

## Příloha č. 1

# STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE

---

### 1) popis výchozího stavu

Projektový záměr zahraniční rozvojové spolupráce předkládaný v rámci programu Aid for Trade pro Moldavskou republiku v roce 2022 se zaměřuje na spolupráci české strany s moldavskou Regionální rozvojovou agenturou Sever při zajištění další podpory místních produktů a rozvoje kapacit podnikatelů na severu Moldavska, a to zejména v oblasti zvýšení jejich produktivity, exportu a přístupu na nové trhy.

Moldavská republika je rozvíjející země, kde dominantní formu podnikání představují malé a střední podniky (MSP) s 98,7 % zastoupením v ekonomice, přičemž celkový rozvoj privátního sektoru a ekonomický růst patří dlouhodobě k zásadním prioritám moldavských vlád minimálně v poslední dekádě. Podpora rozvoje podnikatelského sektoru je v severním regionu, který je druhým nejrozvinutějším po oblasti hlavního města Kišiněva, úkolem zejména pro Regionální rozvojovou agenturu Sever, která je veřejná nezisková, nekomerční a finančně autonomní instituce spadající pod Ministerstvo pro místní rozvoj a výstavbu Moldavska. Agentura zejména přispívá k udržitelnému a spravedlivému rozvoji Severního rozvojového regionu, pomáhající podnikatelům při překonávání problémů, posilování jejich konkurenceschopnosti atp. Projekty regionálního rozvoje realizované Regionální rozvojovou agenturu Sever v Severním rozvojovém regionu mají za cíl snížit mezery v rámci rozvoje regionu pro jeho obyvatele a zároveň zajistit udržitelný socioekonomický rozvoj předmětné oblasti na základě evropských norem a standardů. Poskytovaná pomoc podnikatelskému sektoru je strany Agentury získala na významu zejména v poslední době v souvislosti s pandemií COVID-19, kdy moldavské podniky byly výrazně postiženy a jejich představitelé si v důsledku toho uvědomili význam a naléhavost digitalizace, inovativních řešení, využívání moderních technologií a pro-zahraníční exportní orientace. Rozvojová agentura je proto v úzkém kontaktu se zástupci podnikatelů a hledá řešení, kterými by pomohl překonat problémy vzniklé jak pandemií COVID-19 tak v souvislosti s aktuální nestabilní geopolitickou situací v celém regionu. Největší současnou výzvou je překonání obav místních podnikatelů z inovací, investování, výzkumu a zavádění inovativních technologií jak v komunikaci, tak ve výrobě, což velmi omezuje možnosti dalšího růstu. Pomoci hledat a přijímat nová řešení by mělo know-how a informace získané od českých partnerů. Výsledkem pak bude upevnění pozic moldavských podnikatelů a malých a středních podniků v místním tržním prostředí, růst kvality jejich produkce i služeb, efektivita jejich podnikání, konkurenceschopnosti a zajištění potřebných standardů jak na domácím, tak zejména na zahraničních trzích.

Asociace se rozhodla předložit tuto nabídku zejména z důvodu dlouhodobé znalosti a zainteresovanosti v Moldavsku a dále proto, že problematika exportu je jednou z prioritních oblastí, kterou ve vztahu k malým středním podnikům dlouhodobě sleduje a řeší. Co se týká zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti, pak AMSP ČR disponuje řadou praktických znalostí a zkušeností o implementaci inovativních postupů a technologií a možnosti zavádění inovativních postupů do praxe firem. Asociace v roce 2019 realizovala projekt Digitalizace MSP a vyhlásila rok 2019 jako „Rok digitálního podnikání“. Tento interní projekt Asociace byl realizován jako vlastní (nedotační) projekt a celý rok 2019 se tak nesl v duchu digitálního podnikání a inovací. Projekt měl za cíl pomáhat českým firmám vyhledávat, zavádět a realizovat digitální inovace pro zvýšení produktivity a digitalizaci jejich produktů a služeb. Mezi témata Roku digitálního podnikání byla zařazena: Firma 4.0, Průmysl 4.0, Řemeslo 4.0, Služby 4.0, Farma 4.0 a Obchod 4.0. V průběhu celého roku byla připravena řada vzdělávacích aktivit, „road-show“ s představením zajímavých technologií pro malé a střední firmy.

Jak již bylo výše konstatováno, hlavní téma projektového záměru – tedy zvyšování produktivity, exportu a přístupu na nové trhy podnikatelů – patří i pro Asociaci mezi prioritní oblasti a spadá do jejího portfolia aktivit. Mezi neméně důležité cíle Asociace je také všeobecné zlepšení podmínek pro podnikání a zjednodušení fungování MSP. Spolupráce na mezinárodní úrovni je

pro Asociaci dlouhodobě přínosná a vidí v ní možnost přispět k všeobecné výměně zkušeností s možností sdílení příkladů dobré praxe. V rámci svých mezinárodních aktivit má Asociace zkušenosti s realizací projektů v rámci programu Erasmus+, ale také úspěšně realizovala několik projektů zahraniční rozvojové spolupráce např. se Zambíí, Etiopií, Bosnou a Hercegovinou a zejména i několikrát také přímo s Moldavskou republikou.

Právě z těchto důvodů vidíme naši organizaci jako jednoho z nejrelevantnějších partnerů pro realizaci tohoto projektu zahraniční rozvojové spolupráce.

## **2) definice cílové skupiny, které bude realizace projektu určena, a charakteristika dalších zainteresovaných stran**

V rámci tohoto projektového záměru identifikujeme 2 základní cílové skupiny. Hlavní cílovou skupinou budou představitelé podnikatelského sektoru s firmami s exportním potenciálem působící v rozvojovém regionu Sever, v Moldavsku. Vedle nich pak budou cílovou skupinou projektu také představitelé a zaměstnanci Regionální rozvojové agentury Sever a další místní aktéři působící v předmětné oblasti exportu a obchodu (odborní experti, exportní manažeři/obchodníci, představitelé Obchodní a průmyslové komory Moldavska apod.)

Regionální aktéři spjatí s podporou podnikatelského prostředí v severní oblasti Moldavska spolu s představiteli partnerské organizace – Regionální rozvojové agentury Sever, se budou společně se zástupci AMSP ČR podílet na realizaci úvodního Kulatého stolu, kdy dojde k identifikaci a analýze aktuální situace na místě z hlediska podnikatelského klimatu, celkových příležitostí a hrozeb pro lokální podnikatele, hodnocení jejich exportního potenciálu apod. V dalším kroku bude tato cílová skupina poskytovat důležitou zpětnou vazbu k návrhu hodnotících formulářů pro zapojení místních podnikatelských subjektů do projektu a dále pak budou participovat na vyhodnocení (analýze) získaných (vyplněných) formulářů od jednotlivých lokálních firem a budou se spolupodílet na selekci minimálně 15 místních firem se významným exportním potenciálem. V neposlední řadě se zástupci této cílové skupiny budou podílet na vyhodnocení soutěže o nejlepší akční plán pro podporu exportu a případně se i aktivně osobně zúčastní (spolu s vybranými nejlepšími místními podnikatelskými subjekty) na vybraném prezentačním veletrhu či výstavě.

Přímá cílová skupina, přímí koneční beneficiáři projektových aktivit pak budou vlastní zapojené podnikatelské subjekty z regionu, pro které budou realizovány projektové aktivity zejména: 3 odborné workshopy, budou poskytovány specializované poradenské služby a v neposlední řadě zajištěna účast na vybraném veletrhu či výstavě dle zadání partnerské organizace – Regionální rozvojové agentury Sever.

## **3) detailně a jasně formulovaný rozvojový záměr projektu (předpokládaný konečný přínos a efekt pro partnerský stát)**

Rozvojový záměr předkládaného projektu lze spatřovat zejména v poskytnutí pomoci při získání potřebných znalostí a dovedností pro moldavskou stranu a zprostředkování důležitých informací pro rozvoj podnikatelského prostředí v moldavském regionu Sever, pro zvýšení celkové konkurenceschopnosti nabízených místních produktů a služeb s vyšší přidanou hodnotou, pro zvýšení produktivity práce místních podnikatelských subjektů a dále pro lepší uplatnění jejich produkce na náročných mezinárodních trzích a tím pádem zlepšení exportních kapacit lokálních podniků.

Rozvojový záměr předkládaných aktivit lze tedy spatřovat zejména:

- ve významném zvýšení konkurenceschopnosti vybraných firem ze Severní rozvojové oblasti v Moldávii;
- v objasnění a ukotvení, jak má tržně úspěšný produkt/služba v současné době vlastně vypadat;
- v poskytnutí základních informací o aktuálních možných inovačních řešeních pro vybrané segmenty;
- v dalším posílení kapacit regionálních zainteresovaných subjektů (stakeholderů), vč. malých a středních podniků v oblasti podpory exportu a marketingu;
- prohloubení bilaterální a multilaterální spolupráce mezi zainteresovanými stranami z Moldavska a České republiky včetně výměny zkušeností, dobré praxe a osvědčených postupů v oblasti podpory podnikání, podpory malých a středních podniků, podpory rodinného podnikání a podnikání specifických skupin (jako např. mladých podnikatelů či podnikatelek apod.)
- pomoc moldavským firmám při vstupu na nové trhy.

Podle našeho názoru se vedle výše uvedeného rozvojový záměr zásadním způsobem dotýká i problematiky celkové podpory a vytvoření příznivějšího podnikatelského klimatu v Moldávii v širším kontextu. To by mělo být i konečným, hlavním přínosem a efektem pro partnerský stát.

#### **4) stručně definované cíle a výstupy projektu (způsob či postup jejich dosažení)**

Hlavním cílem tohoto projektu zahraniční rozvojové spolupráce je v souladu se zadávací dokumentací podpora místních produktů a rozvoj kapacit podnikatelů na severu Moldavska v oblasti zvýšení produktivity, exportu a přístupu na nové trhy.

Projekt bude z hlediska výstupů obsahovat zejména realizovanou hloubkovou peer-to-peer analýzu aktuálního stavu exportního potenciálu podnikatelských subjektů v moldavském rozvojovém regionu Sever, dále pak minimálně 15 vyškolených zástupců potenciálně exportně zajímavých podniků z regionu, kteří absolvují sérii 3 navazujících odborných workshopů. Dále pak bude pro první 3 podniky, které se umístí v soutěži o nejlepší akční plán pro podporu exportu, poskytnuto bezplatné poradenství a mentoring v hodnotě odpovídající ekvivalentu 7.000 EUR. V neposlední řadě pak bude projektem zajištěna proexportní aktivita pro minimálně 5 moldavských podniků s vysokým exportním potenciálem svých produktů či služeb prostřednictvím zajištění jejich účasti na relevantním veletrhu či výstavě v celkové hodnotě rovnající se ekvivalentu 5.500 EUR.

#### **5) navrhovaný postup realizace projektu (jednotlivé kroky a metody, které zajistí dosažení výstupů a cílů projektu, popis dílčích realizačních etap)**

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR pro zajištění úspěšné realizace projektu považuje za zásadní důkladnou přípravnou a plánovací fázi projektu. Právě z tohoto důvodu pak navrhuje postup realizace projektu zahraniční rozvojové spolupráce plně v souladu se strukturou a rozsahem uvedeným v zadávací dokumentaci.

Na základně důkladné analýzy zadávací dokumentace navrhujeme projekt realizovat v následujících 5 hlavních etapách:

- I. ETAPA: Organizace úvodního Kulatého stolu – analýzy aktuálního stavu exportního potenciálu moldavských podniků z regionu Sever
- II. ETAPA: Zajištění ověření a zhodnocení exportního potenciálu podniků ze Severní rozvojové oblasti Moldávie a identifikace perspektivních zástupců
- III. ETAPA: Organizace praktických workshopů pro vybrané moldavské podniky
- IV. ETAPA: Organizace soutěže pro místní podniky o nejlepší akční plán na podporu exportu a následné zajištění odborného mentoringu pro vítězné moldavské podniky
- V. ETAPA: Organizace účasti vybraných moldavských podniků na vybraném veletrhu/výstavě

Celkové, přesné zaměření těchto aktivit bude předmětem intenzivní vzájemné a kontinuální negociace nejenom v úvodní fázi realizace projektu s partnerskou organizací Regionální rozvojovou agenturou Sever tak, ale i v jeho průběhu, aby bylo možné naplnit oprávněná očekávání partnerské strany v uspokojivém a odpovídajícím rozsahu.

#### **6) personální zajištění realizace projektu (tj. složení realizačního týmu, role a kvalifikační předpoklady jednotlivých členů, jejich praktické zkušenosti, jazykové znalosti)**

Pro zajištění kvalitní realizace předmětné veřejné zakázky malého rozsahu se předpokládá sestavení projektového týmu složeného z odpovídajících zkušených specialistů. Členové projektového týmu budou odborníci na jednotlivé oblasti, které bude nutné pro realizaci plánovaných aktivit a zajištění výstupů projektu zabezpečit. Projektový tým bude ve vzájemné spolupráci zajišťovat zejména následující činnosti:

- projektové řízení, včetně koordinace všech probíhajících procesů,
- zajištění vzájemné komunikace mezi zainteresovanými stranami,
- finanční řízení projektu,
- zajištění průkazné dokumentace projektu,
- organizační aktivity spojené se zabezpečením organizace pracovních cest do Moldavska a organizaci workshopů,
- logistické zabezpečení výše uvedených akcí,
- administrativní podpora,

- a v neposlední řadě aktivity spojené se zajištěním publicity projektu komunikačními kanály obou organizací.

Projektový tým bude disponovat dostatečnou personální kapacitou, pokud možno s prolínající se vzájemnou zastupitelností tak, aby v případě odstoupení některého z členů realizačního týmu /z důvodů vyšší moci či jiných nepředvídatelných okolností/ byla zachována kontinuita realizace celého projektu. Předpokládá se, že členové projektového týmu budou na realizaci projektu pracovat jednak v rámci svých stávajících pracovních smluv či alternativně budou se AMSP ČR spolupracovat na základě dohod o provedení práce v souladu s platnou národní legislativou, tedy na bázi pracovně-právního vztahu. Realizátor si vyhrazuje právo na změnu ve struktuře složení projektového týmu stejně jako ve formě vzájemného pracovněprávního vztahu.

Organizačně-administrativní zabezpečení

– členka představenstva a generální ředitelka AMSP ČR.

Téměř 20 let zkušeností v pozici generální ředitelky Asociace. Vynikající komunikační dovednosti, public relations, pravidelné vystupování v českých masmédiích a poskytování rozhovorů a názorů na různé celospolečenské otázky týkající se malých a středních podniků. Expert s širokou odborností v oblasti malých a středních podniků se zkušenostmi v oblasti řízení a koordinace projektů na lokální i mezinárodní úrovni v rámci obou druhů financování – soukromého i veřejného. Zkušenosti s vedením rozsáhlých projektových týmů. Praktické zkušenosti s realizací všech 6 dosavadních projektů AMSP ČR realizovaných v rámci programu Aid for Trade.

– zástupkyně generální ředitelky a projektová manažerka

Podílí se na vedení významných projektů sdružení. Absolventka Vysoké školy finanční a správní s ekonomickým zaměřením. Několikaleté hluboké zkušenosti s řízením projektů na národní i mezinárodní úrovni. Velmi dobré komunikační a organizační schopnosti. Praktické zkušenosti s plánováním a realizací vzdělávacích akcí Asociace. Velmi dobrá znalost problematiky malých a středních podniků. Plně orientována v problematice odborného vzdělávání a přípravy. Vynikající znalost práce se sociálními médii a zajišťováním publicity projektů.

– ekonomicko-právní analytik

Senior manažer projektu Silver Business, využívá svých dlouholetých zkušeností z vedení týmů ze státní správy (MPO, EGAP), má analytické a právní zkušenosti z oblasti obchodu, exportu a jeho pojišťování, dále evropského práva, jednotného vnitřního trhu a problematiky MSP. Je garantem projektu Silver Business v AMSP ČR a jakožto seniorní pracovník koordinuje všechny spolupracující subjekty pro oblast seniorních aktivit. Senior manažer projektu je odpovědný za prezentaci projektu cílové skupině a širší veřejnosti, zajišťuje účast na veletržních akcích, konferencích a přednáškách, organizuje kulaté stoly v rámci projektu Silver Business a účastní se všech kulatých stolů, kde účastníky s projektem seznamuje a moderuje debatu. K jeho dalším odpovědnostem patří zajištění příkladů dobré praxe a tvorba obsahu vzdělávacích materiálů.

– projektový manažer, specialista MSP

Senior projektový manažer. Dlouholeté zkušenosti s přípravou a praktickou realizací mezinárodních rozvojových projektů, zejména vzdělávacího charakteru. Participace na projektech realizovaných v rámci Programu celoživotního učení, 7. rámcového programu, Erasmu pro mladé podnikatele, programu Erasmus+, národních operačních programů aj. Vynikající adaptace na práci v multikulturálním prostředí získaná prostřednictvím působení v multikulturálních týmech, výborné komunikační dovednosti, analytické myšlení /získané při přípravě různých výzkumů, šetření a analýz/, organizační dovednosti /získané prostřednictvím realizace mnoha mezinárodních projektů/. Specialista na problematiku malého a středního podnikání – národní expert EK pro hodnocení pokroku implementace opatření strategického dokumentu „Small Business Act for Europe“ /SME Performance Review 2013, 2014, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 a 2021/. Vedoucí hodnotitel programu OECD Eurasia Competitiveness Programme – srovnávací hodnocení Arménie, téma „Připojení arménských MSP do globálních hodnotových řetězců: případová studie agropodniků /2013–2014/. Vedoucí hodnotitel programu OECD Eurasia Competitiveness Programme – srovnávací hodnocení Běloruska – Zlepšování dovedností MSP prostřednictvím poskytování podpůrných služeb pro podnikatele /2016/. Od roku 2017 působí na pozici Experta hodnotitelské komise pro Agenturu pro podporu podnikání a investic CzechInvest pro programy CzechStarter, CzechAccelerator a CzechMatch. Pokročilá znalost Aj, základní komunikační dovednosti v RJ a NJ.

– odborný pracovník

Senior projektová manažerka se zkušenostmi z praktické implementace mezinárodních projektů v ČR a v zahraničí. Zkušenosti s organizací projektů Aid for Trade z let 2019, 2020 a 2021, a to v osobní i online podobě. Zajištění odborného programu pro zahraniční partnery, včetně jednání a diskuzí s českými protějšky, organizace online školení i zkušenost s on-spot realizací projektu rozvojové spolupráce v rámci programu United Nations Development Fund v Zambii. Dále aktivní participace na realizaci mezinárodních vzdělávacích projektů v rámci Programu Evropské Komise Erasmus+ se speciálním zaměřením na vzdělávání podnikatelů a MSP. Komunikační dovednosti – komunikace s cílovými skupinami, psaná, mluvená komunikace se zahraničními partnery, znalost anglického jazyka (slovně i písemně) na úrovni C1, vynikající organizační dovednosti, praktické zkušenosti s organizací různých školení a tréninků.

– administrativně-organizační pracovník

Junior projektová manažerka se zkušenostmi z praktické implementace mezinárodních projektů v ČR. Participace na realizaci vzdělávacích projektů zejména v rámci programu ERASMUS+. Vynikající komunikační dovednosti – komunikace s cílovými skupinami, psaná, mluvená komunikace se zahraničními partnery, velmi dobrá znalost anglického jazyka (slovně i písemně) na úrovni C1 dle společného evropského referenčního rámce. Vynikající organizační dovednosti, praktické zkušenosti s organizací různých školení a tréninků, včetně programu Aid for Trade z roku 2021.

– administrativně-organizační pracovník

Vystudovala vyšší odborná škola, obor tisková produkce. Od roku 2017 pracuje v Asociaci na pozici asistentka generální ředitelky. Má dlouhodobé zkušenosti s administrativním zajištěním sekretariátu Asociace. Dlouhodobě spravuje webové stránky. Dále má zkušenosti s interními projekty jako je např. projekt Export nebo projekt Ukrajina. Její organizační zkušenosti se rozvinuly prostřednictvím pravidelného organizování legislativní rady v Asociaci, různých seminářů a v neposlední řadě zasedání Představenstva Asociace. Od počátku svého působení v Asociaci připravuje na pravidelné týdenní bázi zpravodaje: zpravodaj AMSP ČR, Právní zpravodaj, zpravodaj Guru, zpravodaj DigiSkills, EU zpravodaj a AOP zpravodaj.

## **7) faktory udržitelnosti výsledků projektu**

Udržitelnost výsledků projektu je pro Asociaci velmi podstatným parametrem. To dokazuje i fakt, že AMSP ČR schválila vlastní Strategii Udržitelnosti, založenou na tzv. Cílech udržitelného rozvoje identifikovanými Organizací spojených národů. Téma udržitelného rozvoje a cirkulární ekonomiky se dostává do popředí zájmu nejen nadnárodních společností, ale postupně i do segmentu středně velkého podnikání. Vzhledem ke spolupráci AMSP ČR s velkými komerčními partnery a dílčím zkušenostem bylo přistoupeno ke zpracování strategického materiálu, který odráží hlavní zájmy spolupráce. Těmi jsou tyto oblasti: podpora politiky pro rozvoj mikro, malých a středních podniků, podpora lokálních dodavatelských řetězců a místních produktů, podpora a šíření kvalitního technického a odborného vzdělávání, zvyšování ekonomické produktivity pomocí podpory diverzifikace, technologického rozvoje a inovací a v neposlední řadě napomáhání v rozvoji a adaptaci na digitalizaci. AMSP ČR záleží na tom, aby její činnost byla smysluplná nejen pro členy, ale také pro celou společnost. Identifikovala proto několik Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), ke kterým svou činností přispívá a své aktivity plánuje v těchto oblastech dále rozvíjet.

Předkládaný projektový návrh je plně v souladu se stanovenou Strategií udržitelnosti AMSP ČR. Asociace bude dbát na to, aby prostředky, které budou v rámci projektu vynaloženy vedly k naplnění cílů projektu a zejména k plné spokojenosti zahraniční partnerské organizace. Správné finanční řízení je jednou z klíčových aktivit v rámci projektového managementu a dohlízet na to bude vedení Asociace.

Aby byl projekt úspěšný a udržitelný, je hlavním kritériem přístup obou organizací, a to jak české, tak partnerské zahraniční organizace. Očekáváme, že pro zahraniční partnerskou organizaci tento typ projektu bude brán jako možnost naučit se něco nového, dozvědět se o fungujících praktikách v jiné zemi, příkladech dobré praxe s možností zavedení do praxe v partnerské zemi. Český partner by měl k projektu zase přistupovat formou ukázání a nalezení toho, co u nás funguje a co by mohlo být využitelné v podmínkách zahraničního partnera. Oboustranná intenzivní komunikace by měla napomoci k hladkému realizování projektu. Vždy bude potřeba, aby se dbalo na to, že v případě jakýchkoliv problémů je nutné problémy řešit

ihned, než je odkládat na později. Pokud budou oba partneři spolupracovat výše zmíněným stylem, mělo být daných cílů dosaženo bez sebemenších problémů.

Neméně důležitým faktorem úspěšnosti a udržitelnosti projektu bude výběr správných osob na obou stranách. Na straně Asociace bude důležité, aby osoby pracující na projekty byly osoby zkušené, které budou mít zájem projekt dovést do úspěšného konce. Dále bude důležité pro Asociaci vybrat správné osoby – poradce a vzdělavatele pro obě mise do Moldavska, na straně zahraniční partnerské organizace bude klíčový výběr osob podílejících se na implementaci projektu o to větší, že projektový záměr předpokládá vysokou míru jejich participace a přímého zapojení. Důležité bude na straně moldavského partnera to, jakým způsobem se podaří projekt komunikovat směrem k podnikatelské komunitě, jakým způsobem se podaří zajistit patřičnou motivaci a proaktivitu zapojených podnikatelů. U nich by měla zahraniční partnerská organizace dbát nejen na to, aby byli dostatečně motivovaní, ale současně i patřičně jazykově vybavení tak, aby pro ně aktivity měly co největší přínos.

## **8) analýza rizik a předpokladů**

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vnímá problematiku řízení rizik jako velice podstatnou součást managementu projektů, a proto při řešení svých projektů vždy takovouto analýzu (ať povinnou tak nepovinnou) zpracovává. Pro tento proces je důležité nejdříve rizika identifikovat, kategorizovat, kvantifikovat, ohodnotit a následně nastavit způsoby jejich řízení, jejich korektivní řešení či celkové eliminace a minimalizace negativních dopadů.

Analýza rizik je velice důležitá u projektů, v nichž se setkávají partneři z různých zemí, protože každá organizace může být zvyklá pracovat trochu jiným způsobem. Také hraje důležitou roli skutečnost, že v případě mezinárodních projektů musí komunikace probíhat v cizím jazyce, což může být pro obě strany velice náročné a znamenat možnost vzniku rizikových situací plynoucích s případných nedorozumění a komunikačních šumů.

Oblasti rizik, které identifikujeme v rámci tohoto projektu jsou:

- Rizika personální – nedostatečné personální zabezpečení projektu jak z české strany, tak ze strany zahraničního partnera.
- Riziko nejasné koordinace a vyjasnění projektových cílů, kdy obě partnerské strany budou mít problém ztotožnit se s cíli projektu a zájem o úspěšnou realizaci společného projektu bude malý.
- Riziko špatného finančního plánování projektových nákladů a s tím spojený nesprávný odhad jednotlivých nákladových položek.
- Riziko spojené s výběrovým řízením expertů cestujících do Moldávie, experti budou muset projít výběrovým řízením, aby se zabránilo tomu, že budou vysláni nevhodní experti, kteří nebudou schopni předat správné poznatky a sdílet zkušenosti z praxe.
- Riziko špatného plánování jednotlivých projektových aktivit, tj. realizace služební cesty do Moldávie a také organizace workshopů, problémy s nalezením vhodných termínů na stranách obou partnerů.
- Riziko změn v projektovém týmu na české straně, kdy by mohla být ohrožena plynulá realizace projektu a cíle projektu.
- Riziko spojené se změnou kontaktní osoby na straně moldavského partnera, které může vést ke zpoždění přípravy mise na úvodní kulatý stůl do Moldávie a následná organizace workshopů pro moldavské podnikatele.
- Riziko nenalezení vhodného veletrhu/výstavy, na kterém by byla nalezena shoda s partnerskou stranou a moldavskými beneficienty.
- Riziko vyšší moci – v návaznosti na současné celosvětové i místní geopolitické dění je nutné brát v úvahu i tzv. riziko vyšší moci, tedy rizika těžko předpokladatelná a náhlá (např. pandemie Covid-19 či geopolitické konflikty v relevantních regionech). Oba partneři musí proto být připraveni být dostatečně flexibilní a v případě potřeby adaptovat realizaci projektu tak, aby byla zajištěna nejen náplň projektového záměru, ale také bezpečnost všech zúčastněných osob.

Abychom výše zmíněným rizikům zabránili, budou provedeny následující kroky:

- Komunikace se zahraničním partnerem bude při realizaci tohoto projektu velice důležitým parametrem. Komunikace bude muset být intenzivní a častá. Intenzivní komunikaci předpokládáme ve všech etapách projektu, ale v počáteční fázi bude enormně důležitá

zejména pro vzájemné pochopení cílů projektu a také pro ujasnění, co od projektu očekává zahraniční partner.

- Ujasnění, kdo bude hlavní komunikační osoba na obou stranách – jak na straně českého partnera, tak na straně zahraničního partnera.
- Definování časového rámce jednotlivých projektových aktivit, měl by být odsouhlasen oběma stranami.
- Správný výběr expertů cestujících do Moldávie v rámci úvodní mise na Kulatý stůl tak v rámci lektorské účasti na workshopech pro moldavské beneficiáře, očekáváme, že moldavská strana vyjádří své preference, s jakými experty by se ráda setkala a jaké přesné poznatky od nich očekává.
- Stanovení požadavků moldavského partnera na program workshopů, detailní zjištění, jaké lektory by chtěli do workshopů zahrnout či s jakými odborníky by chtěli jednat.
- Výběr účastníků workshopů by měl proběhnout na straně moldavského partnera důkladně, aby bylo možné u kandidátů zjistit motivaci a možnosti případného dalšího šíření získaných poznatků mezi kolegy ve firmě i mimo ni.
- Včasné identifikování problému nenalezení konsenzu na vhodné účasti na veletrhu či výstavě pro moldavské beneficiáře a následné řešení eventuálním předložením žádosti o prolongaci implementační fáze projektu na řídicí orgán poskytovatele grantu (MPO).
- Projektový tým Asociace by měl být vzájemně zastupitelný, tzn. osoby, které budou součástí projektového týmu by měly být zastupitelné a také by měly vědět, kdo co má na starost a jaké má která osoba pravomoci a povinnosti. V případě nepředvídatelných a nenadálých událostí převezme aktivity absentující osoby jiná osoba z projektového týmu.

**9) reálně a pravdivě sestavený celkový nákladový rozpočet projektu vč. nákladů uchazeče, strukturovaných podle jednotlivých jím financovaných aktivit, v případě spolufinancování z jeho strany**

viz příloha č. 2 Smlouvy o realizaci projektu zahraniční rozvojové spolupráce č. 066/22 - Věcný, časový a finanční harmonogram realizace projektu ZRS

**10) časový harmonogram aktivit projektu**

viz příloha č. 2 Smlouvy o realizaci projektu zahraniční rozvojové spolupráce č. 066/22 - Věcný, časový a finanční harmonogram realizace projektu ZRS