. Malé lokální projekty v roce 2017. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [Online] Březen 2017. [Citace: 4. červen 2018.]

https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/sektory_projekty/male_lokalni_projekty/male_lokalni_projekty_v_roce_2017.html

MZV ČR. 2017b. Strategie zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018 - 2030. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [Online] 2017. [Citace: 3. červen 2018.]

https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/koncepce/strategie_zahranicni_rozvojove.html.

MZV ČR. 2018. Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky, Bosna a Hercegovina 2018 - 2030. [Online] PRAHA : *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*, 2018. 1.. [Citace: 22. říjen 2018.]

https://www.mzv.cz/file/2795724/program_BaH_CRA_2018_A4_06.pdf

MZV SK. 2012. Rozvojová pomoc a Štvrté zasadnutie na vysokej úrovni v Busane . *Ministerstvo zahraničních věcí a Evropských záležitostí Slovenskej republiky*. [Online] MZV SK, 5. září 2012. [Citace: 5. listopad 2018.]

<https://www.mzv.sk/documents/1505263/1511799/Rozvojova+pomoc+a+4.+zasadnutie+na+vysokej+urovni+v+Busane.pdf/f2713bd7-55f4-4228-ae89-328bd66f0db1>.

- Němečková, P. 2007.** Rozpočtová a sektorová podpora jako nové nástroje rozvojové spolupráce – perspektiva EU. *Vysoká škola ekonomická v Praze Recenzované studie* Praha : Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů, 2007. 1-20.
- NKÚ ČR. 2015.** ČR ročně rozdělí v rámci rozvojové spolupráce více než 4 miliardy korun. NKÚ při kontrole bilaterálních projektů našel jen méně závažné nedostatky *Nejvyšší kontrolní úřad*. [Online] 2015. [Citace: 13. září 2018.] <https://www.nku.cz/scripts/detail.php?id=5614>.
- Nováček P. 2014.** Různé přístupy k rozvoji. In: Nováček, P a Pierre C. A. (ed): *Rozvojová studia; Vybrané kapitoly*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. Str. 11-22. ISBN: 9788024439587.
- Obrovská J. 2015.** Analýza dat v kvalitativním výzkumu. *Prezentace MUNI*. Brno. 16. listopadu, 2015. [Online] 2003. [Citace: 7.. červen 2018.]. https://is.muni.cz/el/1441/podzim2015/SP7BP_MTO1/um/BLOK_2_Setkani_2.pdf
- OECD. 1996.** Shaping the 21st Century: The contribution of Development Cooperation. *OECD.org*. [Online] 1996. [Citace: 18. listopad 2018.] <http://www.oecd.org/dac/2508761.pdf>.
- OECD. 2003.** Rome Declaration on Harmonization. *OECD.org*. [Online] 2003. [Citace: 7.. červen 2018.] <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/31451637.pdf>
- OECD. 2005.** Paris Declaration on Aid Effectiveness. *OECD.org*. [Online] OECD, 2005. [Citace: 7.. červen 2018.] <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>
- OECD. 2012.** The Busan Partnership for Effective Development Co-operation. *OECD.org*. [Online] 2012. . [Citace: 19. říjen 2018.] <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/busanpartnership.htm>.
- OECD. 2014.** Making Development Co-operation;. [Online] 2014. [/dac/effectiveness/busanpartnership.htm](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/busanpartnership.htm). 978-92-64-20929-9. <http://www.oecd.org/dac/making-development-co-operation-more-effective-9789264266261-en.htm>
- OECD. 2016.** Development Co-operation Peer Review. *www.OECD.org*. [Online] 2016. [Citace: 19. říjen 2018.] <http://www.oecd.org/unitedstates/oecd-development-co-operation-peer-reviews-united-states-2016-9789264266971-en.htm>.
- OECD. 2017a.** About Effective Development Co-operation. *Global Partnership for Effective Development Cooperation*. [Online] 2017. <http://effectivecooperation.org/about/faqs/>.
- OECD. 2017b.** Development aid stable in 2017 with more sent to poorest countries. *www.OECD.org*. [Online] 2017. [Citace: 19. říjen 2018.] <http://www.oecd.org/newsroom/development-aid-stable-in-2017-with-more-sent-to-poorest-countries.htm>

- OECD. 2018a.** DAC Members. *OECD.org*. [Online] OECD, 2018. [Citace: 1. listopad 2018.] <http://www.oecd.org/dac/dacmembers.htm>
- OECD. 2018b.** Regional Development Policy . *OECD.org*. [Online] OECD, 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment.htm>.
- OECD. 2018c.** Untied Aid. [Online] 2018. . [Citace: 1. listopad 2018] <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/untied-aid.htm>.
- OECD. 2018d.** Triangular Co-operation. *OECD.org*. [Online] OECD, 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-cooperation.htm>
- Opršal, Z. a Začalová, P. J. 2010.** Rozvojová spolupráce. *Rozvojovka.cz*. [Online] 2010. [Citace: 19. říjen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/rozvojova-spoluprace>.
- Opršal Z. 2014.** Rozvojová spolupráce. In: Nováček, P a Pierre C. A. (ed): *Rozvojová studia; Vybrané kapitoly*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. Str. 27-24. ISBN: 9788024439587.
- Opršal, Z. 2015.** Rozvojová spolupráce. *Předmět MRS*. přednáška, Olomouc, duben 2015.
- Opršal, Z., Harmáček, J. a Syrovátka, M. 2017a.** Analýza faktorů selekce a alokace české rozvojové pomoci s využitím panelových dat a metod Probit a Tobit. *Politická ekonomie*. 2017.
- Opršal, Z., Harmáček, J. a Syrovátka, M. 2017b.** Where and why Czechia promotes development? *Geography of Czech aid*. 1., 2017, Sv. 169-189, 1.
- OSN. 2018.** Ekonomická a sociální rada. *United Nations*. [Online] UN, 2018. [Citace: 19. říjen 2018.] <http://www.osn.cz/osn/clenstvi/ekonomicka-a-socialni-rada/>.
- Pánek, Š. 2008.** Jak funguje systém zahraniční rozvojové spolupráce v České republice. Praha : *Multikulturní centrum v Praze*, 2008. 1-11.
- Papic, Ž.; Fetagahic, M. 2010.** Progress towards the realization of the Millenium development goals in Bosnia and Hercegovina. *UNDP*. [Online] leden 2010.[Citace: 1. listopad 2018] <http://www.ba.undp.org/?PID=20>.
- Rada EU. 2017.** Nový Evropský konsensus o rozvoji – EU a členské státy podepsaly společnou strategii pro vymýcení chudoby. *Evropská rada, Rada Evropské Unie*. [Online] 7. červen 2017. [Citace: 22. říjen 2018.] <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2017/06/07/joint-strategy-european-consensus-development/>.
- Roodman, D. 2012.** *The Commitment to Development Index*. Washington D.C. : Centre For Global Development, 2012.

Stojanov, R., a další. 2008. Rozvoj. *Rozvojovka.cz*. [Online] 2008. [Citace: 5. červen 2018.] <http://www.rozvojovka.cz/rozvoj>.

Smith, R. 2016. Development theories. Dependendy theory. *Předmět MRS*. přednáška, Olomouc, říjen 2016

Šebek, F., Stejskalová K., 2017. Češi zachraňují slavný livaňský sýr. *Český rozhlas*. [Online] 7. března 2017. [Citace: 11. listopadu 2018] https://www.rozhlas.cz/krajane/clanky/_zprava/cesi-zachranuji-slavny-livansky-syr--1705423

The World Bank. 2013. Bosnia and Hercegovina. [Online] 2013. [Citace: 5.. červen 2018] <http://data.worldbank.org/country/bosnia-and-herzegovina>.

The World Bank. 2014. Bosnia and Hercegovina Recovery need assesment. [Online] The World Bank, 2014. [Citace: 14. listopad 2018.] http://europa.ba/wp-content/uploads/2015/05/delegacijaEU_2014061810344955eng.pdf.

The World Bank. 2018. The World Bank In Middle Income Countries. *The World Banka* . [Online] WB, 27. březen 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.worldbank.org/en/country/mic/overview>.

TRA. 2017. *TRA Agencija za razvoj općine Tešanj*. [Online] 16. únor 2017. [Citace: 15. listopad 2018.] <http://www.tra.ba/contents/1136>.

UNDP. 2018a. Economic Analysis & Policy Division. *United Nations*. [Online] UN, 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category.html>.

UNDP. 2018b. United Nations Development Programme. *Sustainable Development Goals*. [Online] 2018. [Citace: 22. říjen 2018.] <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>.

Urbanová, H. 2008. Jak funguje systém zahraniční rozvojové spolupráce v České republice. Praha: *Multikulturní centrum Praha*, 2008. 1-11.

USAID. 2013. USAID. [Online] 2013. [Citace: 22. srpen 2018.] www.transition.usaid.gov/ba/edo/sheets/farma.pdf.

Vlková, I. 2009. Efektivnost rozvojové pomoci jako prostředek pro zvýšení dopadu Official Development Assistance. *Acta Oeconomica Pragensia. Obor Mezinárodních Vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze* . 1., 2009, 1. Str. 44-57.

Waisová, Š.. 2008. *Poválečná obnova a budování míru; Role a strategie mezinárodních nevládních organizací*. Brno: Masaryova Univerzita, 2008. 978-80-210-4699-3.

Žíla, O. 2012. Geografické rozhledy.cz. *Poválečná Bosna a Hercegovina: země v začarovaném kruhu*. [Online] 2012. [Citace: 13. listopad 2018.] <https://www.geograficke-rozhledy.cz/archiv/clanek/367/pdf>.

Rozhovory se souhlasem uvedení jména v práci:

Povolná, I. Pejic. 2018. Zhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině. Praha : Vendula Dosedělová, 6.. duben 2018.

Šantrůček, Š.. 2018. Zemědělský sektor v Bosně a Hercegovině. Praha : ČRA, 10. duben 2018.

Zdrálková, Olga. 2018. Zhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce v Bosně a Hercegovině. Praha : Vendula Dosedělová, 5.. květen 2018.

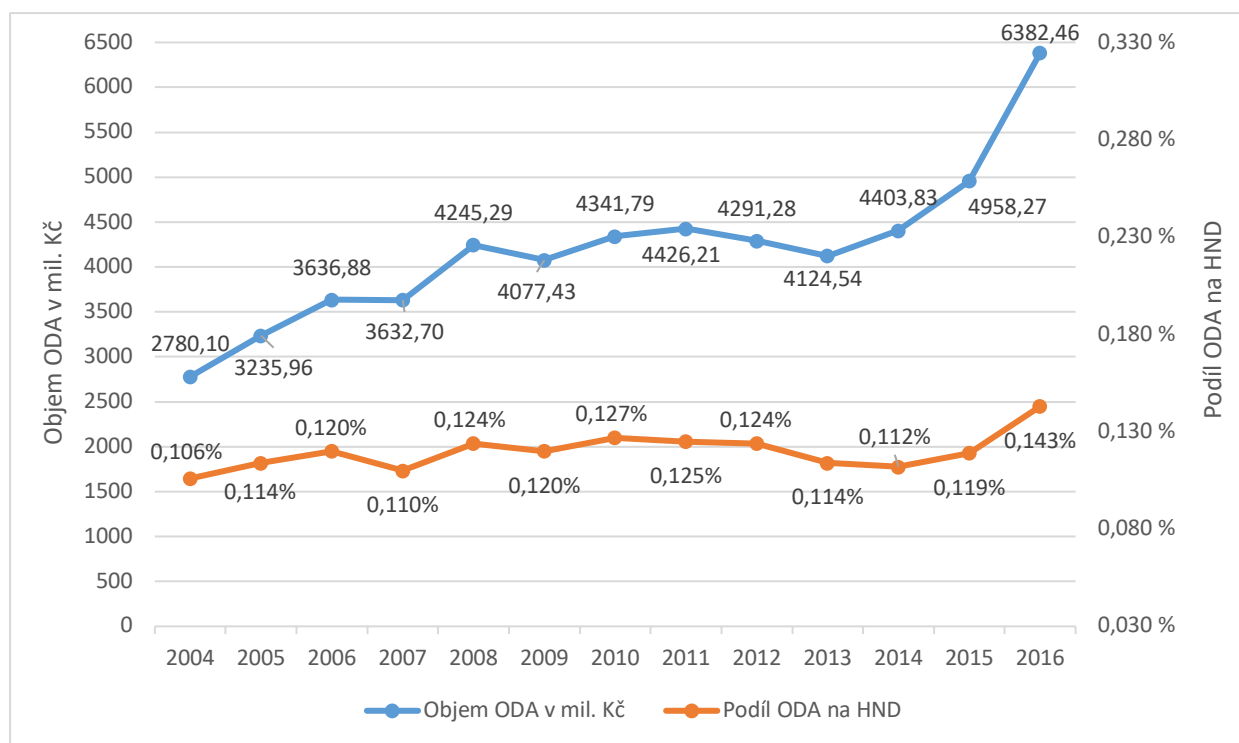
Tabulka 14. Anonymizovaní účastníci rozhovorů + základní informace

RESPONDENTI – REALIZÁTOŘI	PROJEKT	DATUM ROZHOVORU	SOUHLAS S UVEDENÍM JMÉNA
Respondent 1	1	13.4. 2018	NE
Respondent 2	3	7. 6. 2018	NE
Respondent 3	2	18. 6. 2018	NE
Respondent 4	2,3	7. 6. 2018	NE
Respondent 5	3	3. 9. 2018	NE
Respondent 6	3	15. 6. 2018 (skype)	NE
Respondent 7	3	14.6. 2018 (skype)	NE

Zpracováno autorkou na základě výzkumu.

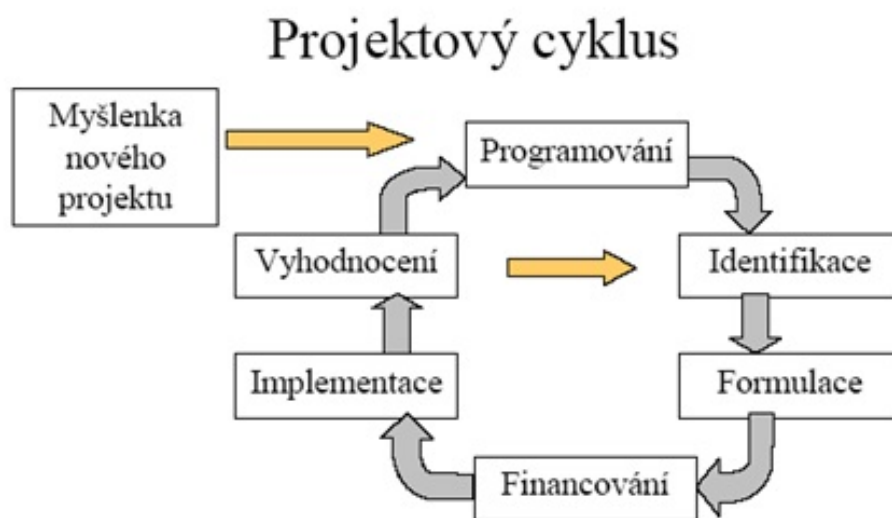
Přílohy

Příloha 1. Graf. Vývoj české ODA, prostředky alokované k roku 2017



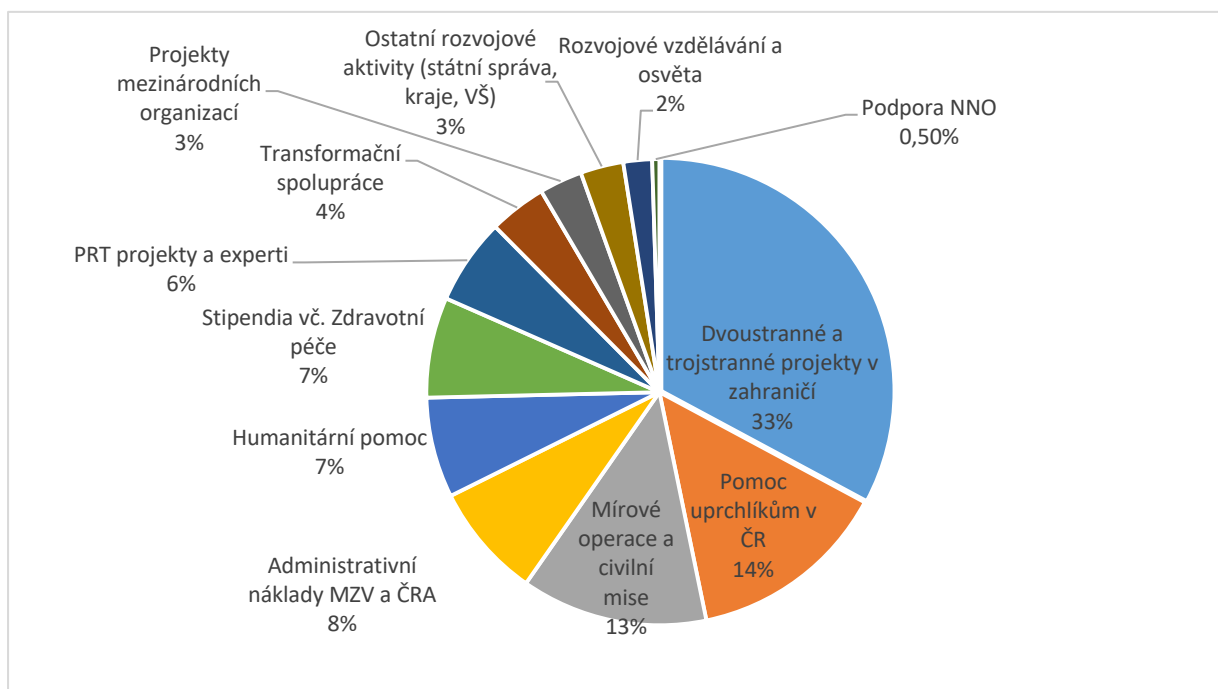
Zpracováno autorkou dle MZV ČR, 2017b

Příloha 2. Schéma. Fáze projektového cyklu



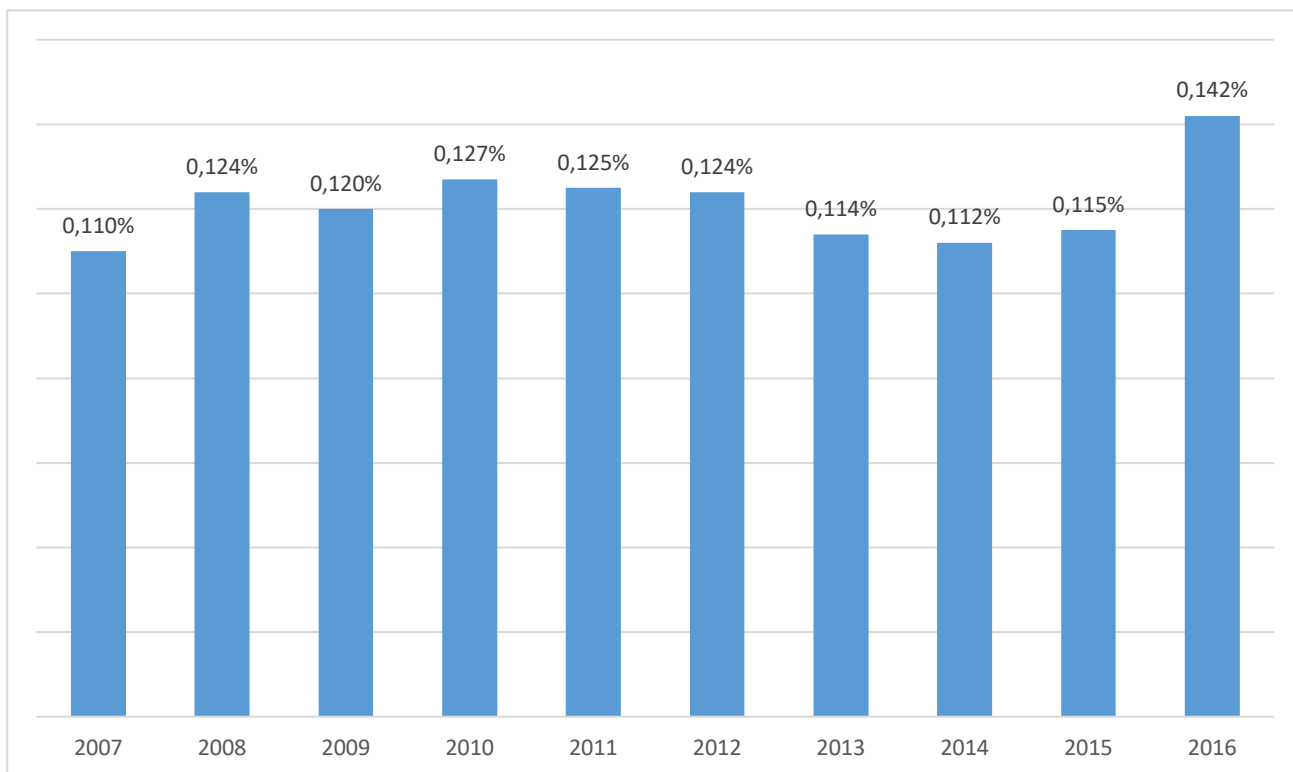
Zdroj: MZV ČR, 2015

Příloha 3. Graf. Alokované prostředky v rámci ZRS ČR v roce 2016



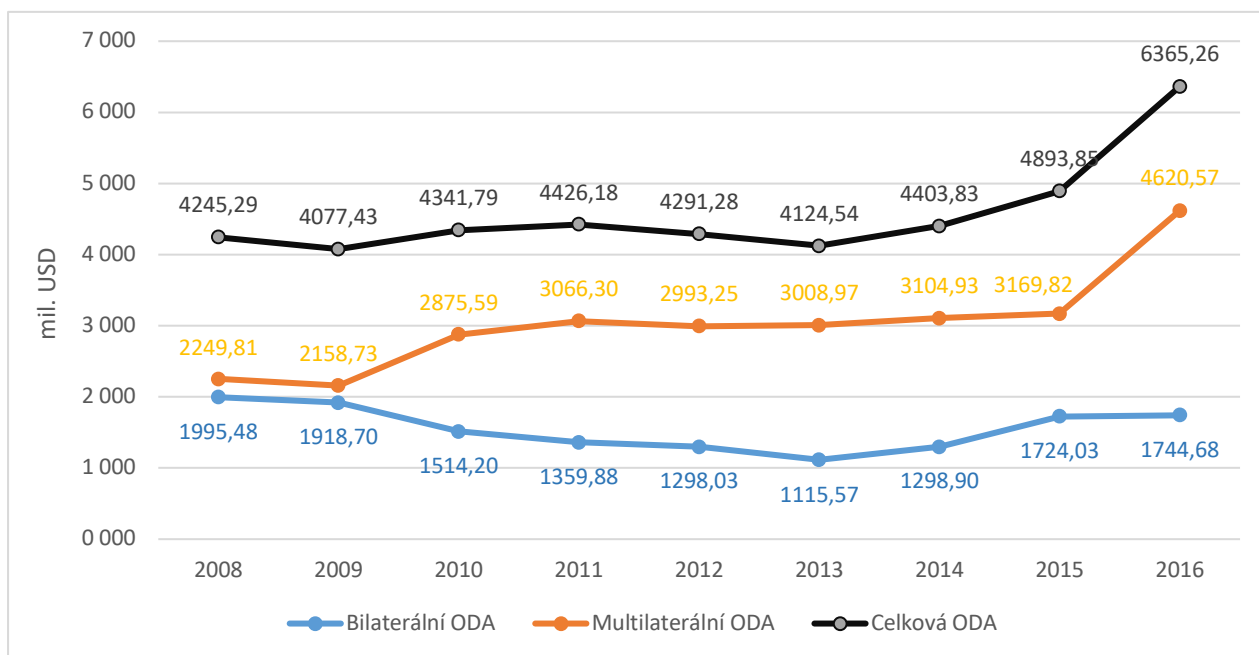
Zpracováno autorkou dle MZV ČR, 2017a

Příloha 4. Graf. Vývoj celkové ODA ČR v období 2008-2016



Zpracováno autorkou dle MZV ČR, 2017a

Příloha 5. Graf. Vývoj celkové ODA ČR v období 2008-2016



Zpracováno autorkou dle MZV ČR, 2017a

Příloha 6. Logframe. Zvýšení příjmu ohrožených skupin rodinnou zemědělskou produkcí

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika
Záměr	Přispět ke zlepšení životní úrovně rodin v Tešanji a zvýšení podílu domácí zemědělské produkce (ovoce a zeleniny) na trhu	Větší zastoupení kvalitní místní zeleniny a ovoce na trhu (500 tun od roku 2018) Zvýšení soběstačnosti a snížení závislosti na jiných druzích příjmu u minimálně 50 rodin od roku 2018	Obchodní statistiky Sociální statistiky municipality	
Cíle	1. Zvýšení příjmů sociálně slabých rodin	Od roku 2017 zemědělská produkce ve fóliovnících generuje každé rodině zapojené do projektu příjmy ve výši alespoň 4500 EUR ročně.	Záznamy příjemců, účetní evidence	Nedojde k podstatnému poklesu výkupních cen ovoce a zeleniny, či naopak k nárůstu cen vstupů.
Výstupy	1.1. Zapojené rodiny vykazují stabilní zemědělskou produkci 1.2. Kvalitní poradenské a vzdělávací služby v Tešanji a bezprostředním okolí 1.3. Posílený hodnotový řetězec produkce	Každá ze 45 rodin produkuje v dodaném fóliovníku průměrně alespoň 9,5 tun ovoce a zeleniny ročně od roku 2017 Od roku 2018 získává alespoň 45 rodin subvence na zemědělskou produkci ve fóliovnících Každá ze 45 rodin má zajištěný odbyt produkce od roku 2017.	Záznamy o produkci, zprávy příjemců Návštěva fóliovníků během sezóny Záznamy o přidělení dotace Záznamy o prodeji, smlouvy s odběrateli	Příjemci budou pokračovat v produkci a budou fóliovníky udržovat v dobrém stavu. Uplatnění produkce na místním trhu – dostatečná poptávka Proškolení experti dále poskytují zemědělské poradenství Pokračující podpora pro rozvoj zemědělského sektoru v Tešanji

Aktivity		Prostředky Materiál, lidské zdroje a čas uvedené v projektovém dokumentu a harmonogramu	Rozpočet: Specifikovaný ve strukturovaném rozpočtu	
	<p>A 1.1.1 Výběr koncových příjemců projektu</p> <p>A 1.1.2 Dodávka fóliovníků a jejich instalace</p> <p>A 1.1.3 Identifikace a dodání vhodného sadebního materiálu, hnojiv, ochranných prostředků</p> <p>A 1.1.4 Školení o správných zemědělských postupech, skladování a zpracování zemědělských produktů</p> <p>A 1.1.5 Asistence a poskytování individuálních konzultací příjemcům</p> <p>A 1.1.6. Návštěvy vybraných úspěšných pěstitelů, či provozů, výměna zkušeností</p> <p>A 1.2.1 Pokročilé školení zemědělských poradců</p> <p>A 1.2.2 Přenos know-how v oblasti podpory rozvoje zemědělské produkce</p> <p>A 1.2.3. Podpora a technická asistence příjemcům v přístupu k dotacím a jiným podpůrným programům</p> <p>A 1.3.1. Zhodnocení potřeb lokálních trhů a možnosti umístění budoucí produkce na trh</p>			<p>Předpoklad: Vybrané rodiny aktivně zavádějí nové znalosti do praxe</p> <p>Předpoklad: stabilní dotační politika</p> <p>Předpoklad: TRA nominuje na školení kvalifikované účastníky</p> <p>Předpoklad: Vybraní zemědělští poradci/agronomové poskytují kvalitní poradenství zemědělcům a aplikují získané znalosti</p>

	<p>A 1.3.2 Školení příjemců o finančním řízení a marketingu</p> <p>A 1.3.3 Podpora marketingu a odbytu produkce</p>			
				<p>Výchozí podmínky</p> <p>Odpovědný místní partner zajišťuje koordinaci projektu v místě a aktivně spolupracuje s příjemci.</p> <p>Region nepostihne zásadní přírodní katastrofa, politická nebo ekonomická krize</p>

Zdroj: ČRA 2016

Příloha 7. Logframe. Udržitelná produkce domácího livanského sýra

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika
Záměr	Přispět ke zdvojnásobení produktivity a příjmu maloproducentů s ohledem na trvalou udržitelnost produkčního systému (SDGs 2.3, 2.4)			
Cíle	Uvedení tradičního domácího livanského sýru na oficiální trh	Rostoucí celkový objem legální produkce registrovaného domácího sýru v roce 2017 alespoň 6 tun/ rok, v roce 2018 min. 15 tun / rok, a dále rostoucí tendence (Baseline 2015: „0“, cca 40-50 tun / rok „neoficiální“ produkce dohromady od všech jednotlivých maloproducentů)	Evidence a účetní uzávěrky družstva	
Výstupy	1. Zavedený standard výroby tradičního domácího sýru 2. Kompetentní subjekt (družstvo) udržující a posilující hodnotový řetězec sýru	Kvalitativně, organolepticky i nutričně srovnatelný bezpečný produkt u min. 4 z 10 vybraných příjemců do konce roku 2017, u 8 do k.r. 2018 a dále rostoucí tendence (Baseline 2015: „0“) Narůstající počet členů družstva využívajících společné vstupy a jednotný odbyt: min. 5 členů do konce roku 2017, 10 členů do k.r. 2018 a dále rostoucí tendence (Baseline 2015: „0“)	Výsledky laboratorních analýz Dokumentace družstva: stanovy, členství, zápisy z valných hromad	
Aktivity	1.1. Analýza tradiční výroby domácího sýru u místních producentů 1.2. Výběr příjemců z producentů tradičního domácího sýru 1.3. Podrobná analýza kritických bodů výroby sýru 1.4. Stanovení HACCP v tradiční produkci sýru	Prostředky: Materiál, lidské zdroje a čas (2016-2018) uvedené v projektovém dokumentu a harmonogramu	Rozpočet: Celkem cca 16 mil. Kč (4 mil. Kč 2016, 7 mil. Kč 2017, 5 mil. Kč 2018)	U vybraných příjemců přetrvává zájem pro zavádění nových postupů a vůle k dodržování standardu Veterinární úřad dostatečně kontroluje podmínky zdravotně

<p>1.5. Standardizace postupů výroby sýra dle požadavků EU</p> <p>1.6. Dodání vybavení pro produkci mléka</p> <p>1.7. Zajištění vybavení pro výrobu sýru</p> <p>1.8. Školení a workshopy na produkci mléka a sýru</p> <p>1.9. Zavedení systému pravidelných laboratorních kontrol mléka</p> <p>1.10. Podpora individuálních registrací producentů sýru</p> <p>2.1. Aktivace producentů pro vstup do družstva</p> <p>2.2. Studijní cesta – obdobná družstva v EU</p> <p>2.3. Podpora registrace družstva</p> <p>2.4. Budování kapacit družstva</p> <p>2.5. Vybudování / rekonstrukce a vybavení společného skladu pro zrání sýru</p> <p>2.6. Zavedení HACCP a jeho kontroly v produkci sýrů sdružení</p> <p>2.7. Podpora registrace ochranné známky tradičního domácího livanského sýru</p> <p>2.8. Podpora marketingu (jednotné značky)</p> <p>2.9. Zavedení kontroly kvality sýrů ve zracím skaldu a rozdělování do jednotlivých tříd</p>		<p>Specifikované ve strukturovaných rozpočtech jednotlivých komponentů realizace</p>	<p>nezávadné a bezpečné produkce sýru</p> <p>Příjemci využívají dodanou technologii a vybavení odpovědně a dle doporučení</p> <p>Vyjasněná situace vlastnických pozemkových práv pro registraci provozoven – podpora opštiny Livno</p> <p>Stálá, dostatečná a transparentní komunikace mezi členy družstva, projektovým týmem, projektovými partnery a ČRA</p> <p>Stabilní ekonomické situace a dostatečná kupní síla v regionu.</p>
--	--	--	--

				<p>Výchozí podmínky</p> <p>Místní partneři (opština, kantonální ministerstvo zemědělství, veterinární úřad, UNDP) se aktivně podílejí na aktivitách a podporují zapojování příjemců do projektu</p> <p>Region nepostihnou významné nákazy hospodářských zvířat ani zásadní přírodní katastrofa, politická nebo ekonomická krize</p>
--	--	--	--	--

Zdroj: ČRA 2013.

Příloha 8. Logframe. Zvýšení produkce mléka v severovýchodní Bosně (Bosna a Hercegovina)

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	Přispět k udržitelnému rozvoji efektivní a kvalitní zemědělské produkce (s důrazem na konkurenceschopnost a s ohledem na pokrytí domácí poptávky i možnosti exportu mléčných produktů)	Produkce mléka a mléčných produktů vykazuje trvalý nárůst v oblasti severovýchodní Bosny	Zemědělské statistiky krajských/ kantonálních zemědělských úřadů a institutů	
Cíle	1. Zvýšení produkce kvalitního mléka v severovýchodní Bosně	Zvýšená produkce mléka o minimálně 60 % u alespoň 70 % farmářů zapojených do projektu Dosažení nejvyšší kvality mléka na 70 % sběrných míst spojených s projektem Zvýšení produkce mléka v oblasti o 30 %	Záznamy o odběru výkupců mléka/mlékáren ze sběrných míst Zemědělské statistiky krajských/ kantonálních zemědělských úřadů a institutů	Poptávka mlékáren po kvalitním čerstvém mléku nezaznamená výrazný propad Udrží se stabilní státní zemědělská politika a dotace pro producenty mléka
Aktivity	1.1.1. Školení farmářů v legislativních požadavcích a standardech EU + norem GlobalGAP se zaměřením na chov mléčného skotu 1.1.2. Studijní pobyt farmářů v provozech produkce mléka v ČR 1.1.3. Školení farmářů v zootechnických zákrocích a zdravotní problematice skotu spojenou s výživou, hygienou chovu a dojením 1.1.4. Školení farmářů v řízení farem, plánování a vedení účetnictví 1.1.5. Individuální konzultace odborníků na jednotlivých farmách	Prostředky	Rozpočet	Farmáři budou mít zájem účastnit se školení a studijního pobytu Farmáři budou zavádět do praxe doporučené postupy a znalosti

<p>1.1.6. Dodávka fixační klece skotu pro zootechnické zákroky</p> <p>1.1.7. Monitoring aktivit 1. X</p> <p>1.2.1. Dodávka březích jalovic</p> <p>1.2.2. Školení zemědělců v chovatelských znalostech/dovednostech s důrazem na zvýšení užítkovosti a zdravotní problematiku reprodukce</p> <p>1.2.3. Workshop inseminačních technik</p> <p>1.2.4. Podpora dostupnosti inseminačních dávek</p> <p>1.2.5. Monitoring aktivit 2. X</p> <p>1.3.1. Dodávka zemědělské techniky pro produkci kvalitního krmiva skotu</p> <p>1.3.2. Zaškolení obsluhy a technická podpora zemědělské techniky</p> <p>1.3.3. Školení zemědělců v přípravě kvalitního krmiva a jeho vlivu na mléčný skot</p> <p>1.3.4. Vytvoření operačních plánů využití zemědělské techniky</p> <p>1.3.5. Monitoring aktivit 3. X</p> <p>1.4.1. Dodávka chladicích tanků pro sběrná místa</p> <p>1.4.2. Nastavení systému svozu mléka z odlehlých oblastí a pilotní zajištění jeho svozu</p> <p>1.4.3. Dodávka mobilních dojících zařízení</p> <p>1.4.4. Školení zemědělců v technologiích dojení a ustájení skotu</p> <p>1.4.5. Výstavba a rekonstrukce staveb pro ustájení skotu</p> <p>1.4.6. Modernizace dojíren – technologické vybavení včetně technické podpory</p> <p>1.4.7. Zaškolení obsluhy dodané techniky</p> <p>1.4.8. Monitoring aktivit 4. x</p>			<p>Partnerské organizace zajistí přijetí a distribuci dodávek včetně řešení DPH</p> <p>R: Změna nálezové situace skotu, či veterinárních požadavků pro dovoz do BaH</p> <p>Pro farmáře bude dostupná zemědělská půda pro rozšíření pěstebních ploch</p> <p>Obsluha strojů bude dodržovat technologické postupy</p> <p>Bude poskytnuta státní dotace na materiál rekonstrukcí zemědělských staveb</p> <p>Farmáři budou mít zájem o rozšíření a rozvoj vlastních farem</p> <p>R: Narušení základní infrastruktury v oblasti (pozemní komunikace a rozvody elektřiny)</p>
--	--	--	--

				Výchozí podmínky Region nepostihne zásadní přírodní katastrofa, politická nebo ekonomická krize
--	--	--	--	--

Zdroj: ČRA, 2010.

Příloha 9. Scénář rozhovoru se zadavateli projektů (ČRA, ZÚ)

1. V čem vidíte potenciál projektů pro rozvoj bosenského zemědělství?
2. Co se týče finančních rozpočtů projektů, jsou z vašeho pohledu relevantní k jejich aktivitám? Můžete hodnotit financování zemědělských projektů jako bezproblémové?

Spolupráce mezi aktéry

3. Hodnotíte spolupráci se zadavatelem (ORS MZV, ČRA) a realizátorem jako kompatibilní a sjednocenou? Odpověď rozveďte.
4. Měli jste z vaší pozice na ZÚ možnost návrh projektu s ostatními aktéry diskutovat?
5. Byl ZÚ součástí hodnotící komise u výběrového řízení zkoumaných projektů a v jaké formě? (osobně/skrze korespondenci)
6. Byl váš ZÚ častěji v kontaktu s realizátorem či zadavatelem (ČRA), jak často jste se navzájem kontaktovali?
7. Kdo byl hlavním zástupcem pro komunikaci se zmiňovanými aktéry?
8. Setkali jste se během realizace projektu s nějakými problémy (obsah, organizace, financování)? S jakými?
9. Setkali jste se při komunikaci a spolupráci se zadavateli a realizátory s nějakými obtížemi, pokud ano, tak s jakými?
10. Co považujete obecně za největší úspěch každého z projektů? A co je naopak největší zklamání?

Efektivnost rozvojové spolupráce

1. Zhodnoťte, prosím, vlastní (ZÚ) efektivnost přípravy a průběhu identifikační mise.
2. Probíhal průběh projektu v souladu s plány projektu, odpověď rozveďte.
3. Monitorujete nadále efektivnost výstupů projektů (využívání metod/materiálu/technologií? Pokud ano, tak jak jsou využívány?
4. Jste doposud v kontaktu s místními orgány nebo odpovědnými osobami?
5. Je možné projekt hodnotit jako genderově vyvážený s účelem posílení postavení žen v bosenské společnosti? (indikátor Busanské dohody)

Transparentnost a sdílená odpovědnost

11. Poučili jste se z případných chyb pro realizaci dalšího projektu? Co konkrétně jste zjistili?
12. Byla podle vás projevlena dostatečná odpovědnost ze strany všech aktérů projektového cyklu, ve smyslu *best practices*? (Tj. maximální efektivnost, podpora místních orgánů, bylo cíleno na snižování břemene na straně příjemce?)
13. Jak hodnotíte vlastní transparentnost aktivit (ZÚ) vůči ostatním aktérům i vůči veřejnosti?
14. Vykazujete průběh projektu nebo jeho výsledky veřejně např. na webových stránkách MZV?

Příloha 10. Scénář rozhovorů s realizátory projektů (firmy, jednotlivci)

1. Odkud přišla iniciativa přihlásit se do výběrového řízení a poté projekt realizovat?

Relevance

2. V čem vidíte potenciál projektu pro rozvoj bosenského zemědělství?
3. Co se týče celkového rozpočtu projektu, je z vašeho pohledu relevantní k aktivitám projektu? Můžete hodnotit financování zemědělských projektů jako bezproblémové?

Spolupráce mezi aktéry

4. Hodnotíte spolupráci mezi zadavatelem (MZV, ČRA) a realizátorem (Vaše firma) jako kompatibilní a sjednocenou? Odpověď rozveďte.
5. Do jaké míry jste byli jako realizátoři v kontaktu se zadavatelem projektu?
6. Měli jste z vaší pozice realizátora možnost se k návrhu projektu vyjádřit po jeho obdržení, měli jste možnost jeho znění pozměnit?
7. Kolik osob ze subjektu realizátora (firma) je pověřených ke koordinaci a hladkého průběhu projektu, kolik jich je určeno ke komunikaci se zadavatelem, jsou to ti samí?
8. Jak hodnotíte zapojení občanské společnosti do projektu (neziskový sektor)?
9. Setkali jste se během realizace projektu s nějakými problémy (obsah, organizace, financování)? S jakými?
10. Setkali jste se při komunikaci a spolupráci se zadavatelem s nějakými obtížemi, pokud ano, tak s jakými?
11. Co považujete obecně za největší úspěch projektu? A co je naopak největší zklamání?
12. Přetrvala spolupráce se zadavatelem po ukončení tohoto projektu (myšleno, zda byl z vaší strany v BaH realizován další projekt v gesci ZRS ČR)

Efektivnost rozvojové spolupráce

13. Probíhal průběh projektu v souladu s plány projektu, odpověď rozveďte.
14. Monitorujete nadále efektivnost výstupů projektů (využívání metod/materiálu/technologí)? Pokud ano, tak jak jsou využívány?
15. Jste doposud v kontaktu s místními orgány nebo odpovědnými osobami?
16. Je možné projekt hodnotit jako genderově vyvážený s účelem posílení postavení žen v bosenské společnosti? (indikátor dle Busanské dohody)

Transparentnost a sdílená odpovědnost

17. Poučili jste se z případných chyb pro realizaci dalšího projektu? Co konkrétně jste zjistili?
18. Byla podle projevena z obou stran aktérů dostatečná odpovědnost ve smyslu *best practices*? Tzn.
 - Bylo z vašeho pohledu dosaženo maximální efektivnosti?
 - Byla zde patrná podpora místních institucí či orgánů?
 - Bylo cíleno na snižování břemene na straně příjemce?
19. Jak hodnotíte vlastní transparentnost realizace vůči ostatním aktérům i vůči veřejnosti?
20. Vykazujete průběh projektu nebo jeho výsledky veřejně např. na webových stránkách firmy?