

ČESKÁ REPUBLIKA

ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA

**PROJEKT ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE  
ČESKÉ REPUBLIKY  
S  
MOLDAVSKOU REPUBLIKOU**

**Podpora produkce ovoce a zeleniny s  
přidanou tržní hodnotou v Moldavsku**

2014 - 2016

ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA

únor 2014



**CZECH REPUBLIC**  
DEVELOPMENT COOPERATION

<b>Název projektu:</b> Podpora produkce ovoce a zeleniny s přidanou tržní hodnotou		<b>Číslo projektu:</b> CzDA-MD-2013-6-31162
<b>Partnerská země:</b> Moldavská republika	<b>Místo realizace projektu:</b> Lokalita: Hirtop, Sculeni, Casanesti, Dobrogea Vece, Delacau a Puhaceni. – vždy v dosahu max. 2 hodin cesty od hlavního města Kišiněv	
<b>Sektorová orientace projektu:</b> Zemědělství		
<b>Předpokládané datum zahájení projektu:</b> srpen / 2014	<b>Předpokládané datum ukončení projektu:</b> listopad / 2016	
<b>Celková výše prostředků na projekt ze ZRS ČR (Kč):</b> <b>4.995.000,- Kč</b>	<b>Celková výše prostředků na projekt včetně spolufinancování (Kč):</b> <b>4.995.000,- Kč</b>	
<b>Realizátor projektu:</b> (jméno, adresa, kontakty): <b>Česká rozvojová agentura</b> Nerudova 3, 118 50 Praha 1 Kontaktní osoba: Jan Černík Tel.: (+420) 251 171 Fax: (+420) 251 108 225 E-mail: cernik@czda.cz		
<b>Dodavatel:</b> <b>Člověk v tísni, o.p.s.</b> Šafaříkova 24, 120 00 Praha 2 Kontaktní osoba: Ondřej Nádvorník Tel.: 226 200 468 Fax.: 226 200 401		
<b>Partnerská organizace v zemi realizace projektu</b> (jméno, adresa, kontakty): název, typ, poštovní a webová adresa organizace; jméno a pozice odpovědného zástupce, telefon, fax, e-mail <b>Název: Národní agentura pro regionální rozvoj/ Agenția Națională de Dezvoltare Rurală (ACSA)</b> Typ: nevládní nezisková organizace Adresa: Chisinau, 31 August str. No. 98, office 401 Web: www.acsa.md Odpovědný zástupce: Constantin Ojog, ředitel, e-mail: cojog@acsa.md Tel.: +373 22 23 53 54, +373 22 23 78 89 Fax: +373 22 23 53 28		



## Obsah

1. Shrnutí projektu.....	4
2. Popis výchozího stavu.....	5
2.1 Ekonomická a sociální situace v zemi, rozvojová strategie země.....	5
2.2 Vládní politika a aktivity donorů v daném sektoru.....	5
2.3 Kontext spolupráce ZRS ČR v Moldavské republice .....	6
3. Analýza problému .....	7
4. Analýza zainteresovaných stran .....	8
4.1 Zainteresované subjekty/partneři projektu .....	8
4.2. Cílové skupiny.....	8
4.3 Podpora projektu ze strany země příjemce .....	9
5. Logický rámec projektu (viz příloha č. 2).....	10
5.1 Záměr .....	10
5. 2 Cíl.....	10
5.3 Výstupy .....	10
6. Postup realizace a monitoring .....	38
7. Faktory kvality a udržitelnosti výsledků projektu.....	41
7.1 Participace a vlastnictví projektu příjemci .....	41
7.2 Vedlejší dopady projektu .....	41
7.3 Sociální a kulturní faktory.....	42
7.4 Rovný přístup žen a mužů.....	42
7.5 Vhodná technologie.....	42
7.6 Dopady na životní prostředí .....	42
7.7 Ekonomická a finanční životaschopnost projektu.....	43
7.8 Management a organizace.....	43
8. Analýza rizik a předpokladů .....	49

## 1. Shrnutí projektu

Projekt zaměřený na podporu produkce ovoce a zeleniny s přidanou tržní hodnotou v Moldavsku vychází z tématu „zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity zemědělství“ schváleného usnesením vlády č. 403 ze dne 29. května 2013 k zahraniční rozvojové spolupráci v roce 2014 a střednědobému výhledu jejího financování do roku 2016. Projekt je zároveň v souladu s primárním zaměřením programu rozvojové spolupráce s Moldavskem 2011 – 2017 v sektoru zemědělství, který se zaměřuje na spolupráci v oblasti potravinové bezpečnosti (s ohledem na uplatnění moldavských produktů na zahraničních trzích) a podporu zvyšování kvality a efektivity zemědělské produkce zejména drobných farmářů v nejchudších regionech země. Projekt tak reaguje na potřeby definované vládními strategiemi a zároveň navazuje na zkušenosti a potřeby vyplývající z předchozích realizovaných projektů ČRA v sektoru zemědělství v Moldavsku.

Dlouhodobým problémem moldavských farmářů a zemědělců je obtížný přístup jejich produktů k obecně rentabilnějším trhům a to jak domácím, tak exportním. Místní trh se zemědělskými produkty je zároveň charakteristický relativně velkým cenovým rozpětím produktů na trhu, který je způsoben především nízkou mobilitou v rámci trhu a umocněn kolísavostí cen a jejich rozdíly v sezóně a mimo sezónu, kdy se mnohdy jedná až o pětinasobný rozdíl.

Na tyto zásadní problémy a další okolnosti z nich vyplývající tento projekt reaguje a vytyčuje si tak jeden hlavní cíl, kterým je dosažení takového stavu, kdy zemědělské produkty jednotlivých kooperativů (zapojených do tohoto projektu) budou stabilně dodávány na trh v průběhu celého roku.

Tohoto cíle bude dosaženo především optimalizací a zlepšením stávajících podmínek jednotlivých vybraných kooperativů, budováním jejich kapacit ohledně vedení a správné funkce družstev, jednotlivých aspektech produkce a produktového marketingu umožňující přístup na trh a vzájemnou výměnou znalostí a zkušeností mezi jednotlivými kooperativy.

Úspěšná realizace projektu by tak měla přispět k záměru projektu, kterým je přispět k zajištění neustálého sortimentu zemědělských produktů od drobných a středních zemědělců na místním trhu, zajištění potravinové bezpečnosti a tím i ke zvýšení životní úrovně malých a středních producentů zemědělských produktů v Moldavsku.

## 2. Popis výchozího stavu

### 2.1 Ekonomická a sociální situace v zemi, rozvojová strategie země

Moldavsko patří k nejhudším zemím Evropy, kde téměř polovina populace žije pod hranicí chudoby<sup>1</sup>. V roce 2013 se země umístila na 113. místě ze 187 zemí seřazených podle indexu lidského rozvoje<sup>2</sup> a průměrný hrubý domácí produkt na osobu (PPP) je 3300 USD.<sup>3</sup> Moldavsko má pouze nevýznamné zdroje surovin a téměř veškerá energetická spotřeba země musí být importovaná ze zahraničí. Značná část konkurenceschopného průmyslu je zároveň soustředěna na území Podněstří,<sup>4</sup> které je však mimo kontrolu vlády.<sup>5</sup> Moldavská ekonomika se proto převážně zaměřuje na zemědělskou produkci, ke které má velmi příhodné podmínky a své produkty směřuje především na východní trhy.

Klíčovým problémem Moldavska je migrace. Je uváděno, že každý čtvrtý obyvatel Moldavska žije a pracuje v zahraničí. Dočasný nebo trvalý odchod velkého množství převážně ekonomicky aktivního obyvatelstva do zahraničí má negativní dopad na sociální oblast a ekonomický rozvoj země.

Klíčovým rozvojovým a strategickým dokumentem moldavské vlády je „*Moldova 2020: National Development Strategy: 7 Solutions for Economic Growth and Poverty Reduction*“ schválený Parlamentem v červnu 2012, který představuje strategii kohezního a dlouhodobě udržitelného rozvoje společnosti.<sup>6</sup> Zároveň je v současné době za jednu z hlavních priorit považována zemědělská a potravinářská výroba, která byla jasně formulována vládním programem „*European Intergation: Freedom, Democracy, Welfare*“ 2009 – 2013 a „*National Strategy for Development of Agro-Industrial Complex 2008 – 2015*“. Ministerstvo zemědělství a potravinářského průmyslu (MoAFI) zároveň vydalo v roce 2011 dokument „Strategické priority pro rok 2011–2015“, který je založen na nedávném přechodu k tržnímu hospodářství a potřebě hlubší integrace s Evropskou unií a obsahuje deset hlavních prioritních oblastí.<sup>7</sup>

### 2.2 Vládní politika a aktivity donorů v daném sektoru

Budoucnost Moldavska významně ovlivňuje výhledová integrace do EU. V návaznosti na tyto aspirace země, byla na konci roku 2013 parafována mezinárodní smlouva „*Stabilization and Association Agreement*“, díky níž se Moldavsko zavázalo k postupnému plnění kritérií stanovených pro členy EU a k postupnému dosažení evropských standardů (zahrnující postupnou harmonizaci legislativy a politiky s „*EU's Acquis Communautaire*“).

<sup>1</sup> Central Intelligence Agency, The World Factbook, Moldova. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/md.html> [2013-07-23].

<sup>2</sup> <http://hdr.undp.org/en/mediacentre/humandevlopmentreportpresskits>.

<sup>3</sup> Údaj za rok 2012, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/md.html> (staženo 23.7.2013).

<sup>4</sup> BusinessInfo.cz, 2012. Interaktivní exportní profil zájmových zemí: Moldavsko. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zajmovych-zemi-moldavsko-21505.html#!> [2013-07-31]

<sup>5</sup> National Bureau of Statistics of the Republic Moldova 2012. Present population, as of January 1 by Districts and cities and Years Dostupné z: [http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/view.asp?ma=POP0110\\_EN&ti=Present+population,+as+of+January+1+by+Districts+and+cities+and+Years&path=../quicktables/EN/02%20POP/POP01/&lang=3](http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/view.asp?ma=POP0110_EN&ti=Present+population,+as+of+January+1+by+Districts+and+cities+and+Years&path=../quicktables/EN/02%20POP/POP01/&lang=3) [2013-07-23]

<sup>6</sup> Moldova 2020. National Development Strategy: 7 Solutions for Economics Growth and Poverty Reduction, s. 8.

<sup>7</sup> Strategic priorities for the activities of the Ministry of Agriculture and Food Industry of the Republic of Moldova in the years 2011 – 2015

Jako nástroj přípravného procesu byl již v roce 2005 vytvořen program "*EU-Moldova European Neighbourhood Partnership Action Plan*" definující principy a střednědobé priority země.

Od roku 2008 se také Moldavsko stalo příjemcem velkého množství finanční i expertní pomoci, kterou v oblasti rozvoje venkova poskytla řada mezinárodních organizací i rozvojových agentur. Mimo Evropské komise a jednotlivých členských států patří mezi nejvýznamnější donory v zemi USA. Dále zde působí i další donoři, např. Švýcarsko či Japonsko a instituce jako EBRD (*European Bank for Reconstruction and Development*), EIB (*European Investment Bank*), WB (*World Bank*), či agentury OSN "*United Nations agencies*".

Mnoho z výše jmenovaných donorů svou podporu směřuje také do zemědělství, lesnictví či rozvoje venkova Moldavska. Především se pak zaměřují na zvyšování přidané hodnoty zemědělské produkce a rozvoj komoditních trhů se zemědělskou produkcí.

### 2.3 Kontext spolupráce ZRS ČR v Moldavské republice

Rozvojová spolupráce je Moldavsku poskytována ze strany ČR již od konce devadesátých let minulého století. Moldavská republika patří mezi země, které byly usnesením vlády z r. 2004 (Zásady zahraniční rozvojové spolupráce po vstupu ČR do EU) vybrány jako prioritní s programem spolupráce pro Zahraniční rozvojovou spolupráci ČR. Zároveň patří i mezi prioritní země české transformační spolupráce. Počínaje rokem 2006 se spolupráce začala řídit Programem rozvojové spolupráce mezi Českou republikou a Moldavskou republikou na období 2006 – 2010.<sup>8</sup> Stávající program spolupráce je definován pro období od roku 2011 do roku 2017.<sup>9</sup> Průřezové závazky, základní principy i teritoriální a sektorové priority jsou pak zakotveny v Koncepti zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017, kterou Vláda ČR schválila v květnu 2010.<sup>10</sup>

Program rozvojové spolupráce s Moldavskem na období 2011-2017 definuje podporu sektoru zemědělství, lesnictví a rybolovu jako jeden z prioritních sektorů spolupráce. Jako optimální se jeví projekty zaměřené na spolupráci v oblasti potravinové bezpečnosti (s ohledem na uplatnění moldavských produktů na zahraničních trzích) a podporu zvyšování kvality a efektivity zemědělské produkce zejména drobných farmářů v nejchudších regionech země. V roce 2011 započala realizace dvou projektů zacílených na podporu šíření organického zemědělství a to jak ve smyslu podpory konverze stávajících hospodářství na organickou praxi, tak ve smyslu podpory marketingu organického zemědělství: "Rozvoj ekologického zemědělství v Moldavsku" a „Podpora rozvoje ekologického zemědělství v Moldavsku“. Další nedávno zahájené projekty se zaměřily na zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti drobných a středních zemědělců například formou podpory zemědělských družstev v rámci projektu „Zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity moldavských malých a středních zemědělců“ a formou vzdělávacích televizních pořadů prostřednictvím projektu "Rozvoj podnikatelských dovedností malých a středních zemědělců zvýšením transferu znalostí".<sup>11</sup> Stávající projekt tak navazuje na předešlé činnosti ČRA v zemědělském sektoru.

---

<sup>8</sup> Program rozvojové spolupráce mezi Českou Republikou a Moldavskou republikou na období 2006 – 2010

<sup>9</sup> Program rozvojové spolupráce s Moldavskem na období 2011-17

<sup>10</sup> Konceptce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017, 2010

<sup>11</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/moldavsko-rozvojova-spoluprace-cr-2017-29.html#!>.

### 3. Analýza problému

Zemědělství je pro moldavskou ekonomiku velmi podstatné, neboť tvoří zhruba třetinu HDP a představuje 70 % exportu. Sektor zemědělství včetně zpracovatelského průmyslu, který byl v posledních letech podporován skrze posilování soukromého vlastnictví zemědělské půdy, tvoří v Moldavsku až 43,5 % průmyslu.<sup>12</sup> Přesto však místní zemědělská produkce vykazuje mnohem nižší výnosy, než jaké lze pozorovat v okolních zemích tohoto regionu. Moldavsko je také charakteristické relativně velkým cenovým rozptylem zemědělských produktů na trhu. To je způsobeno především jejich nízkou mobilitou v rámci trhu. Tento cenový rozdíl je ještě patrnější při porovnávání cen v sezóně a mimo sezónu, kdy se mnohdy jedná až o pětinasobný rozdíl. Případné výnosy z uskladněného/zabaleného zboží, navíc následně prodaného mimo sezónu, by tak zcela určitě navýšily hodnotu zemědělských produktů. Odhadem se za roztríděnou či zabalenou produkci platí až o 20% více.<sup>13</sup>

Dalším ze zásadních nedostatků moldavského zemědělství jsou nízké vazby mezi pěstiteli a zpracovateli. Společné aktivity jakými je například získávání vstupů, know-how, rozvíjení marketingové strategie a podobně, by přinesly lepší výsledky všem zúčastněným stranám.

Dlouhodobým problémem moldavských farmářů a zemědělců je také obtížný přístup k exportním a obecně rentabilnějším trhům.<sup>14</sup> V tomto ohledu se jedná o komplexní problematiku, která v sobě zahrnuje jak nízkou míru informovanosti tamní populace, formální komplikace a finanční nákladnost transportu (Ukrajina a Rusko) a striktní standardy kvality, které moldavští zemědělci nesplňují (zejména EU).

Také nedostatečný přístup moldavských farmářů k úvěrům a nedostatek pracovní síly dlouhodobě limitují rozvoj zemědělství v zemi. To samé platí i v případě vysokých nákladů na vstupy do produkce (hnojiva, sadba, aj.). Zemědělci je musí dovážet, čímž za ně platí mezinárodní ceny, avšak cena jejich produkce získává cenu pouze na místním trhu, která je nižší než mezinárodní ceny.

Zahraněční spolupráce by se proto měla soustředit především na podporu družstev, jelikož do budoucna představují oblast s největším potenciálem pro inovace a zdokonalování. Právě podpora při získávání a efektivním hospodaření se zemědělskými vstupy, dodávky techniky (např. na zpracování, skladování atd.), podpora při budování know-how a přípravě budoucích strategií kooperativ nabízí místním družstvům možnost k velkému zlepšení a zefektivnění. Proto jsou družstva hlavní cílovou skupinou projektu a hrají klíčovou roli při úspěšné implementaci rozvojové spolupráce v zemi v zemědělském sektoru.

---

<sup>12</sup> Investment and Export Promotion, Agriculture and Food Processing.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Integrating Environment into Agriculture and Forestry Progress and Prospects in Eastern Europe and Central Asia; dostupné na: <http://www.worldbank.org/eca/pubs/envint/Volume%20II/English/Review%20MOL-final.pdf> (4.9.2013).



## 4. Analýza zainteresovaných stran

Hlavními partnery a zainteresovanými subjekty projektu jsou níže uvedené zemědělské kooperativy ve středním a jižním Moldavsku. Mezi nepřímé příjemce lze označit obyvatele okolních sídel. Dva hlavní institucionální partneři jsou Regionální rozvojová agentura Jih a Ministerstvo zemědělství a potravinářského průmyslu.

### 4.1 Zainteresované subjekty/partneři projektu

**Regionální rozvojová agentura Jih (RRA Jih)** je založená zákonem o regionálním rozvoji jako nekomerční veřejná instituce, která je podřízená Ministerstvu regionálního rozvoje a stavebnictví. RRA Jih je implementační orgán pro politiku regionálního rozvoje. RRA Jih pomáhala identifikovat potenciální příjemce projektu a v rámci jeho realizace přislíbila veškerou možnou institucionální podporu, konzultace a účast na monitoringu.

**Ministerstvo zemědělství a potravinářského průmyslu** je jedním z předkladatelů projektu. V souvislosti s projektem jeho působnost spočívá mimo jiné v prosazování vládní politiky podpory kooperativního hospodaření, včetně uplatňování relevantní legislativy. Výsledky projektu budou použitelné jako prezentace dobré praxe pro potřeby Ministerstva.

Příjemci projektu jsou založené, funkční zemědělské kooperativy v lokalitách Cazanesti, Delacau, Dobrogea Vece, Hirtop, Puhaceni a Sculeni (Konkrétní názvy, jednotlivé přesné lokality družstev a jejich adresy jsou spolu se stručnou charakteristikou uvedeny v Příloze č. 1 tohoto projektového dokumentu).

### 4.2. Cílové skupiny

#### 4.2.1. Přímé cílové skupiny

Přímými cílovými skupinami projektu jsou **zemědělská družstva** v lokalitách Cazanesti, Delacau, Dobrogea Vece, Hirtop, Puhaceni a Sculeni, zabývající se produkcí ovoce a zeleniny. Skladba a množství produkce jednotlivých družstev se vždy liší dle dané lokality družstva, jejich strategické vize a tradice produkce v dané oblasti. Se všemi družstvy bude pracováno ve stejné míře, třebaže se nacházejí v různém stupni vývoje a ekonomické způsobilosti. Těchto rozdílů bude v rámci projektu využito formou vzájemné komunikace a výměny zkušeností mezi družstvy, kdy více rozvinutá družstva bude mimo jiné možno představovat jako motivační příklady těm méně rozvinutým.

#### 4.2.2. Koneční příjemci projektu

Koncovými příjemci projektu jsou **členové jednotlivých kooperativů a jejich rodiny**, zrovna tak jako **místní obyvatelé – spotřebitelé** v bezprostředním okolí, kterým tak bude umožněn přístup k místně vypěstovaným, zdravotně nezávadným a kvalitním potravinám.

Další skupinou sekundárních příjemců projektu budou jednotlivé **zpracovatelské podniky** různých produktů produkovaných danými kooperativy. Ty budou mít díky projektu

neustálý přístup k daným zemědělským produktům kooperativů a budou tak moci lépe konkurovat produktům dováženým ze zahraničí.

#### **4.3 Podpora projektu ze strany země příjemce**

Celý projekt vznikl na základě žádosti moldavského Ministerstva zemědělství a potravinářského průmyslu, které tímto iniciovalo identifikaci tématu podpory drobných farmářů cestou rozvoje jejich spolupráce. Projekt má politickou podporu Ministerstva ve smyslu šíření a prosazování dobré praxe založené na plnění výstupů projektu.

Na identifikaci projektu se podílela také Regionální rozvojová agentura Jih, která dala příslib spolupráce na monitoringu a v případě realizace je připravená podniknout kroky směřující k renovaci dopravní infrastruktury, která by tak usnadnila zemědělskému kooperativu v Hirtopu, dovoz jejich produktů na trh.

Jednotlivá družstva se dále zavázala k poskytnutí přípravných prací a veškerého nutného zázemí v případě dovozu jakékoliv technologie a zároveň k otevřené spolupráci mezi sebou.

## 5. Logický rámec projektu (viz příloha č. 2)

### 5.1 Záměr

Záměrem projektu je přispět k zajištění neustálé dostupnosti sortimentu zemědělských produktů od drobných a středních zemědělců na místním trhu, zajištění potravinové bezpečnosti a tím i ke zvýšení životní úrovně malých a středních producentů zemědělských produktů v Moldavsku

### 5.2 Cíl

Projekt směřuje k naplnění jednoho hlavního cíle, a to, že: „Zemědělské produkty jednotlivých kooperativ jsou stabilně dodávány na trh v průběhu celého roku“.

Tohoto cíle by mělo být dosaženo především optimalizací a zlepšením stávajících podmínek jednotlivých vybraných kooperativ, budováním jejich kapacit ohledně vedení a správné funkce družstev, jednotlivých aspektech produkce a produktového marketingu umožňující přístup na trh a vzájemnou výměnou znalostí a zkušeností mezi jednotlivými kooperativy.

### 5.3 Výstupy

#### **Výstup 1.1. Optimalizovány stávající podmínky a strategie jednotlivých kooperativ**

Dosažení tohoto výstupu předpokládá, že bude zmonitorován a zhodnocen počáteční tj. současný stav jednotlivých kooperativ na začátku projektu. Budou zrevidovány jejich strategické materiály (pokud takové existují) a na základě znalostí a zkušeností realizátora, ve spolupráci s jednotlivými družstvy bude připraven dlouhodobý výhled potřeb pro materiální zázemí kooperativ a strategické vize do budoucna. V rámci tohoto výstupu budou zároveň některým kooperativům dodána předem vybraná zařízení pro uchovávání a prvotní zpracování zemědělských produktů.

V rámci této fáze bude také zhodnocené podnikatelské prostředí a legislativní rámec, který pro kooperativy v zemi existuje a bude mít proto velký vliv na jejich činnost a strategické plánování.

#### Aktivita 1.1.1. Zhodnocení (monitoring) stávajících podmínek (materiálního zázemí, strategické vize a procesního know-how) jednotlivých kooperativ

*Odpovědná osoba: Alexander Kandakov (ČZU)*

V rámci této aktivity bude pro každý kooperativ vypracován stručný a přehledný dokument, který bude shrnovat informace o počátečním stavu kooperativu. Především pak bude obsahovat ucelené, přehledné informace o počtu členů kooperativu, době jejich fungování, stanovách, vedení kooperativ a úrovni nastavených vnitřních procesů, rozloze pozemků jednotlivých členů, skladbě produkce, výnosech a materiálním zázemím (např. skleníky, sklady, mechanizace, technologie pro uchování, či zpracování ovoce, a další) apod. Dále bude zahrnovat reference na současné vize kooperativu, jejich plány do budoucna a přehled o jejich současných zkušenostech s produkcí, marketingem jejich produktů a podobně. Tento dokument pak bude dále sloužit jednotlivým kooperativům jako základní dokument pro

identifikaci jejich konkrétních potřeb do budoucna a zároveň bude sloužit i jako evidence počátečního stavu kooperativu, která pak bude na konci projektu porovnána se stavem kooperativu a jeho působení v době ukončení projektu.

Tento dokument bude vypracován na základě informací poskytnutých od jednotlivých kooperativů a ve spolupráci s nimi, nicméně všechna získaná data budou ověřena samotným realizátorem. (Především rozloha pozemků a jejich oprávněné vlastnictví, uváděné výnosy, současné technologické zázemí apod.). Kopie těchto dokumentů, společně s přehledným souhrnem (v tabulkovém kalkulátoru) za všechna cílová družstva, budou předány ČRA spolu s průběžnou zprávou, aby je bylo možno využít k monitoringu a hodnocení projektu.

Společně se stavem kooperativů budou zjišťovány i podmínky vytvořené pro kooperativy v rámci stávajícího právního rámce, daňové podmínky atd.

Na monitoringu stávajících podmínek jednotlivých kooperativů se bude společně s expertem ČZU podílet i expert ACSA.

Vzhledem k plánovanému zařazení 3 nových kooperativ jako příjemců pomoci v průběhu roku 2015 provede realizátor identifikaci a zjištění potřebných informací také od těchto 3 nových kooperativ. O každém z nově zařazených kooperativů bude také vytvořen dokument shrnující informace o stavu kooperativu.

Toto zjištění potřeb bude zahrnovat také:

### **Individuální diskuze se členy skupin z potenciálních nových kooperativů**

Smyslem této aktivity je získat hlubší porozumění perspektivy skupin ohledně spolupráce, jež bude založená na individuálních zájmech členů i na společné vizi. Konkrétní otázky je nutné klást každému členu skupiny zvlášť v individuálním rozhovoru.

Tyto diskuze se členy minimálně 3 skupin se odehrají v místě dané skupiny.

Rozhovory budou neformálního charakteru, aby se navodila otevřená atmosféra podněcující upřímnou diskusi. Tyto rozhovory budou klíčové k identifikaci skutečných zájmů oproti těm deklaratorním, které zpravidla v diskuzích ve skupině zaznívají. Tento přístup navíc umožní zjistit úroveň důvěry panující mezi členy daného kooperativu a odhadnout tak, zda členové sdílí vizi o společných investicích a pracovních mechanismech v rámci kooperativu.

### Aktivita 1.1.2. Identifikace a prioritizace konkrétních potřeb jednotlivých kooperativů

*Odpovědná osoba: Alexander Kandakov (ČZU)*

V rámci této aktivity bude na základě vypracovaného přehledného monitorovacího dokumentu (viz. A1.1.1.), ve spolupráci se členy kooperativu a na základě realizátorových zkušeností vypracován seznam jednotlivých potřeb kooperativů do budoucna. Bude se jednat o potřeby v oblasti materiálního zázemí i nutnosti získání konkrétních know – how (např. v oblasti marketingu, řízení kooperativu apod.), které bude každý z kooperativů do budoucna potřebovat ke svému rozvoji do požadovaných rozměrů a naplnění svých vizí dalšího vývoje kooperativu, které si sám stanoví, případně při svém zakládání stanovil. Identifikace konkrétních potřeb bude provedena v souvislosti s aktivitou A1.1.4. a bude zohledňovat směr, kterým by se kooperativ do budoucna dál rád ubíral. Jako výstup této aktivity bude stručný dokument jmenující dané potřeby kooperativu. Tyto potřeby budou řazeny dle aktuálních priorit, současných možností a potřeb družstva. Dokument bude zároveň sloužit i jednotlivým

kooperativům do budoucna, kdy se při uvážení svého dalšího rozvoje a tím i získání dalších prostředků budou moci snáze orientovat a lépe rozhodnout, kdy bude vhodné nakoupit která zařízení.

Rolí realizátora bude tedy ve spolupráci s jednotlivými družstvy vytvořit tento dokument a pomoci družstvům s utříděním priorit na základě jejich reálných možností, současného stavu a logické posloupnosti.

Na základě informací zjištěných v rámci aktivit 1.1.1 a 1.1.2 vypracuje realizátor v úzké spolupráci se zástupci kooperativů a na základě jejich návrhů soubor doporučení pro ČRA ohledně kritérií pro realizaci dodávek pro jednotlivé kooperativy (Aktivita 1.1.3). Doporučení budou pojednávat o případné výši spolufinancování ze strany kooperativů, případného kompetitivního procesu při výběru kooperativ, které mají být podpořeny (např. dle kvality spolupráce uvnitř kooperativ či business plánů a jejich naplňování).

Stejně jako u aktivity 1.1.1 se na identifikaci a prioritizaci konkrétních potřeb jednotlivých kooperativů bude společně s expertem ČZU podílet i expert ACSA.

### Aktivita 1.1.3. Dodávka vybraného zařízení pro uchovávání a prvotní zpracování zemědělských produktů

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci této aktivity budou do vybraných kooperativů dodána předem identifikovaná zařízení či technologie na zpracování, či uchování zemědělské produkce daných kooperativů. Jednotlivé dodávky budou vycházet z rozpočtových možností ČRA, kdy vybraná zařízení a kooperativy do kterých budou zařízení dodávána, budou vybrána na základě informací od realizátora projektu, současného stavu jednotlivých kooperativů (A1.1.1.) a jejich aktuálních potřeb (A1.1.2.). Konečné rozhodnutí o konkrétních dodávaných zařízeních a kooperativech, kterým budou dodávána, bude rozhodnutím ČRA. Role realizátora bude v tomto případě pouze koordinace jednotlivých dodávek, komunikace s dodavatelem těchto zařízení a jednotlivými kooperativy a spolupráce s ČRA při výběru dodávaných zařízení, případně při určování vhodných parametrů daných zařízení.

Pozn.: Tato aktivita není předmětem veřejné zakázky „Podpora zemědělských kooperativ a koordinace projektu...“

Koordinaci dodávky zboží zajistí ČvT. ČZU se bude podílet na dodávce formou doporučení vyplývajících z výstupů aktivit 1.1.1 a 1.1.2. ČvT zajistí smluvní ošetření spolupráce s příjemcem zařízení, který bude odpovídat za jeho údržbu a využívání pro činnost kooperativu.

### Aktivita 1.1.4. Workshop pro sestavení strategických plánů pro jednotlivé kooperativy

*Odpovědná osoba: Jiří Hejkrlik (ČZU)*

V rámci této aktivity bude pro každý kooperativ sestaven strategický plán rozvoje kooperativu do budoucna (s výhledem několika let i po skončení projektu). Na sestavení tohoto plánu se budou aktivně podílet všichni členové kooperativu, případně následně v zastoupení zvolenou radou kooperativu, a to s ohledem na stávající, nebo plánovanou strukturu vedení kooperativu. Realizátor uspořádá pro každý z kooperativů workshop, který bude veden metodicky takovým způsobem, aby v budoucnu mohli samotní členové kooperativu podobný formát setkání a rozhodování sami aplikovat mezi sebou. Na workshopu budou diskutovány vize jednotlivých členů o rozvoji kooperativu a směru, kterým by se kooperativ ubíral. Role realizátora bude především facilitace této diskuze a pomoc při utvoření reálné vize

vycházející ze skutečných současných možností kooperativu. Realizátor se bude zároveň snažit, aby členové kooperativu nepřecházeli zcela k nové a neznámé produkci, ale zaměřili se i na produkci rostlin s tradicí pěstování v dané oblasti, stálou poptávkou na trhu a neorientovali se pouze podle krátkodobých trendů na trhu apod. Dále bude klást důraz na udržitelnost plánované produkce a postupný růst kooperativu, aby sestavený plán nebyl od začátku zcela nerealistický, příliš riskantní a otevřeně vedl kooperativ do dluhové pasti.

Výstupem této aktivity bude strategický plán pro každý kooperativ, který bude obsahovat základní vizi a předpoklad rozvoje kooperativu do budoucna. S tímto plánem bude moct každý z kooperativů, spolu s výstupem A 1.1.2. pracovat v následujících letech, a to i po skončení projektu. Tento plán pak bude každý rok lehce upravován na základě dosaženého rozvoje v daném roce.

Aktivita bude rozšířena o úvodní školení s tematikou strategického plánování v prvním roce realizace projektu. Školení bude dotováno 5,5 hodinami během jednoho školícího dne. Odpovědným školitelem je Ing. Jiří Hejkrlik, Ph.D. Školení bude pořádáno pro 18 účastníků (tj. 3 z každého družstva) v anglickém jazyce s tlumočením do rumunštiny a s následnou každoroční konzultací a úpravou plánu.

I u této aktivity bude realizátor klást důraz na to, aby strategické plány vycházely z analýz a dokumentů navržených samotnými družstvy. Ty pak budou srozuměny, že jejich realizace je bude závazně stanovena smlouvou a následně monitorována.

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Úvod – představení účastníků, cílů (0,5 hod)</b>	<i>Interaktivní skupinová diskuze</i>
<b>Zhodnocení současné situace jednotlivých družstev (1 hod)</b>	
Analýza současného stavu dlouhodobých plánů	<i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
<b>Hlavní zásady tvorby vize a dlouhodobých plánů družstva (4 hodiny)</b>	
Význam plánovaného rozvoje organizace	<i>Výklad s prezentací Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
Kontext pro dlouhodobý rozvoj organizace	<i>Výklad s prezentací</i>
Podpora základních principů družstevnictví - "přínos pro členy" a "podnikatelský duch"	<i>Výklad s prezentací</i>
Proces definování vize a poslání družstva a role jednotlivých funkcí v družstvu	<i>Výklad s prezentací</i>
Tvorba vize družstva	<i>Výklad s prezentací Skupinová analýza případové studie - reakce účastníků na daný reálný problém</i>
Odvození krátkodobých business plánů a aktivit	<i>Výklad s prezentací</i>
Tvorba dlouhodobého plánu	<i>Práce ve skupinách nad vlastními dlouhodobými plány - výstupem aktualizované plány</i>
Principy pravidelné revize plánů	<i>Skupinová diskuze nad dalším postupem revize a tvorby dlouhodobých strategií jednotlivých družstev</i>

Výstupní kompetence: Po absolvování tréninku budou účastníci znát a umět: vysvětlit cíle a význam organizačního rozvoje družstva, vysvětlit důvody proč by družstvo mělo mít vizi a dlouhodobé plány, vytvořit rámec pro konstruktivní skupinovou definici vize a cílů, vytvořit

reálnou vizi družstva a dlouhodobé plány pomocí skupinové práce a vytvořit rámec pro odvozování aktivit a krátkodobých cílů.

Strategické plány budou sestavovány v prvním roce projektu na základě hotových studií a budou dále aktualizovány v každém projektovém roce (Zhodnocení podmínek - aktivita 1.1.1 a identifikace potřeb - aktivita 1.1.2) a 6 workshopů (s každým kooperativem 1 workshop). Při realizaci workshopů zaměřené na strategické plány bude kladen důraz na budování kapacit členů kooperativ a místních expertů. Workshop a následné sestavování strategických plánů bude vedeno expertem z ČZU ve spolupráci s moldavským expertem, jehož kapacita pro vedení workshopů a sestavování a revize strategických plánů tak bude zvýšena. Ve třetím roce projektu už povede revize strategických plánů místní expert za asistence a koučování experta ČZU. Tímto způsobem bude v maximální míře podporována kapacita místních expertů pokračovat v rozvoji strategických plánů i po skončení projektu.

### **Výstup 1.2. Rozšířeny a osvojeny znalosti a kapacity ohledně vedení a správné funkce družstev**

Dosažení tohoto výstupu předpokládá, že všechny kooperativy, které budou zapojeny do projektu, budou seznámeny se zásadami fungování a vedení kooperativů (administrativními, ale i vnitřními procesy), vedením evidence o fungování a činnosti kooperativů a celkovém fungování a tvorbě business plánů. Zároveň budou seznámeny i s různými možnostmi, jak získat přístup k různým technologiím prostřednictvím grantů, či různých programů a jak, je možné se do nich zapojit. V rámci tohoto výstupu by mělo dojít i k přenosu zkušeností mezi jednotlivými kooperativy a určité komunikaci mezi nimi, která posílí vzájemný přenos zkušeností a tím i jejich rozvoj.

#### Aktivita 1.2.1. Technická podpora při vedení evidenčních knih jednotlivých kooperativů a nastavování vnitřních procesů

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci této aktivity bude jednotlivým kooperativům poskytnuta technická podpora, rady a asistence při vedení jejich evidenčních knih. Bude dohlédnuto na to, aby daná evidenční kniha zahrnovala nejen údaje nutné pro případné požadované vedení ze strany moldavské administrativy, ale i taková data o produkci, prodeji apod., která pomohou při následném plánování i hodnocení práce kooperativu. S každým z kooperativů bude realizátor nahlížet do evidenční knihy alespoň 2x ročně po celou dobu trvání projektu a pomáhat s řešením případných problémů, předávat zkušenosti v oblasti odhadů, zohledňovat a zahrnovat výsledky z jednotlivých aktivit z výstupu V1.3.

Po dobu trvání projektu navštíví realizátor vždy 2x ročně každý kooperativ a vypracuje zprávu z hospodaření kooperativů, která bude předána ČRA (v angličtině) a kooperativům (v rumunštině). Zprávy budou prezentovány na půldenním setkání se zástupci všech kooperativů.

Navíc místní facilitátor kooperativ, případně místní experti realizátora budou poskytovat kooperativům průběžné poradenství v oblasti vedení evidenčních knih a společného účetnictví místními experty. Místní experti budou kooperativům poskytovat pravidelné konzultace a provádět monitoring evidenčních knih (minimálně jednou za 2 měsíce).

### Aktivita 1.2.2. Vytvoření/ revize a úpravy business plánů pro jednotlivá družstva

*Odpovědná osoba: Jiří Hejkrlik (ČZU)*

V rámci této aktivity budou realizátorem v úzké spolupráci s jednotlivými kooperativy vytvořeny, případně zrevidovány jejich business plány. V rámci této aktivity by mělo dojít k potvrzení správnosti dat a reálnosti dalších výhledů a plánů do budoucna. (Zda jsou vytvořené plány relevantní a uskutečnitelné, zda dostatečně zohledňují udržitelné pěstitelské praktiky, vycházejí a navazují na místní tradici pěstování a nemění zcela skladbu produkce dle módních trendů na trhu, ale dle konzistentně doložené poptávky a prostoru na trhu, (např. v návaznosti na výsledky studií z V1.3). Sestavení těchto plánů a jejich počáteční revize proběhne hned v prvním projektovém roce (2014), na počátku projektu a následně, v každém z následujících projektových let proběhnou alespoň 2 asistované porady a revize těchto plánů takovým způsobem, aby si členové kooperativu v následujících letech mohli dělat tyto revize i zcela sami.

V prvním roce projektu budou v rámci 2 workshopů (vytvořeny) revidovány prozatímní business plány všech kooperativů. V druhém roce projektu budou v návaznosti na vytvoření dlouhodobých strategických plánů (Aktivita 1.1.4) všechny business plány znovu revidovány tak, aby reflektovaly priority stanovené ve strategických plánech. Dále budou následovat ještě jedna revize v druhém projektovém roce a další 2 revize v třetím projektovém roce. Tvorba business plánů bude vždy vycházet z podkladů a návrhů, které připraví členové družstva. Do přípravy pak bude dále zapojen místní expert, který bude metodicky veden expertem z ČZU. Členové kooperativů získají během workshopů potřebné teoretické informace o způsobu tvorby business plánů a následně budou prakticky sestavovat business plány svých kooperativů a zvyšovat své vědomosti a dovednosti v této oblasti metodou „learning by doing“.

Na vytvoření/ revizi a úpravách business plánů se společně s expertem ČZU bude podílet facilitátor kooperativ.

### Aktivita 1.2.3. Školení jednotlivých kooperativů o chodu, vedení a funkcích kooperativ

*Odpovědná osoba: Jana Mazancová (ČZU)*

V rámci této aktivity proběhne série školení (1x/každý projektový rok) pro členy jednotlivých kooperativů o chodu, vedení a funkcích kooperativu. Během těchto školení bude věnována pozornost nejen administrativním nařízením ohledně kooperativů v Moldavsku, ale zároveň i o vnitřních procesech, nutnosti, výhodách, přínosech a možnostech jejich nastavení. Zároveň bude kladen důraz na kontinuální správné řízení kooperativu s transparentním nastavením rozhodovacích kompetencí i odpovědností a se zdůraznění významu a výhod samotné existence a funkce kooperativů. Toto školení je možné spojit dohromady se školeními na jiná témata a provádět je v tentýž den, vždy však minimálně v 3 hodinovém rozsahu.

V rámci aktivity budou realizovány tři moduly školení, tj. v každém projektovém roce jeden, dle níže uvedeného schématu. Pro všechna školení budou připraveny odpovídající školící materiály v rumunském jazyce – podklady pro školení včetně participativních cvičení, brožura. Samotné školení proběhne v anglickém jazyce s tlumočením do rumunského jazyka. Školící materiály budou zahrnovat teoretickou část, případové studie a kapitoly zabývající se potenciálními problémy a riziky a návody na jejich předcházení či řešení. Školení bude prováděno vždy pro dvě družstva najednou, tj. tři opakování jednoho tématu. Minimální počet



účastníků na školení je 10. Na školení bude vždy přítomen i facilitátor kooperativ tak, aby si rovněž osvojil výstupní kompetence a byl kdykoliv schopen zajistit kooperativům podporu.

V roce **2014** bude realizován první modul školení:

### **Modul č.1 - Úvod do družstevnictví**

Časový rozsah: 10,5 hodin tréninku rozdělených do dvou školících dnů

Odpovědný školitel: Ing. Jiří Hejkrlik, Ph.D.

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Úvod – představení účastníků, cílů (0,5 hod)</b>	<i>Interaktivní skupinová diskuze</i>
<b>Základní principy, výhody a nevýhody družstevnictví (4 hod)</b>	
Principy a výhody spolupráce	<i>Výklad s prezentací Praktická ukázka výhod spolupráce na modelovém příkladu z teorie her</i>
Různé formy zemědělských podniků - soukromá osoba, družstvo, s.r.o. a akciová společnost	<i>Výklad s prezentací</i>
Podmínky vytvoření a správného fungování družstva	<i>Výklad s prezentací</i>
Výhody a nevýhody družstev	<i>Práce ve skupinách s následnou prezentací výsledků Následný výklad s prezentací</i>
<b>Národní a mezinárodní kontext (3 hod)</b>	
Role vlády, legislativy a mezinárodních donorů	<i>Výklad s prezentací Případové studie z jiných post-sovětských zemí</i>
Podmínky a družstevní legislativa v Moldávii	<i>Výklad s prezentací Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
Ostatní legislativa podporující vznik družstev (kvalita a bezpečnost produktů, úvěry, státní podpora)	<i>Výklad s prezentací Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
Dodavatelský řetězec a postavení družstva v rámci řetězce	<i>Výklad s prezentací Skupinová diskuze - identifikace a popis aktérů v řetězci, hodnocení kvality vztahů a možnosti zlepšení postavení družstva v rámci řetězce</i>
Mezinárodní prostředí - liberalizace zemědělských trhů, omezování státní podpory a důraz na kvalitu	<i>Výklad s prezentací Skupinová diskuze nad možnostmi/limity exportu produktů do zahraničí</i>
Význam zpracování a agrobusinessu pro rozvoj venkova a zemědělství	<i>Výklad s prezentací Skupinová diskuze nad možnostmi zvyšování přidané hodnoty produktů zpracováním a skladováním</i>
Družstva ve světě a v České republice - historie a současnost	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Podmínky vzniku družstva (3 hodiny)</b>	
Hlavní kroky vytvoření družstva	<i>Skupinová analýza případové studie</i>
Tvorba a struktura stanov družstva	<i>Skupinová analýza stanov existujícího družstva - hledání nejasností, mezer a potenciálního vzniku nedorozumění a konfliktů mezi členy</i>

	<i>Skupinová revize vlastních stanov - výstupem budou revidované stanovy každého družstva</i>
--	---

Výstiuní kompetence: Po absolvování tréninku budou účastníci znát a umět - vysvětlit cíle a význam organizačního rozvoje družstva, rozeznat kvality družstva, sepsat stanovy, provést kritickou sebereflexi v rámci družstva a nalézt řešení.

V roce **2015** bude realizován druhý modul školení:

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Úvod – představení účastníků, cílů (0,5 hod)</b>	<i>Interaktivní skupinová diskuze</i>
<b>Vnitřní komunikace družstva (4 hod)</b>	
Úvod, význam komunikace uvnitř družstva,	<i>Krátký výklad na úvod, Skupinová práce – komunikační mapa (Vennův diagram)</i>

## **Modul č. 2 – Komunikace jako efektivní nástroj družstva**

Časový rozsah 11,5 hodin tréninku rozdělených do dvou školících dnů

Odpovědný školitel: Ing. Jana Mazancová, Ph.D.

Nástroje komunikace	
Komunikační problémy a konflikty, role a motivace členů z hlediska komunikace	<i>Výklad s prezentací doplněný sdílením zkušeností účastníků, řízená diskuze nad případovými situacemi</i>
Principy zlepšení komunikace včetně řešení konfliktů, role naslouchání, efektivní komunikace	<i>Výklad s prezentací, participativní aktivita – plánování komunikace</i>
Schůze jako vhodný prostředek ke komunikaci uvnitř družstva	<i>Výklad s prezentací, skupinová práce –výstupem bude <b>písemný plán příští schůze družstva</b></i>
<b>Komunikace družstva směrem ven (externí komunikace) (4 hod)</b>	
Úvod, význam PR, vztah družstva a vládou	<i>Úvodní krátký výklad, Debata o vztahu vlády směrem k družstvům</i>
PR obraz družstva, Vyjednávání a kontrahování	<i>Výklad s prezentací Diskuze nad případovými studiemi Skupinová práce – výstup <b>písemný plán PR aktivit na následující čtvrtletí</b> + revize plánu</i>
<b>Vzdělávání družstevní skupiny (3 hod)</b>	
Participační školení v družstvech, Definování potřeb, Role členů družstva, Plánování školení, Participativní metody	<i>Výklad s prezentací, řízená diskuze – význam školení a role družstva Skupinová práce – identifikace témat školení a sestavení <b>písemného plánu školení</b></i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci umí popsat význam efektivní komunikace v kontextu družstva a jsou schopni používat různé techniky k překonání konfliktu uvnitř družstva. Účastníci umí popsat hlavní principy externích vztahů a jsou schopni plánovat propagační aktivity družstva. Znají důležitost vzdělávání členů družstva a funkci družstva, dovedou identifikovat své potřeby a jsou schopni sestavit školící plán.

V roce **2016** bude realizován třetí modul školení:

### **Modul č. 3 - Institucionální management družstva**

Časový rozsah: 15,5 hodin tréninku rozdělených do dvou školících dnů

Odpovědný školitel: Ing. Jiří Hejkrlik, Ph.D.

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Úvod – představení účastníků, cílů (0,5 hod)</b>	<i>Interaktivní skupinová diskuze</i>
<b>Zhodnocení současné situace jednotlivých družstev (1 hod)</b>	
Analýza struktury a managementu	<i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
<b>Normy, struktura a podnikání v družstvu (1 hod)</b>	
Význam tvorby struktur pro efektivní fungování podniku	<i>Výklad s prezentací</i>
Velikost družstva, jeho ekonomická	<i>Výklad s prezentací</i>

efektivnost a zájmy členů	
Role jednotlivých úrovní vedení družstva	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Řízení družstevní skupiny (3 hod)</b>	
Vztah mezi řízením organizace jako skupiny zemědělců a operačním řízením podniku	<i>Výklad s prezentací</i>
Pobídky a motivace členů	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Skupinová diskuze nad hlavními přínosy družstva pro členy</i>
Charakteristika správného vůdce	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Práce ve skupinách s následnou skupinovou diskuzí nad popisem práce, kvalitami a možnostmi rozvoje dovedností vedoucího družstva</i>
Role správní rady	<i>Skupinová analýza případové studie - rozhodování modelových situací - na jaké úrovni a kdo je za ně odpovědný?</i> <i>Na závěr práce ve skupinách - sestavení popisu práce členů správní rady - výstupem písemný dokument</i>
<b>Interní tvorba kapitálu družstva (2 hod)</b>	
Interní zdroje kapitálu - příspěvky a vklady členů, zdroje generované družstvem z prodeje produktů. Výplata dividend, řízení členských podílů, externí investoři - nečlenové, odchod člena.	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Skupinová diskuze nad možnými způsoby nastavení členských vkladů - výhody a nevýhody.</i> <i>Skupinová analýza případové studie - otázky, které by družstvo mělo zvážit při výběrem vhodného způsobu tvorby kapitálu</i>
Tvorba rezerv družstva	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i> <i>Na závěr práce ve skupinách - sestavení strategie tvorby rezerv - výstupem písemný dokument</i>
<b>Řízení služeb pro členy (3 hod)</b>	
Výkupu produktů od členů - marketingové služby poskytované družstvem, přínosy pro členy, nastavení cenové úrovně a příjmu družstva, organizace výkupu a řešení konfliktů	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i> <i>Na závěr práce ve skupinách - sestavení výkupní strategie družstva - výstupem písemný dokument</i>
Prodej vstupů členům - výhody a nevýhody hromadného nákupu družstvem, skladování, nastavení cenové úrovně	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
Možnosti poskytování družstevních úvěrů členům	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
<b>Interní ekonomické plánování (5 hod)</b>	
Kontrola a plánování ze strany členů družstva	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Volná skupinová diskuze a sdílení zkušeností</i>
Plánování zásob a materiálu	<i>Výklad s prezentací</i>
Participativní rozpočtování, schvalování rozpočtu, analýza cashflow	<i>Výklad s prezentací</i> <i>Skupinová analýza případové studie – analýza a pochopení modelového rozpočtu</i>
Účetní evidence – metody, odpovědnost a kontrola	<i>Výklad s prezentací</i>

Ekonomická plánování, finanční rezerva, výkaz zisků a ztrát, účetní rozvaha	<i>Výklad s prezentací Na závěr práce ve skupinách – revize stávajících způsobů a úrovně ekonomického plánování - <b>výstupem interní revidované postupy a dokumenty</b></i>
---	--

Výstupní kompetence: Po absolvování tréninku budou účastníci znát a umět následující - popsat jednotlivé role, normy a význam organizační struktury družstva, popsat odpovědnost a roli vedoucích pozic v družstvu, budou znát výhody a nevýhody rozdílných nastavení způsobu výkupu produkce a prodeje vstupů, vytvořit rozpočet a postupy ekonomického plánování.

#### Aktivita 1.2.4. Výměna zkušeností mezi jednotlivými kooperativy, demonstrační návštěvy

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci této aktivity bude probíhat výměna zkušeností mezi jednotlivými kooperativy a to tak, že proběhnou demonstrační ukázky, tj. vzájemné návštěvy na pozemcích jednotlivých kooperativ (rovnoměrně rozložené do průběhu projektových let, v každém kooperativu alespoň 1x, kdy jako první budou navštíveny kooperativy v Hirtopu a Sculeni). Při těchto návštěvách budou probíhat i realizátorem řízené diskuze mezi zemědělci, v jejichž rámci si budou předávat informace, rady a zkušenosti z oblasti svého podnikání. Realizátor tedy v rámci této aktivity naplánuje, zorganizuje a logisticky zajistí dané demonstrační návštěvy a bude pomáhat řídit („moderovat“) výše zmíněné diskuze.

Při kalkulaci této aktivity realizátor zohlední náklady na dopravu zemědělců ke vzájemným návštěvám.

Výměny zkušeností mezi jednotlivými kooperativy logisticky zajistí ČvT.

#### Aktivita 1.2.5. Podpora a technická asistence kooperativám v přístupu ke grantům a jiným podpůrným programům

*Odpovědná osoba: Angela Turuta ČvT*

V rámci této aktivity budou členové jednotlivých kooperativů seznámeni s různými možnostmi samostatného získání financí na další rozvoj kooperativu. Realizátor sám zjistí různé možnosti, které se pro moldavské zemědělce vyskytují a s nimi je následně seznámí. V rámci této aktivity by realizátor měl vést kooperativy směrem k různým grantům, či podpůrným programům a ne pouze k půjčkám, které jsou mnohdy velmi riskantní. Zároveň pomůže alespoň 2 kooperativům s žádostí o některý z vybraných grantů či programů, např. programu Světové banky „50:50“. (Kontakt k získání bližších informací k tomuto programu realizátorovi na vyžádání zprostředkuje kontaktní osoba projektu z ČRA).

Realizátor bude průběžně předávat informace kooperativům o možnostech získání financí na další rozvoj kooperativu i jeho členů. Na základě aktuálních grantových příležitostí uspořádá realizátor nejméně 2 workshopy pro členy kooperativů zaměřené na přípravu žádostí o některý z grantů. V rámci workshopů budou rozvíjeny konkrétní potenciální záměry zúčastněných kooperativů. Dále se realizátor aktivně zapojí a pomůže alespoň 2 kooperativům s přípravou žádostí o grant. Zejména se bude jednat o přípravu žádostí na granty v rámci programu Světové Banky „Moldova Agriculture Competitiveness Project“, dále v rámci programu podpory kooperativů financovaného PolishAid. Navíc bude členům kooperativů poskytnuta podpora při přípravě žádostí o dotace pro zemědělce poskytovaných

Ministerstvem zemědělství Moldavska a financovaných v rámci programu Evropské Komise – ENPARD případně z dalších možných zdrojů v závislosti na aktuálních možnostech.

Podpora a technická asistence kooperativám v přístupu ke grantům a jiným podpůrným programům bude realizována ČvT.

#### Aktivita 1.2.6 Organizace návštěv a výměna zkušeností s dalšími existujícími kooperativy v Moldavsku.

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci projektu budou zorganizovány nejméně 2 návštěvy dalších, již fungujících kooperativ, mimo kooperativy přímo zapojené do projektu. Cílem těchto návštěv bude výměna zkušeností s kooperativami v Moldavsku, které již fungují déle, a mohou přímo předat zkušenosti, jak překonávali překážky, a jaké byly klíčové faktory jejich úspěchu. Přednostně budou navštěvovány kooperativy zabývající se produkcí, zpracováním a prodejem ovoce a zeleniny. Realizátor projektu v rámci této aktivity naplánuje, zorganizuje a logisticky zajistí dané demonstrační návštěvy a bude pomáhat řídit („moderovat“) výše zmíněné diskuze.

Organizace návštěv a výměna zkušeností s dalšími existujícími kooperativy v Moldavsku bude logisticky zajištěna ČvT.

#### Aktivita 1.2.7 Technická asistence při zakládání a řízení družstva, monitoring

##### **Asistence s přípravou návrhu stanov a dalších potřebných dokumentů**

Expert rozpracuje zakládací dokumenty: právní statut, vnitřní regulaci ekonomické aktivity. Všechny dokumenty budou vysvětleny, diskutovány a schváleny skupinou během workshopu (8 h). Navíc bude místní expert navštěvovat všechna družstva minimálně 2 x do roka a pomůže jim řešit jejich aktuální problémy a výzvy spojené s plánováním družstva (48 h)

V průběhu roku 2015 a 2016 bude také probíhat monitoring družstev na dvou úrovních - na úrovni individuálních zemědělců a na úrovni zástupců představenstva kooperativ. Budou vyvinuty 2 dotazníky, jeden pro každou z výše zmíněných skupin. Sběr dat bude realizován za pomoci tabletů skrze elektronický software Open Data Kit, což umožní snadnou a rychlou analýzu a vizualizaci dat. Monitoring bude realizován dvakrát za rok (jednou pomocí dotazníků a jednou pouze na základě neformálních rozhovorů), aby bylo možné sledovat progres kooperativ. Výsledky monitoringu budou vždy diskutovány s daným kooperativem (monitoring 1 družstva a jeho zemědělců, zpracování a zpětná vazba – 38 hodin).

Vzhledem k tomu, že se převážně jedná o odbytová družstva, je monitoring zaměřen zejména fungování družstva, a to z pohledu představenstva i členů družstva. Je sestavena matrice indikátorů, které jsou schopny poukázat na úspěšnost fungování družstva z obou pohledů. U individuálních členů se např. dotazujeme na podíl produkce prodávané skrze družstvo a porovnáváme oproti tomu, co má družstvo ve stanovách. Zajímají nás rovněž očekávání členů směrem k družstvu, a zdali jsou tato očekávání naplňována, což je důležitou informací při motivaci stávajících i nových členů.

Základní baseline data byla sebrána v rámci aktivity 1.1.1 a další informace budou sebrány během prvního monitoringu v roce 2015, ty pak budou porovnány s daty z roku 2016. Pokud dojde k prodloužení projektu, lze v monitoringu pokračovat.

Očekávaným přínosem monitoringu je zejména:

- Sledování plnění indikátorů projektu – nakolik jsou funkční odbytová zemědělská družstva podporovaná projektem, a nakolik je tedy vhodné je podpořit případnou dodávkou vybavení
- Identifikace slabých míst ve fungování družstev, jež bude sloužit jako podklad pro navržení a realizaci odpovídajících školení a konzultací s experty
- Prezentace výsledků monitoringu umožní družstvu vidět úspěšnost fungování družstva, a to nejen z hlediska zvýšení příjmů pro jednotlivé členy, ale i celého družstva a z hlediska rozvoje sociálního kapitálu.
- Monitoring může družstvům zejména v jejich počátcích fungování pomoci sledovat, zdali splňují veškeré požadavky, zdali mají dobře nastavenou vnitřní strukturu, identifikovat jejich slabá místa a následně na ně reagovat.

Výstupem monitoringu bude písemná zpráva v anglickém jazyce, kterou lze dle potřeb přeložit do ruského či rumunského jazyka. Výsledky budou prezentovány i zástupcům družstev a budou sloužit jako podklad k práci s družstvy.

### **Výstup 1.3. Získány znalosti a know-how o jednotlivých aspektech produkce a marketingu zemědělských produktů umožňující přístup na trh**

Dosažení tohoto výstupu předpokládá, že si členové jednotlivých kooperativů osvojí a rozšíří znalosti o strategickém a finančním plánování vlastní produkce a tím i produkce kooperativu, o obecných zásadách prodeje zemědělských produktů, o správných zemědělských postupech, skladování a dalších náležitostech spojených se zemědělskou produkcí a budováním její přidané hodnoty a usnadnění jeho odbytu na trh. Zároveň budou provedeny studie určující možnosti a potenciál umístění různých produktů na trh, jejichž výsledky pak mohou jednotlivé kooperativy zohlednit ve svém plánování a přidat do svého sortimentu produkce. Prováděná školení mohou být vedena pro více kooperativ najednou, pokud to bude v daném případě relevantní.

#### Aktivita 1.3.1. Školení o finančním plánování kooperativ

*Odpovědná osoba: Alexander Kandakov (ČZU)*

V rámci této aktivity proběhnou opakovaná školení jednotlivých kooperativ zabývající se postupy a způsoby finančního plánování kooperativ. Tato školení budou obsahovat i praktické ukázky. V rámci těchto školení bude zároveň kladen důraz i na seznámení kooperativ s různými riziky v této oblasti, aby neupadly do dluhové pasti. V rámci této aktivity realizátor seznámí kooperativy s přínosy, ale i riziky půjček a podobných způsobů získání peněz a bude klást důraz na jasné vysvětlení, co je třeba nejprve spočítat, chce-li daný kooperativ některý z těchto finančních zdrojů využít. Tento druh školení proběhne alespoň 2x ročně pro každý z kooperativ, během každého projektového roku. Je možné toto školení tematicky propojit s jinými plánovanými školeními, nicméně vždy alespoň v rozsahu 4 hodin. Tato školení budou rozdělena do všech let projektu především z toho důvodu, aby si jednotliví členové opakovaně připomínali a průběžně osvojovali získané znalosti v této oblasti. Výsledkem praktické části těchto školení budou vypracované obchodní (finanční) plány samotnými kooperativami, které budou revidovány realizátorem a předány zadavateli (ČRA) ve formě příloh průběžné zprávy.

Všechna školení budou využívat participativních metod zapojení účastníků tak, aby si účastníci výstupy ze školení co nejvíce osvojili. Ke každému školení budou připraveny odpovídající školící materiály v rumunském jazyce – jedná se o podklady k prezentacím a participativním cvičením a finální brožuru. Všechna uvedená školení budou realizována vždy pro dvě družstva najednou, tj. budou ve třech opakováních.

Odpovědným školitelem všech uvedených školení je Ing. Alexander Kandakov, Ph.D. Školícím jazykem bude ruština s možností tlumočení do rumunštiny.

Při školeních bude vždy přítomen facilitátor kooperativ tak, aby si osvojil výstupní kompetence a mohl v budoucnu poskytnout kooperativům konzultace.

V roce **2014** budou realizována tato školení:

## **I. školení ( celkem 5 hodin)**

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Finanční analýza</b> (1 hod.)	
▪ Význam finanční analýzy	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Základní údaje pro finanční analýzu	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativa</i>
▪ Metody finanční analýzy	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Ukazatele finanční analýzy</b> (2 hod.)	
▪ Finanční stabilita kooperativ	<i>Výklad s prezentací;  Skupinová diskuze, názory a zkušenosti členů kooperativa</i>
▪ Ukazatele aktivity a rentability	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Ukazatele likvidity a čistý pracovní kapitál	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Finanční plánování</b> (1 hod.)	
▪ Zásady plánování	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Cíle a plánování kooperativ	<i>Výklad s prezentací;  Diskuze s členy kooperativa o důležitosti plánování</i>
<b>Krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování</b> (1 hod.)	
▪ Roční finanční plánování	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativa</i>
▪ Plánování výnosů, nákladů a zisku	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Krátkodobá likvidita	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Plánování prodeje	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativa o možnostech prodeje ovoce a zeleniny</i>
▪ Plánování investiční činnosti	<i>Výklad s prezentací; Analýza cílů a návratnosti investic</i>
▪ Dlouhodobé finanční zdroje	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Rizika	<i>Výklad s prezentací; Skupinová analýza rizik a dosavadní zkušenosti členů kooperativa</i>



**Výstupní kompetence:** Účastníci školení znají přehled o podstatě a významu finanční analýzy kooperativ, metodách a postupech provádění finanční analýzy a umějí identifikovat rozhodující zdroje informací pro finanční analýzu. Členové kooperativ se znají základní ukazatele finanční analýzy (ukazatele finanční stability, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, pracovní kapitál). Účastníci školení jsou schopni vytvořit reálnou vizi o cílech a zásadách finančního plánování kooperativ a umějí vysvětlit krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování. **Výstupem školení je písemný dokument**, obsahující nezbytné podklady pro přípravu finančního plánu kooperativa.

## II. školení (celkem 5 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Finanční analýza	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Ukazatele finanční analýzy	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Finanční plánování	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Finanční plán</b> (4 hod.)	
▪ Struktura finančního plánu	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Metody tvorby finančního plánu	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka finančního plánu; Výstupem – písemný dokument „Finanční plán kooperativu“</i>

**Výstupní kompetence:** Členové kooperativ znají a umějí využít strukturu a metody tvorby finančního plánu. Účastníci školení umí prognózovat budoucí vývoj financí na základě cílů a aktuálního vývoje na místních zemědělských trzích a jsou schopni stanovit potřebu finančních zdrojů pro financování majetku kooperativ a zajištění finanční rovnováhy. V rámci praktické části školení členové kooperativ jsou schopni vypracovat obchodní (finanční) plány.

V roce **2015** budou realizována tato školení:

## I. školení (celkem 5 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Struktura finančního plánu	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Metody tvorby finančního plánu	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Financování aktivit kooperativ</b> (2 hod.)	
▪ Vlastní kapitál (vlastní zdroje)	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Financování z cizích zdrojů (granty, krátkodobý a dlouhodobý úvěr)	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Zdroj financování, doba a účel financování	<i>Výklad s prezentací; Skupinová diskuze nad možnostmi financování kooperativ</i>
<b>Požívání investic z cizích zdrojů</b> (2 hod.)	
▪ Úvěr a leasing	<i>Výklad s prezentací; Zásady úvěrování v Moldavské</i>

	<i>republice; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Odpisové metody a jejich typy	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení znají možnosti a zdroje financování (vlastní zdroje, granty, leasing, krátkodobé a dlouhodobé úvěry), účely a dobu financování. Členové kooperativů umí rozeznat přínosy úvěrů, ale zároveň umí vysvětlit i rizika půjčky, jako závazku, který se pro kooperativy může stát problémem.

## II. školení (celkem 5 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Financování aktivit kooperativ	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Pořizování investic z cizích zdrojů	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Úrokování a diskontování</b> (2 hod.)	
▪ Jednoduchý a složený úrok a diskont	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ o splacení úvěru a praktická ukázka výběru správného mechanismu pro počítání úroků</i>
<b>Majetková a kapitálová výstavba kooperativu</b> (2 hod.)	
▪ Majetková struktura kooperativa	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ; Výstupem bude analýza stavu (struktury) majetku kooperativ</i>
▪ Kapitálová struktura kooperativa	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ; Výstupem bude písemná analýza kapitálové struktury kooperativu</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení mají znalosti o majetkové struktuře kooperativ, která slouží pro dosažení hospodářských cílů (klasifikace majetku podle povahy, podle doby využitelnosti a podle členění (dlouhodobý majetek, oběžný majetek)) a o kapitálové struktuře kooperativ, jako zdrojů, ze kterých majetek kooperativ vzniknul (vlastní kapitál, cizí kapitál). Účastníci školení jsou schopni vytvořit rozvahu kooperativ – bilance kooperativ (přehled o majetku a kapitálu).

V roce **2016** budou realizována tato školení:

## I. školení (celkem 5 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Úrokování a diskontování	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Majetková a kapitálová výstavba kooperativu	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Investiční činnost kooperativu</b> (2 hod.)	
▪ Druhy a možnosti investic	<i>Výklad s prezentací; Diskuze o investičních možnostech,</i>

	<i>existujících pro kooperativy</i>
▪ Zdroje financování investic	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Hodnocení efektivnosti investic	<i>Výklad s prezentací; Skupinová analýza efektivnosti investic</i>
▪ Investiční riziko	<i>Výklad s prezentací; Skupinová analýza investičních rizik</i>
<b>Podniková statistika a rozbor</b> (2 hod.)	
▪ Využití hospodářských čísel z finančního účetnictví	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka a diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Analýza ukazatelů	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Bilanční analýza	<i>Výklad s prezentací</i>

**Výstupní kompetence:** Po absolvování školení členové kooperativů znají proces plánování investic, jaké druhy investic jsou dostupné, zdroje financování investic, metody hodnocení ekonomické efektivnosti investic, existence investičních rizik a jejich zhodnocení. Účastníci školení umí vést a využít podnikovou statistiku a hospodářská čísla (vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, finanční účetnictví) pro rozhodování a řízení.

## II. školení (celkem 5 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Investiční činnost kooperativu	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Podniková statistika a rozbor	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Softwarová podpora pro finanční plánování kooperativ</b> (4 hod.)	
▪ Tvorba finančního plánu	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka práce se softwarem pro finanční plánování; Diskuze s členy kooperativ</i>

**Výstupní kompetence:** Po absolvování školení členové kooperativů mají povědomí o možnostech softwarové podpory pro přípravu finančního plánu, která umožní provést celou řadu kroků v rámci zpracování, monitorování a analýzy dat. Členové kooperativ znají vývoj, potenciál a význam podnikových informačních systémů a umí je využívat

### Aktivita 1.3.2. Školení o marketingu, zásadách prodeje zemědělských produktů a jejich zacílení na trh

*Odpovědná osoba - Alexander Kandakov (ČZU)*

V rámci této aktivity budou jednotlivé kooperativy školeny o marketingu, zásadách prodeje zemědělských produktů, jejich zacílení na trh a obdobných znalostech nutných k úspěšnému odbytu produktů na trhu. Tato školení budou probíhat alespoň 2x ročně v průběhu všech projektových let. Je možné toto školení tematicky propojit s jinými plánovanými školeními, nicméně vždy alespoň v rozsahu 6 hodin. Tato školení budou rozdělena do všech let projektu především z toho důvodu, aby si jednotliví členové opakovaně připomínali a průběžně osvojovali získané znalosti v této oblasti. Výsledkem praktické části těchto školení budou vypracované marketingové plány samotnými kooperativami, které budou revidovány realizátorem a předány zadavateli (ČRA) ve formě příloh průběžné zprávy.

Všechna školení budou využívat participativních metod zapojení účastníků tak, aby si účastníci výstupy ze školení co nejvíce osvojili. Ke každému školení budou připraveny odpovídající školící materiály v rumunském jazyce – jedná se o podklady k prezentacím a participativním cvičením a finální brožuru. Všechna uvedená školení budou realizována vždy pro dvě družstva najednou, tj. budou ve třech opakováních.

Odpovědným školitelem uvedených školení je Ing. Alexander Kandakov, Ph.D. Školícím jazykem bude ruština s možností tlumočení do rumunštiny.

Po všechna školení bude vždy přítomen facilitátor kooperativ, který si tak osvojí výstupní kompetence a bude moci v budoucnu poskytnout odpovídající podporu kooperativům.

V roce **2014** budou realizována tato školení:

## I. školení (celkem 8 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Marketing a marketingová koncepce kooperativ</b> (1 hod.)	
▪ Význam a účel marketingu pro kooperativy	<i>Výklad s prezentací; Dosavadní zkušenosti, diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Předmět marketingu	<i>Výklad s prezentací;</i>
▪ Marketing v praxi	<i>Výklad s prezentací; Dosavadní zkušenosti členů kooperativ, diskuze</i>
<b>Marketingové prostředí</b> (1 hod.)	
▪ Tržní orientace kooperativ	<i>Výklad s prezentací; Skupinová diskuze, názory a zkušenosti členů kooperativ</i>
▪ Výrobní a výrobní koncept	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Prodejní koncept	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Marketingové mikroprostředí	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Marketingové makroprostředí	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Marketingová strategie</b> (2 hod.)	
▪ Strategické plánování kooperativ	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Segmentace a targeting	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Marketingový plán</b> (4 hod.)	
▪ Kritéria marketingového plánu	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka marketingového plánu; Diskuze s členy kooperativa</i>
▪ Obsah marketingového plánu	<i>Výklad s prezentací; Výstupem – písemný dokument „Marketingový plán kooperativu“</i>

**Výstupní kompetence:** Po absolvování školení členové kooperativ mají znalosti o významu a účelu marketingu pro kooperativy, co je předmětem marketingu a jak funguje marketing v praxi. Účastníci školení rozumí principům marketingového prostředí (tržní prostředí, výrobní, výrobní a prodejní koncepty, marketingové mikroprostředí a makroprostředí), znají principy strategického plánování kooperativ a jsou schopni aktivně přistupovat k tvorbě

marketingového plánu. Účastníci umí vytvořit a v praxi použít **písemný dokument** „Marketingový plán“.

## II. školení (celkem 8 hodin)

Téma a rozsah	Metoda vedení tréninku
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Marketing a marketingová koncepce kooperativ	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Marketingové prostředí	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Marketingová strategie	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Marketingový plán	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Marketingový Mix</b> (3 hod.)	
▪ Produkt, cena, propagace, distribuce	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Zemědělské trhy a marketing</b> (4 hod.)	
▪ Struktura zemědělských trhů	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ o místních zemědělských trzích</i>
▪ Nabídka, poptávka, cena	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Výrobní náklady a marketingové náklady	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka počítání výrobních a marketingových nákladů; Práce ve skupinách a prezentace výsledků</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení rozumí základním principům marketingového mixu (produkt, cena, propagace, distribuce), jako souboru taktických marketingových nástrojů, které umožňují kooperativu připravit (upravit) nabídku podle přání zákazníků na místních cílových zemědělských trzích. Dále znají strukturu trhu se zemědělskými komoditami, mají základní orientaci v místních podmínkách zemědělské výroby a potenciálního odbytu zemědělské produkce kooperativa, dokáží vysvětlit výrobní náklady a marketingové náklady.

V roce **2015** budou realizována tato školení:

## I. školení (celkem 8 hodin)

Téma a rozsah	Metoda vedení tréninku
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Marketingový Mix	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Zemědělské trhy a marketing	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Shromažďování informací a zkoumání tržního prostředí</b> (3 hod.)	
▪ Zemědělský marketingový informační systém (AMIS)	<i>Výklad s prezentací; Praktická ukázka využívání marketingového informačního systému; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Analýza makroprostředí	<i>Výklad s prezentací;</i>
<b>Pochopení a používání informací o trhu</b> (4 hod.)	
▪ Jaké informace o trhu je třeba získat	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>

▪ Zdroje informací (informační služby/systémy)	<i>Výklad s prezentací;</i>
▪ Použití informací o trhu	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Porozumění tvorbě ceny	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení znají možnosti efektivního shromažďování informací a zkoumání tržního prostředí prostřednictvím využití moderního Zemědělského Marketingového Informačního Systému (AMIS), který funguje v rámci poskytování informačních služeb pro všechny subjekty působící v agrárním sektoru Moldavské Republiky. Účastníci školení umí vysvětlit, jaké informace o trhu je třeba získat pro vyšší odbyt produkce a pro zlepšení jejich rozhodovacího procesu a konkurenceschopnosti.

## II. školení (celkem 8 hodin)

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Shromažďování informací a zkoumání tržního prostředí	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Pochopení a používání informací o trhu	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Marketingový výzkum</b> (4 hod.)	
▪ Definování problému, výzkumný plán, shromažďování a analýza informací, závěry, rozhodování	<i>Výklad s prezentací; Práce ve skupinách – definování problémů kooperativ a analýza dostupné informace; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Hodnocení plnění marketingového plánu	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ o metodách plnění marketingového plánu</i>
▪ Analýza ziskovosti	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Předpovídání poptávky	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Kooperativ a zákazník - spolehlivost a věrnost</b> (3 hod.)	
▪ Vytváření hodnoty pro zákazníky	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ;</i>
▪ Vztah se zákazníky, budování důvěry	<i>Výklad s prezentací; Sdílení zkušeností členů kooperativ a diskuze</i>
▪ Vlastní databáze zákazníků	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ; Praktická ukázka tvorby databázi zákazníků</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení rozumí základním principům vztahu se zákazníkem, vytváření hodnoty pro zákazníky, jejich spokojenost a věrnost (kvalitní produkce a služby kooperativu, zjišťování spokojenosti zákazníků), jsou také schopni vytvořit vlastní databázi zákazníků. Dále v rámci školení na téma „Marketingový výzkum“ účastníci školení dovedou realizovat nové cesty v myšlení a definovat určité problémy, připravit výzkumný plán, shromažďovat a analyzovat potřebné informace, umějí zhodnotit plnění marketingového

plánu, analyzovat ziskovost a poptávku. Účastníci jsou schopni aktualizovat marketingový plán kooperativ.

V roce **2016** budou realizována tato školení:

**I. školení (celkem 8 hodin)**

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Marketingový výzkum	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Kooperativ a zákazník – spolehlivost a věrnost	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Řízení kvality produkce a služeb</b> (3 hod.)	
▪ Očekávání zákazníků	<i>Výklad s prezentací; Dosavadní zkušenosti členů kooperativ, diskuze</i>
▪ Vnímání kvality služeb a produkce	<i>Výklad s prezentací; Skupinová diskuze nad možnostmi zlepšení kvality produkce a služeb</i>
▪ Identifikace a uspokojování potřeb zákazníka	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Strategie poprodejních služeb	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Chování spotřebitelů</b> (2 hod.)	
▪ Osobní, kulturní a společenské faktory	<i>Výklad s prezentací; Dosavadní zkušenosti členů kooperativ, diskuze</i>
▪ Psychologické procesy	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Rozhodování o koupi produktu	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Angažovanost spotřebitele	<i>Výklad s prezentací</i>
<b>Řízení rizik</b> (2 hod.)	
▪ Koncepce řízení rizik	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Informace a rozhodovací proces	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Strategie kooperativ pro snížení rizik	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení jsou schopni posoudit vnímání kvality produkce a služeb ze strany zákazníků, jak splnit očekávání zákazníků, identifikovat a uspokojit potřeby zákazníků. Dále rozumí základním principům chování spotřebitelů (osobní, kulturní a společenské faktory, psychologické procesy, rozhodování o koupi produktu, angažovanost spotřebitele). Dále účastníci znají koncepci řízení rizik a jsou schopni aktivně přistupovat k tvorbě strategie kooperativ pro snížení rizik.

**II. školení (8 hodin)**

<b>Téma a rozsah</b>	<b>Metoda vedení tréninku</b>
<b>Opakování předchozího školení</b> (1 hod.)	
▪ Řízení kvality produkce a služeb	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Chování spotřebitelů	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Řízení rizik	<i>Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Kooperativy a konkurence</b> (3 hod.)	
▪ Identifikace konkurentů	<i>Výklad s prezentací;</i>

	<i>Skupinová diskuze – identifikace a popis konkurentů kooperativ</i>
▪ Analýza konkurentů	<i>Výklad s prezentací; Skupinová diskuze – analýza konkurentů kooperativ</i>
▪ Konkurenční strategie	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
<b>Marketingová komunikace (4 hod.)</b>	
▪ Vytváření komunikace	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Řízení reklamní strategie	<i>Výklad s prezentací;</i>
▪ Rozhodování o dopadu, dosahu a frekvenci	<i>Výklad s prezentací; Diskuze s členy kooperativ</i>
▪ Podpora prodeje	<i>Výklad s prezentací; Skupinová diskuze nad možnostmi podpory prodeje</i>
▪ Direct marketing a osobní prodej	<i>Výklad s prezentací</i>
▪ Interaktivní marketing	<i>Výklad s prezentací</i>

**Výstupní kompetence:** Účastníci školení rozumí hlubším principům marketingové komunikace a principům vytváření účinné marketingové komunikace (cíl komunikace, identifikace cílových zákazníků), znají principy podpory prodeje (řízení reklamní strategie, osobní prodej a Direct marketing, interaktivní marketing). Účastníci školení jsou schopni identifikovat a analyzovat konkurenty (jejich cíle, slabé a silné stránky), dále jsou schopni aktivně přistupovat k tvorbě konkurenční strategie kooperativu. Účastníci jsou schopni aktualizovat marketingový plán kooperativ.

### Aktivita 1.3.3. Školení o správných zemědělských postupech, skladování a zpracování zemědělských produktů

*Odpovědná osoba - Jan Banout (ČZU)*

V rámci této aktivity budou jednotlivé kooperativy školeny o správných, dlouhodobě udržitelných zemědělských postupech šetrných k životnímu prostředí, způsobech skladování jednotlivých zemědělských produktů v souladu s nároky na bezpečnost potravin, možnostech a způsobech zpracování různých zemědělských produktů a obdobných znalostech nutných k úspěšné zemědělské praxi generující nezávadné produkty s přidanou tržní hodnotou. Tato školení budou probíhat alespoň 1x ročně v průběhu všech projektových let. Je možné toto školení tematicky propojit s jinými plánovanými školeními, nicméně vždy alespoň v rozsahu 6 hodin. Tato školení budou rozdělena do všech let projektu především z toho důvodu, aby si jednotliví členové opakovaně připomínali a průběžně osvojovali získané znalosti v této oblasti a budou obsahovat i praktické příklady.

Všechna školení budou využívat participativních metod zapojení účastníků tak, aby si účastníci výstupy ze školení co nejvíce osvojili. Ke každému školení budou připraveny odpovídající školící materiály v rumunském jazyce – jedná se o podklady k prezentacím a participativním cvičením a finální brožuru. Školení budou realizováno buď pro každé



družstvo samostatně, kdy minimální počet účastníků bude čítat 5 osob, anebo budou družstva pospojována, kdy minimální počet účastníků bude čítat 10 osob.

V roce **2014** bude ealizována školení:

### **1. Technologie sušení ovoce a zeleniny (8 hodin)**

Odpovědný školitel: doc. Ing. Jan Banout, Ph.D.

Účastníci školení z řad zástupců kooperativ získají základní teoretické znalosti o principech sušení ovoce a zeleniny. Získají základní znalosti o různých technikách sušení jako například sušení mrazem, mikrovlnném a především horkovzdušném sušení. V oblasti horkovzdušného sušení bude školení zaměřeno na nízkonákladové technologie dostupné drobným farmářům a menším kooperativám jako například využití solárního sušení. Účastníci školení získají dovednosti v oblasti správných technologických zásad při sušení potravin, jakými jsou optimální teplota sušení, bezpečná hodnota tzv. vodní aktivity potravin, optimální délka sušení. Kromě výše uvedeného bude školení zahrnovat i techniky úpravy potravin (zemědělských produktů) před samotným sušením, které se využívají pro zachování některých nutričních látek a především k zachování organoleptických vlastností. Jedná se především o blanšírování zeleniny, máčení zeleniny do speciálně připravených nálevů, máčení ovoce do cukerných roztoků, kandování ovoce, využití kyseliny askorbové proti enzymatickému hnědnutí atd. Součástí školení budou i hygienické zásady při zpracování potravin dehydratací včetně zásad kontroly finální kvality. Součástí školení budou i praktické ukázky a participační workshop zaměřený na přípravu různých konzervačních nálevů před procesem sušení. Jednoduché postupy pro výpočet optimální doby sušení dle sušících podmínek a druhu produktu. Dále ukázky využití sušených produktů v potravinářském průmyslu.

**Metoda vedení školení:** výklad s prezentací, skupinová diskuze nad hlavními technikami sušení ovoce a zeleniny. Práce ve skupinách – příprava konzervačních nálevů před sušením.

V roce **2015** bude realizováno tematické školení:

### **1. Technologie skladování ovoce a zeleniny (8 hodin)**

Odpovědný školitel doc. Ing. Jan Banout, Ph.D.

Školení bude probíhat pro každé družstvo samostatně, tj. bude realizováno šest opakování.

Účastníci školení z řad zástupců kooperativ získají základní znalosti o správných zásadách a technologii skladování čerstvého, ale i sušeného ovoce a zeleniny. V průběhu školení se účastníci seznámí se základními požadavky na skladovací podmínky, skladování v normální atmosféře, v prostředí se sníženou teplotou, v mrazu a v modifikované (ochranné) atmosféře. Dále bude diskutována i otázka vztahu mezi dobou skladování a typem produktu. Účastníci školení budou seznámeni s výhodami skladování dehydratovaných produktů. Součástí školení bude i funkce obalů a případně i ochranných potahů, které se využívají při skladování ovoce a zeleniny a mohou prodloužit jejich skladovatelnost. Účastníci školení získají rovněž informace o zásadách posklizňové manipulace s ovocem a zeleninou před samotným skladováním. Součástí školení budou i praktické a participační postupy při stanovení

optimální skladovací vlhkosti zemědělských produktů. Účastníci školení se seznámí se metodami výpočtu skladovacích nákladů ve vztahu k použité technologii.

V roce **2016** bude realizováno školení:

## **2. Školení o standardech kvality zemědělské produkce (8 h)**

Odpovědný školitel:

Školení bude vždy pořádáno pro dvě družstva najednou, tj. celkem proběhnou tři opakování. Obsahem školení budou zejména požadavky v oblasti kvality produkce a marketingové strategie zemědělských produktů v souladu s kvalitativními požadavky místních i exportních trhů. Účastníci školení budou seznámeni se strukturou a obsahem různých typů standardů pro posuzování kvality zemědělské produkce a jejich aplikaci v každodenním chodu zemědělského podniku. Účastníci získají informace o metodách zajišťování kvality produkce v průběhu výrobního technologického procesu.

V rámci školení budou vysvětlena specifika různých odrůd poptávaných na cílovém trhu, optimální podmínky pro jejich sklizeň a kritéria kvality požadovaná distribučními sítěmi s odkazem na normy jakosti pro ovoce (jablka, hrušky, švestky, třešně, višně, meruňky, broskve, ořechy); bobule (jahody, maliny, ostružiny, angrešt, atd. a zeleninu (rajčata, papriky, okurky, lilek, mrkev, cibule, červená řepa, atd.), stolní hrozny. Kromě toho budou účastníkům poskytnuty informace o balení, uskladnění, dopravě a dodávacích podmínkách.

**Metoda vedení školení:** výklad s prezentací, skupinová diskuze nad možnostmi dosahování požadavků kvality produkce jednotlivých družstev

### Aktivita 1.3.4. Studie o možnostech umístění jednotlivých produktů jednotlivých kooperativ na trh

*Odpovědná osoba: Jana Mazancová (ČZU)*

V rámci této aktivity budou vypracovány přehledné studie o možnostech umístění jednotlivých produktů jednotlivých kooperativ na trh. V těchto studiích bude vždy zohledněna lokalita daného kooperativu a jemu blízké trhy, infrastruktura umožňující dopravu na tyto trhy, současné způsoby výkupu produktů a další možnosti těchto výkupů. Zároveň bude zohledněn současný sortiment daného kooperativu a lokální skladba produktů na potencionálních trzích v okolí. Z těchto studií by mělo pro dané kooperativy jasně vyplývat, zda pro jejich současnou skladbu produktů je na okolních trzích prostor pro odbyt, případně jaké produkty a v jaké zpracované formě by bylo vhodné dodávat. Dané studie by měly být krátké a stručné, nicméně obsahovat všechny relevantní informace, které pak bude možné využít při sestavování strategických plánů kooperativu, tvorbě finančních a business plánů a dalších aktivit navázaných na toto know-how. Tyto studie budou vytvořeny v prvním projektovém roce, spíše k začátku projektu. Tyto studie mohou být vzájemně provázány se studiemi z aktivity 1.3.5., ale z obsahu bude jasně vyplývat, o která data, navázaná na jakou aktivitu se jedná.

Do přípravy studie o možnostech umístění jednotlivých produktů jednotlivých kooperativ na trh bude kromě experta ČZU zapojen také expert ACSA.

#### Aktivita 1.3.5. Studie o potřebách lokálních trhů v okolí jednotlivých kooperativů

*Odpovědná osoba: Alexander Kandakov (ČZU)*

V rámci této aktivity budou sesbírána data z okolních trhů v blízkosti lokalit jednotlivých kooperativ o skladbě jejich sortimentu, množství nabídky a poptávky po jednotlivých produktech, způsobech jejich zpracování, míst, ze kterých jsou na dané trhy jednotlivé produkty dováženy a podobně. Tyto přehledné studie by pak měli sloužit nejen kooperativům přímo zapojeným do projektu, ale i dalším zemědělcům, případně zemědělským kooperativám působících v dané oblasti. Tyto studie pro jednotlivé lokality budou vytvořeny v prvním projektovém roce, spíše k začátku projektu. Zároveň mohou být vzájemně provázány se studiiemi z aktivity A1.3.4., ale z obsahu bude jasně vyplývat, o která data, navázaná na jakou aktivitu se jedná.

Do přípravy studie o potřebách lokálních trhů v okolí jednotlivých kooperativů bude zapojen také expert ACSA.

### **Další navržené aktivity:**

#### Aktivita 1.3.6. Školení o účetnictví a finančním plánování družstev

*Odpovědná osoba – Angela Turuta (ČvT)*

Třídenní školicí modul určený pro manažery kooperativů a účetní bude zahrnovat obecné informace a základní pojmy o moldavských národních účetních standardech jednoduchého a zjednodušeného podvojného účetnictví, specifika mezd a danění ekonomických subjektů. V rámci školení budou účastníkům názorně vysvětleny jednotlivé kroky vedení účetnictví a finančního managementu ekonomických aktivit v rámci podniku.

Školicí modul bude zahrnovat seznámení se základními dokumenty: účetní pravidla, faktury, registry a další dokumenty nezbytné pro vedení účetnictví jednotlivých typů ekonomických operací a přípravu dokladů a vypracování finančních zpráv.

Účastníkům budou poskytnuty informace o systémech vedení účetnictví, účetní politice, pravidlech a požadavcích na vypracování dokladů, procesování plateb a pohledávek, inventarizace a zhodnocení majetku. Dále budou účastníci seznámeni s dostupnými typy bankovních účtů. Součástí školicího modulu budou také informace o systému daní, danění mezd, DPH, spotřební dani aj.

Školení bude doplněno o praktická cvičení zaměřená na danění mezd, typy daní, termíny daňových přiznání, osvobození od DPH apod. Účastníci se seznámí se systémem daňové správy, předpisy daňových finančních orgánů, možnými pokutami za nedodržení předpisů a také s typy jak předcházet a případně řešit soudní spory.

**Metoda vedení školení:** výklad s prezentací, skupinové diskuze. Individuální i skupinová práce na praktických úkolech.

#### Aktivita 1.3.7 Podpora marketingu kooperativů

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V průběhu projektu bude realizátor aktivně podporovat kooperativy v implementaci vytvořených marketingových plánů (viz Aktivita 1.3.2). Realizátor bude aktivně zprostředkovávat kooperativům jednání s potenciálními odběrateli jejich produktů a asistovat jim při vyjednávání.

Dále budou kooperativy podpořeny při participaci na existujících lokálních i národních marketingových akcích, (prodejních výstavách a prezentacích) v Moldavsku. V rámci projektu bude podpořena participace zástupců 6 kooperativ na nejméně 6 marketingových akcích v průběhu projektu.

#### **Výstup 1.4. Na úrovni Ministerstva zemědělství jsou advokovány změny v oblasti zlepšení prostředí pro rozvoj kooperativ**

Aktivita 1.4.1 Formulace a prosazování doporučení pro Ministerstvo zemědělství ohledně zlepšení prostředí pro rozvoj kooperativ.

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V průběhu projektu budou realizátorem ve spolupráci s moldavskou zemědělskou poradenskou organizací ACSA od zapojených kooperativů a jejich členů shromažďovány podrobnosti ohledně problémů, se kterými se potýkají, a které jim brání ve snadnějším rozvoji. Tyto informace budou realizátorem sumarizovány a spolu se zástupci organizace ACSA a ve spolupráci s členy kooperativů budou formulovány doporučení pro Ministerstvo zemědělství, která se budou týkat lepšího legislativního nastavení a zlepšování prostředí pro fungování kooperativ (např. otázky zdanění kooperativ, aj.)

Formulovaná doporučení budou prezentována na setkání uspořádaném pro zástupce Ministerstva zemědělství Moldavska a další relevantní aktéry v koordinaci se zástupci dalších donorů působících v oblasti kooperativ (Světová banka, PolishAid).

#### **Aktivity zaměřené na zvyšování povědomí o projektu a ZRS viz ZD 2.2**

##### **Výstup 1.5. Zvýšeno povědomí veřejnosti, státní správy a mezinárodní donorské komunity v Moldavské republice o ZRS ČR a aktivitách projektu**

Realizátor bude v průběhu realizace projektu soustavně zvyšovat povědomí veřejnosti, státní správy a mezinárodní donorské komunity v Moldavské republice o ZRS ČR a aktivitách projektu samotného. Realizátor zajistí ve všech fázích realizace projektu vhodným způsobem zviditelnění ZRS ČR, a to jak v místech realizace projektu, tak při jeho prezentaci v médiích a na internetu. Při plnění těchto aktivit budou dodrženy povinnosti dle článku 5. 7. smlouvy (příloha č. 6 zadávací dokumentace).

Na webových stránkách realizátora, subdodavatele (ČZU) i ASCA budou zveřejněny informace o výstupech projektu včetně fotografií a loga ČRA. Informace o projektu včetně fotogalerie budou zveřejněny také na Facebookovém profilu „Člověk v tísni“, „People in Need Moldova“ a Fakulty tropického zemědělství ČZU.

V rámci účasti zemědělských družstev na marketingových akcích viz aktivita 1.3.6 bude zajištěna viditelnost ZRS formou umístění loga ZRS a partnerů projektu a distribuce tištěných informačních materiálů o projektu viz aktivita 1.5.2.

Viditelnost ZRS ČR bude zajištěna také v průběhu realizace aktivity 1.4.2 Budování odborných kapacit skrze posilování tématu družstevnictví na Moldavské státní zemědělské univerzitě (SAUM) viz výše.

#### Aktivita 1.5.1 Vytvoření a zveřejnění dvou tiskových zpráv

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

Uchazeč vydá po konzultaci s ČRA (a rovněž se ZÚ v zemi realizace projektu) alespoň dvě tiskové zprávy pro místní, případně i česká média, a to na začátku a po ukončení projektu. Informace o realizaci projektu rovněž zveřejní na webových stránkách realizátora, (a to jak v české a anglické verzi pro české a mezinárodní čtenáře, tak rumunské verzi pro moldavské čtenáře) i ve výročních zprávách realizátora.

#### Aktivita 1.5.2 Vytvoření propagačních materiálů

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci této aktivity realizátor vytvoří propagační letáky obsahující informace o výstupech projektu a o ZRS ČR v Moldavsku. Obsah a podoba letáků bude konzultována se zadavatelem, který dodá text o ZRS ČR, a výslednou podobu schválí. Letáky budou vyrobeny minimálně v množství 300 ks v rumunském jazyce a 300 ks v anglickém jazyce. Překlad do anglického a rumunského jazyka a výrobu letáků zajistí realizátor. 80 ks letáků od každé jazykové mutace předá realizátor zadavateli, stejné množství předá ZÚ ČR v Kišiněvě. Zbývající letáky bude vhodným způsobem distribuovat v rámci projektu při jednotlivých aktivitách.

Dále bude vyroben informační banner s informacemi o projektu a logem ZRS ČR.

#### 1.5.3. Informování o projektu v médiích

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V průběhu projektu bude publikováno alespoň 5 článků o výstupech projektu a ZRS ČR v moldavském tisku nebo on-line médiích a bude natočena a odvysílána alespoň 1 reportáž v každém projektovém roce v moldavské TV.

#### 1.5.4. Prezentování ZRS ČR a projektu v průběhu realizace projektu – vytvoření reportáže

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V rámci projektu zajistí realizátor produkci reportáže, která bude dokumentovat průběh a výstupy projektu, prezentovat ZRS ČR v oblasti kooperativ v Moldavsku a zároveň propagovat výhody kooperace zemědělců v Moldavsku. Reportáž bude využívána ke zviditelnění projektu a ZRS ČR a zároveň k propagaci spolupráce zemědělců v kooperativech v Moldavsku. Reportáž tak bude moci být využívána i Ministerstvem zemědělství Moldavska a dalšími donory, kteří působí v oblasti podpory zemědělských kooperativ (Světová Banka, PolishAid). Reportáž bude k dispozici v anglické a rumunské verzi. Obsah a podoba reportáže bude konzultována se zadavatelem, který výslednou podobu schválí. Reportáž bude natáčena a produkována místními filmaři, se kterými realizátor již spolupracuje v rámci probíhajícího projektu Jeden svět na školách v Moldavsku (OWH Studio) a forma, kvalita a obsah filmu bude superviována realizátorem. Výsledný produkt bude dokončen ve třetím projektovém roce a bude zpřístupněn na DVD v počtu 100 ks v angličtině a 300 ks v rumunštině. Zároveň budou obě verze zpřístupněny na webových stránkách realizátora a rovněž dány k dispozici ke zpřístupnění zadavateli. Práva na jakékoli užívání a úpravy filmu budou dána zadavateli.

#### Aktivita 1.5.5. Posilování tématu družstevnictví na Moldavské státní zemědělské univerzitě (SAUM)

*Odpovědná osoba: Jana Mazancová (ČZU)*

V současné době neexistuje na SAUM samostatný předmět, který by se družstevnictvím zabýval. Problematika družstevnictví je v osnovách opomíjena, i přestože je to perspektivní cesta rozvoje moldavského venkova. V rámci aktivity bude podpořena již existující spolupráce se SAUM zaměřena na integraci tematiky družstevnictví do výuky, a to jak na teoretické bázi (začlenění tematického celku družstevnictví do stávajících vyučovaných předmětů), tak i vlastní praxi (přímý kontakt s družstvy a možnost výzkumných aktivit zaměřených na družstva zahrnutá v projektu v podobě zpracování semestrálních či diplomových prací).

V roce 2014 bude na SAUM uspořádána panelová diskuze pro studenty, akademiky a odbornou veřejnost zaměřená na historii a aktuální situaci družstevnictví v Moldávii. Panel se bude skládat z expertů ČZU, Člověka v tísní, Ministerstva zemědělství, zástupce ACSA a alespoň jednoho zástupce z projektových družstev. Součástí panelové diskuze bude i krátká prezentace proběhnuvšího a předkládaného projektu, stejně jako celé ZRS ČR. Akce bude propojena s projektem ZRS ČR „Zvýšení kvality výuky na Moldavské státní agrární universitě v Chisinau (SAUM)“. Na podzim 2014 rovněž započne diskuze s příslušnými akademiky na možnost vypsání dvou výzkumných témat diplomových prací zaměřených na rozvoj družstev zahrnutých v navrhovaném projektu. Bude dbáno, aby výsledky výzkumných aktivit studentů a akademiků byly přínosné vlastnímu projektu i rozvoji družstevnictví jako takovému.

V roce 2015 bude na SAUM uspořádán Den družstevnictví, kdy bude prezentována koncepce rozvoje družstev v Moldávii, příklady dobré praxe z ČR a dosavadní výstupy projektu. Na Dnu družstevnictví vystoupí představitel Ministerstva zemědělství, akademici ČZU a SAUM, představitel ACSA a představitelé cílových družstev zahrnutých v projektu. Realizátor akce pojme i jako propagaci ZRS ČR a bude usilovat o přítomnost představitele ZÚ ČR v Moldávii. Součástí Dne bude i kulatý stůl expertů, nabízející příležitost pro diskusi důležitých témat. Pro studenty a odbornou veřejnost bude uspořádán podvečer dokumentárních filmů s tematikou družstevnictví spojený s následnou debatou vedenou dvěma odborníky v oboru. Filmy budou v anglickém znění opatřené rumunskými titulky. V roce 2015 a 2016 opět proběhne alespoň jedna přednáška zaměřená na téma družstevnictví ve stávajícím vyučovaném předmětu a budou probíhat výzkumné aktivity studentů SAUM zaměřené na družstva podporovaná projektem.

V roce 2016 bude ke konci projektu uskutečněn druhý ročník akce Dne družstevnictví, který bude zahrnovat podobné aktivity jako v roce 2015 a navíc bude zahrnuta prezentace výstupů projektu. V tomto roce budou také prezentovány či dokonce obhájeny dvě vědecky zaměřené práce studentů SAUM.

#### 1.5.6. Projekce dokumentárních filmů s rozvojovou a zemědělskou tematikou

*Odpovědná osoba: Angela Turuta (ČvT)*

V průběhu realizace zakázky uspořádá realizátor alespoň 4 projekce dokumentárních filmů s tematikou rozvoje venkova či zemědělství. Projekce budou určeny široké veřejnosti. Po každé projekci proběhne krátká prezentace projektu a ZRS ČR, která bude následována interaktivní diskuzí případně panelovou debatou k tématu filmu. Na přípravě filmových projekcí bude realizátor spolupracovat se SAUM

Realizátor zajistí filmová práva a případně výrobu titulků alespoň dvou dokumentárních filmů tematicky odpovídajících zaměření projektu.

## 6. Postup realizace a monitoring

Postup realizace bude probíhat podle projektového dokumentu a v souladu s harmonogramem, navrženým realizátorem. Realizátor bude odpovědný za management a vnitřní monitoring realizace projektu. O případných nesouladech a podložených důvodech pro změny projektu bude realizátor neprodleně informovat ČRA. Monitoring realizace projektu a plnění předmětu jednotlivých veřejných zakázek projektu bude prováděn zástupci ČRA, případně ZÚ Kišinev, po předložení průběžných etapových zpráv realizátorů, a to ideálně dvakrát ročně.

Postup realizace jednotlivých aktivit v časové ose je předmětem časového harmonogramu projektu.

### 2014

Úvodní část projektu bude věnovaná především výchozím analýzám, na základě kterých budou zhodnoceny potřeby každého kooperativu (Aktivita 1.1.1 a Aktivita 1.1.2) a vytvořeny, případně zrevidovány business plány jednotlivých kooperativů (Aktivita 1.2.2) tyto aktivity budou provedeny experty ČZU ve spolupráci s ACSA. Business plány všech kooperativ budou revidovány v průběhu celého projektu, a to alespoň dvakrát v každém projektovém roce. Na průběžné revizi business plánů se bude podílet facilitátor kooperativ společně s experty ČZU. V úvodní fázi projektu bude ČvT vydána tisková zpráva informující o počátku projektu, jejíž obsah bude schválen zástupcem ZRS ČR (Aktivita 1.4.2).

Na podzim roku 2014 bude započato intenzivní zvyšování kapacit členů kooperativ, které bude zahájeno obecným školením zaměřeným na chod, vedení a funkce kooperativ (Aktivita 1.2.3). Školení bude otevřeno co nejvyššímu počtu členů každého kooperativu tak, aby bylo zajištěno pochopení základních principů fungování kooperativ co největším počtem stávajících členů. Na toto úvodní školení bude navazovat série školení věnovaná zemědělským postupům, skladování, zpracování zemědělské produkce (Aktivita 1.3.3). Další blok aktivit v roce 2014 bude věnován financím a marketingu, kdy po vypracování studie o možnostech umístění jednotlivých produktů na trh a studie o potřebách lokálních trhů v okolí jednotlivých kooperativů (Aktivita 1.3.4. a 1.3.5), které poslouží také jako podklad pro další školicí aktivity, kdy bude uspořádáno školení o finančním plánování kooperativ, marketingu (Aktivita 1.3.1 a 1.3.2). Všechna školení budou logisticky zajištěna ACSA, expertní část zajistí ČZU ve spolupráci s místními experty. ČvT bude přípravu a realizaci všech školení v průběhu projektu koordinovat a zároveň bude monitorovat jejich kvalitu.

V zimním období proběhnou první návštěvy 2 kooperativ zapojených do projektu s cílem sdílení zkušeností mezi jednotlivými kooperativami. Dále bude uspořádána alespoň jedna demonstrační návštěva kooperativu, který není do projektu zahrnut. Tyto návštěvy budou koordinovány ČvT ve spolupráci s ACSA.

V průběhu realizace projektu bude ČvT poskytována podpora marketingu jednotlivým kooperativům, a to formou informování o pořádaných veletrzích, výstavách a dalších akcí určených pro zemědělce, tak případným logistickým zajištěním účasti zástupců kooperativ na těchto akcích (Aktivita 1.3.6).

V roce 2014 bude na SAUM uspořádána panelová diskuze pro studenty, akademiky a odbornou veřejnost zaměřená na historii a aktuální situaci v oblasti družstevnictví v Moldávii. Panel se bude skládat z expertů ČZU, Člověka v tísni, Ministerstva zemědělství a alespoň jednoho zástupce z projektových družstev. Akci uspořádá ČZU ve spolupráci s ČvT i ACSA.

V roce 2014 budou vytvořeny tištěné materiály s informacemi o projektu a ZRS ČR (Aktivita 1.4.3), které budou postupně distribuovány vhodným způsobem. V tomto roce bude započata

příprava dokumentárního filmu ve spolupráci s OWH studiem. Tyto aktivity budou koordinovány ČvT.

## **2015**

Mimo aktivit pokračujících z roku 2014 proběhne v roce 2015 revize strategických plánů (Aktivita 1.1.4), která bude navazovat na školení o strategických plánech z předchozího roku, která bude reflektovat již získané informace a zkušenosti kooperativ získané v průběhu implementace dosavadních business plánů vytvořených (revidovaných) v předešlém období. I v tomto roce dojde k revizi a případné úpravě business plánů. Stejně tak budou uspořádány druhé moduly školení o chodu, vedení a funkcích kooperativ (Aktivita 1.2.3.), školení o finančním plánování kooperativ (Aktivita 1.3.1.) a školení o marketingu (Aktivita 1.3.2) a budou školená další témata v rámci školení o zemědělských postupech, skladování a zpracování. Všechna školení budou logisticky zajištěna ACSA, expertní část zajistí ČZU ve spolupráci s místními experty.

I v průběhu tohoto roku bude kooperativům poskytnuta podpora v oblasti marketingu viz výše.

I v roce 2015 budou zorganizovány návštěvy dalších kooperativ zapojených do projektu, včetně minimálně jednoho výjezdu do kooperativu, který do projektu zapojen není. ČvT návštěvy kooperativů logisticky zajistí.

Na základě analýz a zkušeností realizátora a expertů s podporou kooperativ budou realizátorem zformulována doporučení pro zlepšení stávajícího právního rámce a dalších regulací činnosti kooperativ, která budou prezentována Ministerstvu zemědělství.

V roce 2015 bude na SAUM ve spolupráci s ČZU uspořádán Den družstevnictví, v rámci kterého bude prezentována koncepce rozvoje družstev v Moldávii, příklady dobré praxe z ČR a dosavadní výstupy projektu (Aktivita 1.4.1.).

## **2016**

Mimo aktivit pokračujících z roku 2015 v roce 2016 budou uspořádána následujících školení: sestavení strategických plánů (Aktivita 1.1.4), školení o chodu, vedení a funkcích kooperativ (Aktivita 1.2.3), školení o finančním plánování kooperativ (Aktivita 1.3.1), školení o marketingu (Aktivita 1.3.2) a školení o zemědělských postupech, skladování a zpracování (Aktivita 1.3.3). Všechna školení budou logisticky zajištěna ACSA, expertní část zajistí ČZU ve spolupráci s místními experty.

I v roce 2016 budou zorganizovány návštěvy dalších kooperativ zapojených do projektu, včetně minimálně jednoho výjezdu do kooperativu, který do projektu zapojen není. Realizátor návštěvy kooperativů logisticky ČvT.

V roce 2016 bude ke konci projektu uskutečněn druhý ročník akce Den družstevnictví, který proběhne na SAUM. Formát akce bude modifikován na základě výstupů z téže akce v roce 2015.

I v průběhu tohoto roku bude kooperativům poskytnuta podpora v oblasti marketingu viz výše.

I v roce 2016 bude realizátor advokovat za rozvoj situace kooperativ formou doporučení směrem k Ministerstvu Zemědělství a dalším zainteresovaným osobám.

Ke konci realizace projektu bude ČvT publikována tisková zpráva s informacemi o výstupech projektu a ZRS ČR, jejíž obsah bude schválen zástupcem ZRS ČR. V roce 2016 bude dokončen dokumentárního filmu o kooperativách zapojených do projektu.

Po celou dobu realizace projektu budou mít kooperativy přístup k informacím o potenciálních zdrojích financování a ČvT jim bude v případě potřeby asistovat s přípravou projektových žádostí. V průběhu celého projektu bude realizátor zvyšovat povědomí o ZRS ČR a výstupech



projektu, bude publikovat informace o projektu na internetu i v tištěných médiích a TV. Aktivity vedoucí ke zvyšování povědomí o projektu a ZRS ČR budou koordinovány ČvT (kromě aktivity 1.5.5, kterou koordinuje ČZU)

#### Koordinace se zainteresovanými subjekty (ministerstvem zemědělství, RRA Jih, další donoři)

Projektové aktivity budou od počátku projektu koordinovány s hlavními zainteresovanými subjekty, zejména s Regionální rozvojovou agenturou Jih a Ministerstvem zemědělství a potravinářského průmyslu. Se zástupci obou institucí bude na začátku projektu uspořádáno úvodní koordinační setkání, kde jim bude podrobný plán projektu prezentován a předložen k případným připomínkám a možnostem kooperace a synergie. Dále budou každý následující projektový rok uskutečněna alespoň 2 koordinační setkání se zástupci obou institucí.

**RRA Jih** bude požádána, aby se podílela na monitoringu a podpoře aktivit kooperativů ležících v jižním regionu Moldavska.

**Ministerstvo zemědělství a potravinářského průmyslu** bude spolupracovat s projektem při prosazování vládní politiky podpory kooperativního hospodaření, včetně uplatňování relevantní legislativy. Zároveň budou v rámci doplňujících aktivit vytvářeny doporučení pro Ministerstvo ohledně dalšího zlepšování prostředí pro rozvoj kooperativ v Moldavsku.

**Donoři** podporující rozvoj zemědělství a kooperativ v Moldavsku (Světová banka, PolishAid, příp. další) budou o realizaci projektu informováni formou osobního setkání se zástupcem ČvT, případně moldavskými experty.

#### Monitoring

V průběhu projektu bude průběžně realizován interní monitoring místním koordinátorem realizátora v Moldavsku. Zástupce realizátora navštíví každé družstvo alespoň jednou za měsíc a setká se s jeho členy, se kterými probere průběh aktivit, problémy, se kterými se setkávají, a bezprostřední plány kooperativ na další měsíc. Zejména se monitorovací návštěvy zaměří na to, jakým způsobem jsou informace a zkušenosti ze studií a školení využívány v praxi kooperativami. Z každé monitorovací návštěvy bude vypracována krátká monitorovací zpráva. Dále realizátor vykoná v každém projektovém roce minimálně 2 monitorovací cesty z ČR na místo realizace a setká se zástupci všech kooperativ a vždy navštíví minimálně 3 kooperativy, tak aby v každém projektovém roce navštívil všech 6 cílových kooperativ. Z monitorovacích cest realizátor vyhotoví zápis obsahující případná doporučení pro další průběh projektu.

## 7. Faktory kvality a udržitelnosti výsledků projektu

### 7.1 Participace a vlastnictví projektu příjemci

*Popis opatření, která mají zajistit, aby příjemci projektu měli oprávněný pocit, že je projekt jejich, a byla zajištěna maximální míra jejich účasti během jeho realizace a monitoringu.*

Po zahájení projektu bude ustaven Řídící výbor projektu, jehož členy budou zástupci realizátora a zástupci všech kooperativ. Řídící výbor se bude scházet nejméně dvakrát v roce během celého projektu, případně častěji, pokud si to vyžádají jeho členové. Řídící výbor bude probírat průběh a plán projektu a bude navrhopvat úpravu aktivit a postupu realizace vedoucí ke zlepšení projektu, jeho dopadů a udržitelnosti. Členové řídicího výboru budou probírat zejména program a obsah plánovaných školení a navrhopvat jeho úpravy a doplnění tak, aby vyhovoval potřebám všech kooperativ.

Na základě dlouholetých zkušeností realizátora s podporou zemědělských podniků, družstev i individuálních farmůřů jasně vyplývá, že pro zajištění udržitelnosti podpořeného podnikatelského záměru je třeba celou spolupráci nastavit v rámci silně kompetitivní prostředí, v rámci kterého budou jednotlivá družstava soutěžit o podporu prostřednictvím vytvořených businessplanů. Pouze dobře nastavený výběrový process a transparentní soutěž umožní získat podporu jen těm nejaktivnějším a družstvům, které mají vlastní vizi o fungování a rozvoji. Dále je důležité, aby spolupráce s příjemcem podpory byla smluvně ošetřena a byly jasně stanoveny její podmínky jako: naplnění podnikatelského záměru, kterým se zemědělec či družstvo o podporu uchází, finanční spolupráce příjemce podpory na realizace předloženého podnikatelského záměru, jasné sankce v případě nedodržení podmínek (př. odebrání darovaného vybavení). Tento způsob nastavení spolupráce zajistí, že je příjemce od začátku plně zodpovědný za výstupy svého podnikatelského plánu, a je proto schopen lépe svázat dopady případných rizik a počítat s nimi.

Při realizaci aktivit bude proto kladen důraz na to, aby relevantní výstupy (business plány, strategické plány) vždy vycházely z iniciativy a podkladových informací a dokumentů vypracovaných samotnými členy družstva. Po zahájení projektu bude také zaveden „Feedback Mechanism“ (Mechanismus zpětné vazby), pomocí jehož budou moci jednotliví členové kooperativ sdělovat své připomínky a stížnosti ohledně projektu přímo zástupcům realizátora (včetně možnosti obrátit se na zástupce realizátora, který přímo neřídí daný projekt).

### 7.2 Vedlejší dopady projektu

Vedlejší dopady, které plynou z naplnění cíle tohoto projektu tj. že zemědělské produkty jednotlivých kooperativů jsou stabilně dodávány na trh v průběhu celého roku, jsou následující:

- místní obyvatelé mají neustálý přístup k lokálně vyprodukovaným, kvalitním a nezávadným potravinám
- redukce migrace venkovských obyvatel do měst, spolu s možností zůstat u svého původního zaměstnání
- záruka stabilních celoročních příjmů pro zemědělské producenty a jejich rodiny a tím i odstranění chudoby a zajištění potravinové bezpečnosti v dlouhodobém horizontu.

- snížení úrovně migrace mladých obyvatel do zahraničí, díky možnosti obživy a stálého příjmu v místě jejich domova

### 7.3 Sociální a kulturní faktory

Z hlediska sociálních faktorů dochází k posílení tradičního způsobu života ve venkovských oblastech, kde se lidé věnují především zemědělské produkci a do této produkce se zapojují celé rodiny. Díky úspěšné realizaci projektu se budou moci místní obyvatelé věnovat tomuto způsobu obživy i nadále a budou mít zajištěný stálý příjem do domácnosti. Nebudou tak muset za prací migrovat do města, či do zahraničí.

Dále bude kladen důraz na to, aby se jednotlivé zemědělské kooperativy a jejich členové nepřeorientovali zcela na produkci ne úplně původních, třebaže na trhu poptávaných plodin, ale měli ve svém sortimentu produkce zahrnuté i typické druhy pro danou oblast. To vše v poměru, který neohrozí ekonomický výnos jejich produkce, ale zároveň tak, aby byla podpořena tradice a specifika daných lokalit.

### 7.4 Rovný přístup žen a mužů

Vzhledem k tomu, že v Moldavsku se do zemědělské produkce tradičně zapojují celé rodiny, tím i ženy, bude mít realizátor snadnou výchozí pozici, při snaze o aktivní zapojení žen do projektu. Není sice možné místním nařizovat kdo má a nemá být členem kooperativy. Mnohdy je členem jen jeden zástupce rodiny, nicméně všechna školení, která budou probíhat v rámci projektu, budou pořádána nejen pro oficiální členy kooperativ, ale i pro další členy těchto rodin, podílejících se na zemědělské produkci a pracujících v kooperativu.

### 7.5 Vhodná technologie

Předávané know-how, stejně jako jednotlivá témata školení budou vycházet vstříc identifikovaným potřebám příjemců projektu. Zároveň bude kladen důraz na citlivé zapojení moderních postupů, které přispějí k budoucí konkurenceschopnosti příjemců projektu v daném sektoru se zahraničními produkty na tuzemském trhu, avšak s důrazem na dlouhodobou udržitelnost produkce a správné postupy. Dodávané technologie budou respektovat místní výchozí podmínky s ohledem na dlouhodobou udržitelnost.

### 7.6 Dopady na životní prostředí

Při práci se všemi zúčastněnými kooperativy, budování jejich strategických plánů a jednotlivých školeních bude dbáno na to, aby všechny kooperativy pracovaly a fungovaly s ohledem na udržitelnost přírodních zdrojů a svou produkci pěstovaly za co možná nejvyššího využití šetrných zemědělských praktik a postupů. Snažily se tak úspěšně zacházet s vodou, předcházely erozi apod.

*Jaké budou dopady projektu na životní prostředí? Existují-li v souvislosti s projektem rizika týkající se životního prostředí, jak budou ošetřena? U rozsáhlejších projektů, které mohou mít značný dopad na životní prostředí, je doporučeno udělat posudek vlivů na životní prostředí (analýza EIA).*

Vzhledem k celkové náplni projektu, který je zaměřen především na předávání znalostí a dovedností místním kooperativám v oblasti jejich organizace, řízení, ale i pěstování a zpracování ovoce a zeleniny, se nepředpokládají žádné negativní dopady na životní prostředí. Součástí plánovaných školení jsou i správné zásady a dlouhodobě udržitelné zemědělské postupy šetrné k životnímu prostředí uplatňované při organizaci a řízení družstev a při pěstování a zpracování ovoce a zeleniny, tj. zachování půdní úrodnosti skrze správnou agrotechniku a alternativní metody – kompostování, mulčování, dodržování správných zásad ošetření osiva, vegetace během růstu, aplikace hnojiv, nakládání s odpadem při zpracování produkce.

## 7.7 Ekonomická a finanční životaschopnost projektu

Popis opatření v rámci projektu, která mají zajistit dlouhodobou udržitelnost výsledků projektu (např. místně zajištěné financování na údržbu a opravu, budování kapacit ve fundraisingu, aj.)

Ekonomická a finanční udržitelnost projektu bude zajištěna zejména intenzivní podporou jednotlivých kooperativ v rozpracování a realizaci strategických a business plánů a jejich revizí v průběhu celého projektu.

Vedle plánů kooperativ budou zároveň zohledněny další možné zdroje financování, které jsou dostupné v Moldavsku. Realizátor bude aktivně monitorovat potenciální zdroje financování případně další podpory rozvoje jednotlivých kooperativ ze strany mezinárodních donorů (Světová banka, PolishAid) a moldavské vlády (např. program ENPARD) případně dalších dostupných zdrojů. Zástupci všech kooperativ budou o těchto příležitostech informováni a bude jim realizátorem poskytnuta podpora v průběhu přípravy projektových žádostí.

## 7.8 Management a organizace

*Institucionální a manažerské kapacity na straně realizátora i místních partnerů jsou rozhodující pro efektivnost a udržitelnost projektu. Tento bod by měl popsat personální zajištění řízení projektu, včetně odpovědnosti jednotlivých členů realizačního týmu ve vztahu k příslušným aktivitám.*

*Uchazeč uvede plánovanou dobu přítomnosti realizátora v místě realizace (v osobodnech) a způsob komunikace s partnerskými organizacemi. Uchazeč dále uvede popis realizačního týmu, kde jasně popíše personální zajištění realizace projektu a koordinace aktivit včetně přímého dohledu nad jejich plánovaným plněním (struktura řízení projektu, role jednotlivých řešitelů, jejich praktické zkušenosti, stanovení odpovědností za jednotlivé výstupy projektu). Realizátor by měl být na místě zastoupen i místním koordinátorem. Výběr místního koordinátora by měl proběhnout v úvodní fázi projektu za spolupráce partnerů projektu.*

Společnost Člověk v tísni (ČvT) působí v Moldavsku od roku 2003 v oblasti rozvoje ekologického zemědělství, rozvoje občanské společnosti a místních samospráv a vzdělávání prostřednictvím dokumentárních filmů. Stálou misí má ČvT v Moldavsku od roku 2012.

V oblasti rozvoje zemědělských kooperativ působí zejména v Gruzii v rámci programu ENPARD financovaného ze zdrojů Evropské komise.

#### Personální zajištění management projektu

V České republice (ústředí ČvT v Praze) bude management projektu zajištěn těmito pracovníky:

#### **Koordinátor pro Moldavsko: Ondřej Nádvorník**

Ondřej Nádvorník pracuje jako koordinátor pro Moldavsko v ČvT v Praze. Má 10 let praxe v oblasti rozvojové spolupráce. V průběhu implementace projektu bude zajišťovat logistickou a administrativní podporu a supervizi programové části projektu (např. kontrola reportů, personální zajištění mise, čtvrtletní strategické přehledy) a komunikace s donorem.

Tato pozice je obsazena po celou dobu realizace na částečný úvazek (10%), přítomnost na místě realizace v rámci monitorovacích cest 40 dní.

#### **Finanční manažer: Helena Balajková**

Helena Balajková pracuje jako finanční manažerka pro Moldavsko v ČvT. Má více než deset let praxe s finančním řízením rozvojových projektů. V průběhu projektu bude zajišťovat finanční podporu a supervizi projektu včetně kompilace finančních reportů, zajištění hotovosti na misi, garant finančních procesů a správnosti zaúčtování apod.

Počet plánovaných dní v místě realizace je 0.

V místě realizace se na managementu ze strany ČvT budou podílet následující osoby:

#### **Vedoucí mise, ČvT v Moldavsku: Bartek Tomalik**

Bartek Tomalik je vedoucí mise ČvT v Moldavsku od roku 2013. Má 10 let praxe v oblasti rozvojové spolupráce.

V průběhu implementace projektu bude vykonávat jeho celkovou supervizi v místě, programové a strategické plánování.

Tato pozice je obsazena (přítomnost na místě realizace) po celou dobu realizace na částečný úvazek (10%), tedy 91,4 dní.

#### **Místní projektový koordinátor, ČvT v Moldavsku: Angela Turuta**

- Praxe v oboru min. 5 let
- praxi min. 2 roky s realizací projektů vztahujících se k předmětu plnění v rozvojových zemích
- aktivní účast na referenční zakázce jako místní koordinátor
- aktivní účast na zakázce Aktivita 1.2.1., 1.2.4., 1.2.5., 1.2.6., 1.3.6., 1.3.7., 1.4.1., 1.5.1., 1.5.2., 1.5.3, 1.5.4., 1.5.6.

Angela Turuta působí od roku 2013 v moldavské pobočce ČvT jako koordinátorka rozvojového projektu „Podpora ekologického zemědělství“ financovaného USAID.

V letech 2010-2011 pracovala ve sdružení zemědělců AGROinform jako expert organizačního rozvoje a networkingu, v letech 2008-2010 jako koordinátorka školicích programů, v letech 2005-2008 jako koordinátorka projektu Tacis. Dále má dlouholeté zkušenosti s překlady v oblasti zemědělství. Mluví rumunsky, rusky a anglicky.

V průběhu projektu bude zodpovídat za koordinaci implementace projektu. Bude dohlížet na kvalitu realizovaných aktivit a logisticky zabezpečovat zejména cesty českých expertů a výměny zkušeností mezi kooperativy, bude organizovat vybraná školení a bude zajišťovat viditelnost projektu v průběhu celé jeho implementace. Zároveň se bude společně s experty

ČZU podílet na zvyšování kapacit místního partnera (ACSA), který bude do jednotlivých aktivit zapojen.

Tato pozice je obsazena (přítomnost na místě realizace) po celou dobu realizace na plný úvazek. Počet plánovaných dní v místě realizace 852.

#### Koordinace s místním partnerem

#### **Národní agentura pro regionální rozvoj/ Agenția Națională de Dezvoltare Rurală (ACSA)**

ACSA je nevládní nezisková organizace, která od roku 2001 působí ve všech regionech Moldavska. Agentura působí v oblasti udržitelného rozvoje venkova formou rozšiřování sítě poskytovatelů profesionálního poradenství a školicích služeb pro zemědělce a drobné podnikatele na venkově. ACSA zajišťuje venkovskému obyvatelstvu přístup ke znalostem, zkušenostem a dovednostem širokého spektra oborů zaměřených na ekonomický rozvoj moldavských vesnic.

Po schválení projektu bude s ACSA podepsána partnerská smlouva. Zástupce ACSA se bude na realizaci projektu podílet formou expertního poradenství a přímé podpory vybraných kooperativ, bude logisticky zajišťovat školení a bude se podílet na sběru dat, sdílení zkušeností mezi moldavskými kooperativy a bude asistovat s rozpracováním business plánů. V případě potřeby budou do projektu zapojeni další moldavští experti. Zároveň budou ve všech fázích realizace projektu posilovány kapacity ACSA, která tak po ukončení projektu bude využívat získanou expertízu pro další rozvoj družstevnictví v Moldavsku.

#### **Facilitátor kooperativ, Eugeniu Revenco, Ph.D. (ACSA)**

- zemědělský inženýr, praxe v oboru min. 5 let
- praxi min. 2 roky s realizací projektů vztahujících se k předmětu plnění v rozvojových zemích
- aktivní účast na referenční zakázce

Eugeniu Revenco, Ph.D. působí od roku 2001 v moldavské Národní agentuře pro rozvoj venkova (ACSA) jako programový ředitel. Má více než 40 let zkušeností v oblasti zemědělských technologií, zakládání a rozvoje demonstračních pozemků a podnikání v zemědělství. Má zkušenosti se zemědělským výzkumem. Po dobu 29 let implementoval rozvojové programy v oblasti technologie, inovací a byznysu ve spolupráci s Ministerstvem zemědělství a Akademií věd v Moldavsku. Podílel se na realizaci projektu zaměřeného na rozvoj zemědělských kooperativ ve spolupráci s ČZU. Dále má zkušenosti s přípravou a realizací vzdělávacích aktivit financovaných Světovou bankou, DFID, USAID, FAO, UNDP, Českou a polskou vládou.

Zástupce ACSA se bude podílet na realizaci většiny aktivit projektu. Jeho role bude jak koordináční (např. logistické zajištění školení,

Mluví plynule rumunsky, rusky, ukrajinsky a částečně francouzsky a anglicky

Aktivní účast na zakázce

Tato pozice je obsazena (přítomnost na místě realizace) po celou dobu realizace na částečný úvazek (50%). Počet plánovaných dní v místě realizace 426.

#### Koordinace se subdodavatelem

#### **Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU)**

Česká zemědělská univerzita v Praze je skrze svou Fakultu tropického zemědělství významným řešitelem projektů ZRS ČR již od roku 2003. Realizační týmy a experti ČZU přispívají v rámci implementace projektových aktivit k udržitelnému rozvoji venkova prostřednictvím poradenství v oblasti zvýšení zemědělské produkce, ochranou půdního fondu, udržitelným nakládáním s přírodními zdroji a zaváděním vhodných lokálních technologií. ČZU řešila projekty v Angole (2004 – 2013), Peru (2003 – 2009), Vietnamu (2006 – 2013), Mongolsku (2007 – 2014) a v dalších zemích. V letech 2006 - 2013 působila ČZU v Moldávii jako realizátor projektů ZRS ČR zaměřených na poradenství, družstevnictví a budování kapacit na Moldavské státní zemědělské univerzitě.

V rámci nabídky se bude ČZU podílet zejména na realizaci odborné části školicích aktivit v rámci všech výstupů projektů. Logisticky budou školení zajištěna místním partnerem a ČvT. Jednotlivých školení se budou účastnit také zástupci ACSA, případně ČvT, kteří budou následně asistovat jednotlivým kooperativům se zaváděním nových postupů a napomáhat institucionálnímu rozvoji kooperativ v průběhu realizace projektu. Dále se budou experti ČZU podílet na vypracování analýz a studií a části aktivit zaměřených na zvyšování povědomí o ZRS ČR.

Na realizaci zakázky se budou podílet následující experti ČZU:

**Doc. Ing. Jan Banout, Ph. D. (ČZU)**

Pozice v projektu: Vedoucí realizačního týmu

- praxe min. 6 let profesní praxí 6 let vztahující se k předmětu plnění projektu
- zemědělský inženýr
- 4 roky praxe v rozvojových zemích
- aktivní účast na zakázce Aktivita 1.3.3.

Doc. Ing. Jan Banout, Ph. D. působí od roku 2013 jako děkan Fakulty tropického zemědělství ČZU v Praze. Od roku 2011 je odborným garantem bakalářského, magisterského a doktorského studijního oboru „Trvale udržitelný rozvoj tropů a subtropů“. V letech 2003-2013 se zúčastnil řady zahraničních pobytů v rámci realizace rozvojových projektů financovaných ZRS ČR (Etiopie, Kambodža, Kazachstán, Vietnam a Kyrgyzstán, Peru) a přednášel na evropských univerzitách (Německo, Itálie). Je členem několika vědeckých společností, radách a expertních panelů ČZU, ISES aj.

Mluví plynule anglicky, španělsky a částečně rusky.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 28.

**Ing. Alexandr Kandakov, Ph.D. (ČZU)**

Pozice v projektu: Expert na plánování businessu a marketing

- zemědělský inženýr
- praxi alespoň 2 roky s realizací projektů vztahujících se k předmětu plnění v rozvojových zemích
- účast na realizaci alespoň 1 referenční zakázky odpovídající svým charakterem této veřejné zakázce v období posledních pěti let
- znalost češtiny v kombinaci s ruštinou a angličtinou
- Aktivní účast na zakázce Aktivita 1.1.1., 1.1.2., 1.3.1., 1.3.2., 1.3.5.

Ing. Alexandr Kandakov, Ph.D. působí jako odborný asistent na Fakultě tropického zemědělství ČZU v Praze kde se specializuje na oblast ekonomiky a rozvoje. Jako spoluřešitel se podílel na realizaci rozvojového projektu „Zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity moldavských malých a středních zemědělců pomocí jejich orientace na produkci s vysokou přidanou hodnotou u vybraných cílových skupin v okrese Anenii Noi, Singerei a Telenesti,

Moldávie“ a dalších projektů v oblasti rozvoje venkovských oblastí v Kyrgyzstánu, vzdělávání v oblasti zemědělství a ekologie a podpory zemědělců v Moldavsku. Mluví plyně česky, anglicky a rusky.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 134.

**Ing. Jiří Hejkrlík, Ph.D. (ČZU)**

- zemědělský inženýr
- praxe se vzděláváním dospělých a praxe s tvorbou výukových a metodických plánů v délce minimálně 3 let

Pozice v projektu: expert strategického plánování a plánování byznysu v rámci aktivity 1.1.4., 1.2.2.

Ing. Jiří Hejkrlík, Ph.D. působí od roku 2007 jako odborný konzultant ve společnosti Fairtrade Česká republika. Zároveň je od roku 2011 proděkanem pro pedagogickou činnost na Fakultě tropického inženýrství České zemědělské univerzity. Jako odborný konzultant nebo vedoucí projektu se podílel například na realizaci zemědělských rozvojových projektů v Gruzii, na Haiti a v Mongolsku a projektů týkajících se zlepšování výuky v Kambodži, Etiopii, Mongolsku. Mluví plyně anglicky, portugalsky, francouzsky a rusky.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 42.

**Ing. Jana Mazancová, Ph.D. (ČZU)**

- zemědělský inženýr
- aktivní účast na referenční zakázce v oblasti metodiky školení
- praxe se vzděláváním dospělých a praxe s tvorbou výukových a metodických plánů v délce minimálně 3 let

Pozice v projektu: expert na řízení kooperativ a umístění zemědělských produktů na trh V rámci aktivit 1.2.3., 1.3.4., 1.5.5.

Ing. Jana Mazancová, Ph.D. působí od roku 2013 jako proděkanka pro rozvoj na Fakultě tropického zemědělství ČZU v Praze a od roku 2011 jak odborný garant/konzultant rozvojového projektu ZRS ČR „Posílení rozsahu a kvality poradenských služeb poradenských služeb ve wordě Angacha, Etiopie“. V předchozích letech také pracovala jako odborný konzultant nebo garant na projektech ZRS ČR v Mongolsku. Mluví plyně anglicky, portugalsky a francouzsky.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 14.

**Ing. Jiří Kaplan (ČZU)**

Pozice v projektu: expert na produkci výsadbového materiálu ovocných plodin a produkci osiva plodové zeleniny v rámci aktivity 1.3.3.

Ing. Jiří Kaplan od roku 2002 působí jako vědecký pracovník Výzkumného a šlechtitelského ústavu ovocnářského, s.r.o. Holovousy v oddělení genofondů ovocných plodin a od roku 2009 jako člen výzkumného týmu „Ovocnářského výzkumného institutu v rámci Operačního programu OP RDI. Jako spoluřešitel se účastnil se realizace výzkumných projektů Národní agentury pro zemědělský výzkum ČR „Výzkum nových technologií pěstování angreštu a rybízu se zaměřením na kvalitu plodů“ a v letech 2009-2011 “Výzkum odrůd bezu černého pro využití v ovocnářské praxi“. Je členem mezinárodních organizací ISHS a EUCARPIA.

Mluví anglicky a rusky.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 14.



**Ing. Petra Hlásná Čepková (ČZU)**

Pozice v projektu: expert na techniku pěstování zeleniny, drobného ovoce, jádřovin a peckovin v rámci aktivity 1.3.3.

Od roku 2001 působí jako odborný asistent na Katedře tropických plodin a agrolesnictví Fakulty tropického zemědělství na ČZU v Praze. Je odborným garantem předmětů Zelinářství a Ovocnářství a vinohradnictví na ČZU. Na ČZU vyučuje předměty Zelinářství, Ovocnářství, Pěstování plantážních rostlin, Pěstování tropických rostlin, Úvod do tropického zemědělství, Obilniny a luskoviny, Šlechtění rostlin a vede semináře pro odbornou i laickou veřejnost na téma specifika pěstování a sklizně ovocných a zeleninových druhů. Jako spoluřešitel se podílela na realizaci řady výzkumných projektů ČZU. Mluví plynule anglicky a španělsky. Počet dní plánovaných v místě realizace je 10.

**Ing. Iva Kučerová (ČZU)**

Pozice v projektu: expert na výrobu šťáv a džusů z ovoce a zeleniny v rámci aktivity 1.3.3.

Ing. Iva Kučerová od roku 2009 působí na Fakultě tropického zemědělství ČZU kde v současné době vyučuje předměty Mechanizace živočišné výroby, Technické kreslení a základy počítačové grafiky. Jako spoluřešitelka se účastnila realizace projektů zejména v oblasti konzervace zemědělských produktů. Mluví plynule anglicky a španělsky, částečně rusky a německy.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 10.

**Ing. Olga Leuner Ph.D. (ČZU)**

Pozice v projektu: expert na konzervování a skladování ovoce a zeleniny v rámci aktivity 1.3.3.

Ing. Olga Leuner, Ph.D. května roku 2014 působí jako proděkan pro vědu a výzkum na Fakultě tropického zemědělství ČZU v Praze. V letech 2013-2014 na téže fakultě jako zastupující děkan pro zahraniční vztahy. Ve školním roce 2012-13 jako odborný asistent vyučovala předměty Rostlinná produkce v tropech a subtropích, Obiloviny a luštěniny, Skladování a zpracování rostlinné produkce, Pěstování ovoce v tropech a subtropích, Pěstování zeleniny v tropech a subtropích. Má pracovní zkušenosti z Kostariky, Thajska, Vietnamu a Ugandy. Mluví plynule anglicky, španělsky a německy.

Počet dní plánovaných v místě realizace je 24.

**Celkový počet osobodnů osob zapojených do projektu, které prokazují kvalifikaci je 1496.**

**Počet osobodnů osob zapojených do projektu, podle jednotlivých let realizace projektu:**

- v roce 2014: 335,5
- v roce 2015: 603,5
- v roce 2016: 557.

## 8. Analýza rizik a předpokladů

Rozvojová spolupráce České republiky s Moldavskou republikou má dlouholetou tradici a byla opakovaně vyzkoušena. Podpora zemědělské produkce a usnadnění přístupu moldavských zemědělců na místní trh patří mezi dlouhodobé priority Moldavska, tak jako rozvoj zemědělské produkce s přidanou tržní hodnotou. Vzhledem k tomu, že projekt je realizován na úrovni jednotlivých kooperativů, jeho úspěšnost není přímo závislá na stabilitě jednotlivých státních úřadů či institucí a personálnímu obsazení v těchto funkcích. Lze proto tedy předpokládat, že změny na politické scéně a ve státní správě nebudou mít vliv na průběh a realizaci projektu.

Obecným předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu je proto počáteční stav všech kooperativů, které musí být oficiálně založeny, vykazovat aktivní činnost a především s ohledem na možnou dodávku technologických zařízení musí mít vyjasněné vlastnické vztahy alespoň k určité části pozemků.

Dalším předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu je ochota jednotlivých kooperativů a jejich členů ke spolupráci na projektu a mezi sebou a trvalý zájem jejich členů na dalším chodu kooperativu. Tento zájem a aktivní přístup členů kooperativu dopomůže k uvádění získaných znalostí do praxe, aktivnímu přístupu k obchodování svých produktů na trhu a tím ke správně fungujícímu kooperativu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zemědělskou produkci, je zde však určité riziko vlivu klimatických podmínek na výši produkce. Z toho důvodu budou však zemědělci školeni o udržitelných a šetrných způsobech pěstování, které jsou při správné aplikaci více odolné těmto výkyvům.

Obdobným rizikem je možné nepříznivé tržní prostředí ve věci ochrany místních producentů. Tomuto riziku bude předcházeno variabilní skladbou nabízených produktů jednotlivých kooperativů, různými způsoby jejich zpracování a především pak kontinuálními dodávkami jejich produktů, tj. nejen v hlavní sezóně, kdy dochází k poklesu cen a je obtížnější konkurovat exportním výrobkům, ale i mimo ni.

Dalším rizikem je neexistence dostatečného právního rámce upravujícího činnost kooperativ v Moldavsku. Součástí projektu jsou advokační aktivity na úrovni Ministerstva zemědělství, jejichž cílem bude iniciovat změny vedoucí ke zlepšení legislativních norem upravujících činnost zemědělských kooperativů.

Motivace moldavských zemědělců ke sdružování formou kooperativ je v Moldavsku poměrně nízká, a to vzhledem k tomu, že společná vidina zisku členů mnohých kooperativ je založena pouze na možnosti získání grantů, dodávek techniky, osiva apod. od donorských organizací, nikoli na společném zvyšování konkurenceschopnosti na trhu a vytváření zisku. V průběhu realizace projektu proto bude kladen důraz na pochopení způsobu fungování kooperativů a jejich přidané hodnoty pro jednotlivé zemědělce.

Příloha č. 1: Charakteristiky jednotlivých kooperativ

Příloha č. 2: Logický rámec projektu

## **Příloha PD č. 01 – Charakteristiky jednotlivých kooperativ**

### **Podpora produkce ovoce a zeleniny s přidanou tržní hodnotou v Moldavsku**

#### **Kooperativ DORFIDAR (Cazanesti)**

Lokalita: obec Cazanesti

Adresa: Cazanesti, Telenesti, MD-5814, Republica Moldova

Kontaktní osoba: Lilia Dorofei, tel.: +373 068 249 465, e-mail: dorofei.lilia@gmail.com

Poloha: 85 km severně od Kišiněva, okres Telenesti

GPS: 47.613458,28.473402

Převažující produkce: jablka, švestky, třešně, meruňky, černý rybíz, angrešt; rajčata, papriky, zelí, okurky, brambory

Objem produkce: 220 tun

Poznámka: Kooperativ se historicky specializuje na pěstování bobulovin.



#### **Kooperativ GRAPE LINE (Manta)**

Lokalita: obec Manta

Adresa: MD-3925, Manta, Cahul, Republica Moldova

Kontaktní osoba: Bezman Viorel; +373 79975489, e-mail: [viorel.bezman@mail.ru](mailto:viorel.bezman@mail.ru)

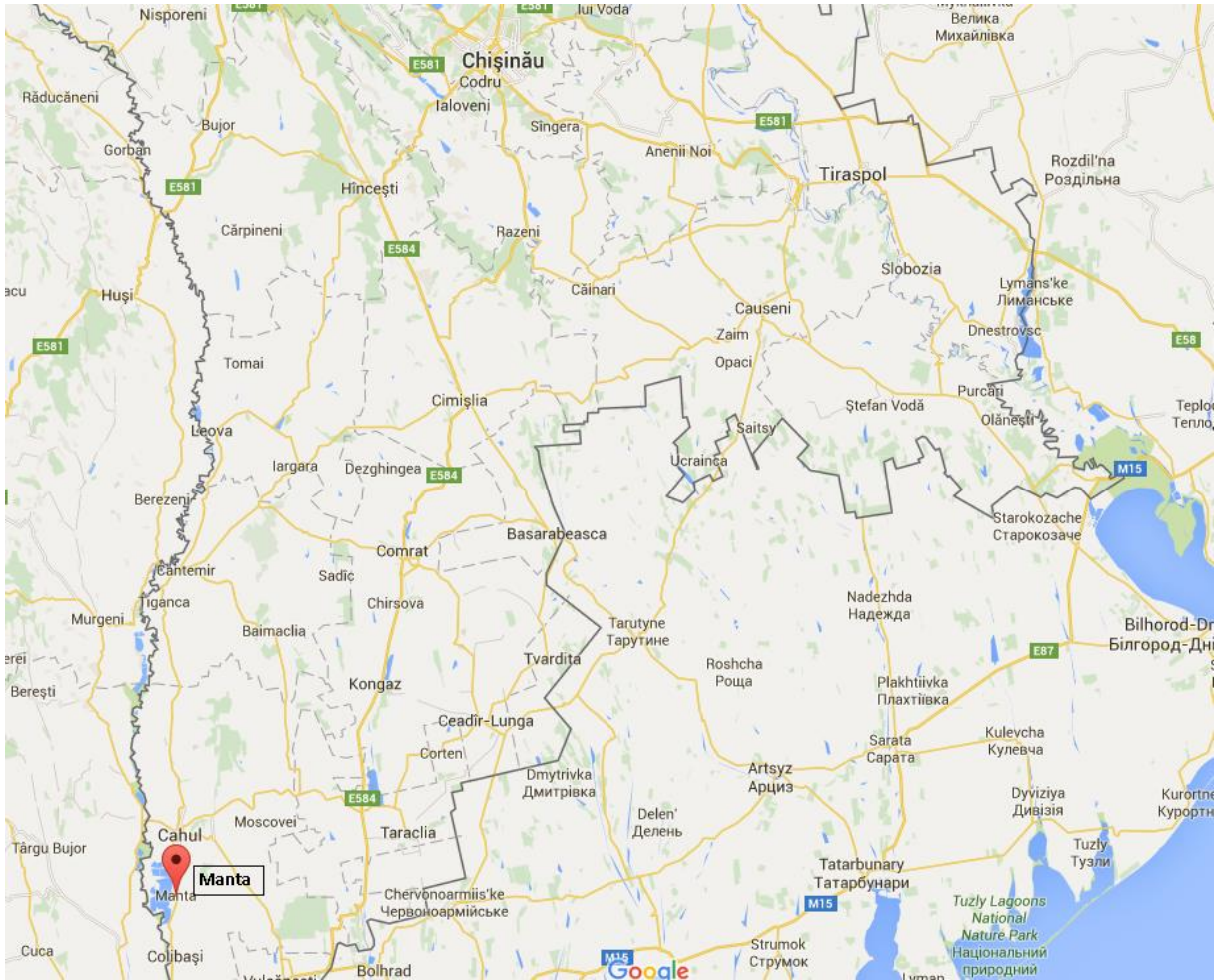
Poloha: 177 km jižně od Kišiněva, okres Cahul

GPS: 454821 N281054E

Převažující hroznové víno určené k okamžité spotřebě

Objem produkce: 700 tun (produkce zúčastněných zemědělců)

Poznámka: Kooperativa sama hroznové víno nepěstuje, pouze prodává





## Kooperativ AGRO GRAPE (Budesti)

Lokalita: obec Budesti

Adresa: MD- 4814, Budesti, oblast Chisinau, Republica Moldova

Kontaktní osoba: Cibotari Valeriu +373 69018342

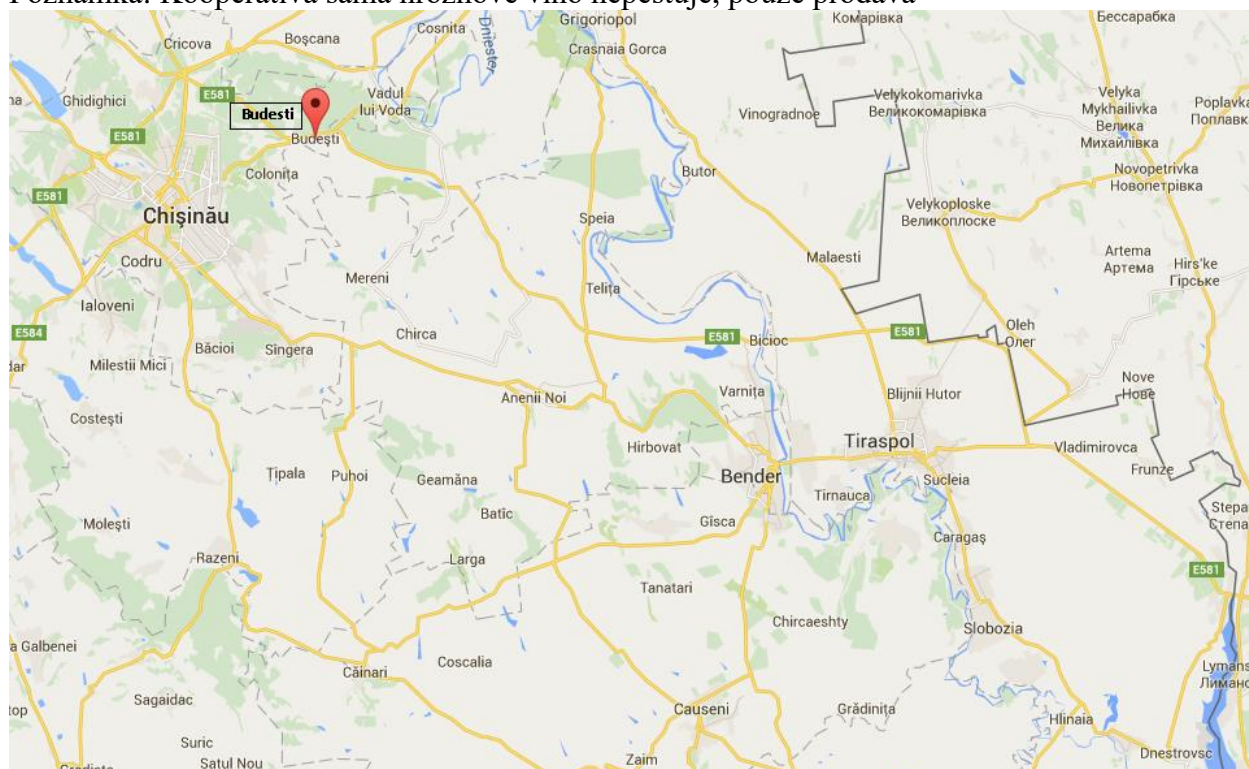
Poloha: 22 km východně od Kišiněva, okres Chisinau

GPS: 4704N 2900E

Převažující produkce: hroznové víno určené k okamžité spotřebě

Objem produkce: 750 tun (produkce zúčastněných zemědělců)

Poznámka: Kooperativa sama hroznové víno nepěstuje, pouze prodává



## Kooperativ LEGBIOFRUCT (Hirtop)

Lokalita: obec Hirtop

Adresa: MD – 4119, Hirtop, Cimisia, Republica Moldova

Kontakt: Andrei Rotaru, tel.: +37369332812, e-mail: vica-rotaru@mail.ru

Poloha: 60 km jižně od Kišiněva, okres Cimisia

GPS: 46.652896,28.684396

Převažující produkce: hroznové víno, švestky, třešně, jahody; okurky, rajčata a další zelenina

Objem produkce: 1750 tun

Poznámka: Kooperativ si do vlastnictví zakoupil nedaleké jezero, které je vhodné pro zavlažování.





## Kooperativ CEVIZ ERI (Cazaclia)

Lokalita: obec Cazaclia

Adresa: MD – 6113, Cazaclia, Taraclia, Republica Moldova

Kontaktní osoba: Uzun Mihail: +373 79525354; e-mail: [tenhnogazmontaj@mail.ru](mailto:tenhnogazmontaj@mail.ru)

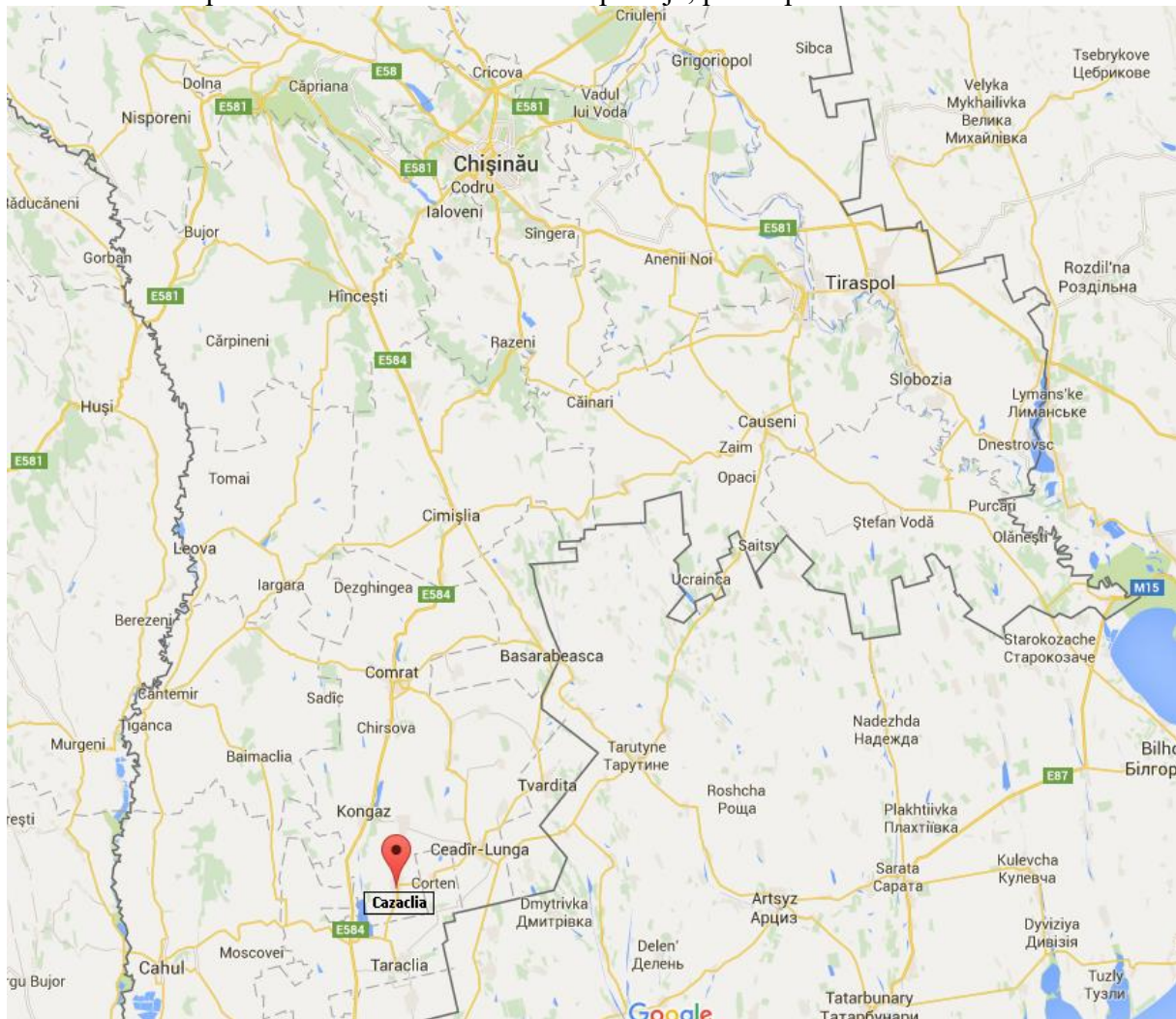
Poloha: 149 km jižně od Kišiněva, okres Taraclia (Gagauzia)

GPS: 460021N283949E

Převažující produkce: jablka

Objem produkce: 1300 tun (produkce zúčastněných zemědělců)

Poznámka: Kooperativa sama hroznové víno nepěstuje, pouze prodává



## Kooperativ Agroflora – Fruct (Sculeni)

Lokalita: obec Sculeni

Adresa: Floreni, Ungheni, MD-3644, Republica Moldova

Kontakt: Anatolii Placinta, tel: +37369249049

Poloha: 125 km severozápadně od Kišiněva, okres Ungheni, nedaleko hranice s Rumunskem

GPS: 47.346093,27.663732

Převažující produkce: jablka, švestky, hroznového vína, broskví a višňů;

Objem produkce: 2800 tun

Poznámka: Kooperativ se specializuje na produkci jablek a dalšího kulovitého ovoce (švestky, třešně).



## Příloha PD č. 02 - Matice logického rámce (pokrývá celou dobu realizace projektu)

### Podpora produkce ovoce a zeleniny s přidanou tržní hodnotou v Moldavsku

	<b>Popis projektu (intervenční logika)</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)</b>	<b>Zdroje ověření ukazatelů</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Záměr</b>	Prispět k zajištění neustálého sortimentu zemědělských produktů od drobných a středních zemědělců na místním trhu, zajištění potravinové bezpečnosti a tím i ke zvýšení životní úrovně malých a středních producentů zemědělských produktů v Moldavsku	Celoroční zastoupení zemědělských produktů od moldavských drobných a středních zemědělců na trhu, zvýšená životní úroveň ve venkovských oblastech oproti předchozím rokům	Zpráva Světové banky o moldavském zemědělském trhu, Moldova country report	
<b>Cíle</b>	1) Zemědělské produkty jednotlivých kooperativ jsou	90% zemědělské produkce je prodáno.	Evidenční knihy kooperativ, existence zařízení,	Předpoklad: Kooperativy účastníci se projektu správně fungují, mohou



	stabilně dodávány na trh v průběhu celého roku	<p>Min. 2 kooperativy mají posílené materiální zázemí,</p> <p>Min. 3 kooperativy rozšířily stávající počet členů min. o 2.</p> <p>Min 3x/rok strategické a plánovací schůzky</p>	zápisy z jednání (včetně seznamu účastníků),	<p>být modelovým příkladem dalším kooperativám a neustále se rozšiřují. Jednotlivé zemědělské produkty se stabilně (kontinuálně) dostávají na místní trh a je o ně zájem</p> <p>Riziko: Nepříznivé tržní prostředí ve věci ochrany místních producentů, nepříznivé klimatické výkyvy</p>
<b>Výstupy</b>	<p>V 1.1. Optimalizovány (vylepšení) stávající podmínky a strategií jednotlivých kooperativ</p> <p>V 1.2. Rozšířeny a osvojeny znalosti a kapacity ohledně vedení a správné funkce družstev</p> <p>V 1.3. Získány znalosti a know-how o jednotlivých aspektech produkce a marketingu zemědělských produktů umožňující přístup na trh</p>	<p>Seznam stávajícího vybavení a předpokládaných materiálních potřeb s dlouhodobým výhledem</p> <p>Min. do 2 kooperativů dodávka technologie umožňující výhodu pro vstup produktů na trh</p> <p>Postupy a zásady aplikovány v praxi od roku 2015</p> <p>Min.3x/rok setkání nad strategií</p> <p>1x /rok úprava plánů</p> <p>Evidenční knihy a business plány vedeny</p> <p>Min. 4 vzájemné návštěvy mezi kooperativy/2014 -2016</p> <p>Min. 2 kooperativy zažádají o podpůrný program</p> <p>Aplikace nabitých znalostí v praxi</p> <p>Min. 1 z produktů/kooperativa je pravidelně obchodován na místním/zahraničním trhu</p> <p>Min. 1 z produktů/kooperativ je prodáván s přidanou tržní hodnotou (zabalený,</p>	<p>Evidenční knihy včetně přehledu hmotného zázemí kooperativ, strategické dokumenty, existence těchto zařízení</p> <p>Zápisy ze schůzek kooperativ, fotodokumentace, business plány a strategie jednotlivých kooperativů, žádosti o účasti v programu.</p> <p>Evidenční kniha – data o prodeji produktů</p>	<p>Předpoklad: Kooperativy dobře fungují a postupně plní cíle uvedené ve svých strategických dokumentech. Mají stabilní technologické zázemí, s konkrétními plány jeho rozšiřování.</p> <p>Předpoklad: Zájem kooperativ o budování si kapacit v oblasti samotného (vlastního) chodu kooperativ a jejich dalšího rozvoje. Následující časový harmonogram vytyčený ve svých strategických dokumentech a pravidelně je revidují</p> <p>Předpoklad: Zájem kooperativ o uvádění získaných znalostí do praxe, aktivní přístup k obchodování svých produktů na trh, obchodování svých produktů</p>

		roztříděný, apod.)		
<b>Aktivita</b>	<p>A 1.1.1. Zhodnocení (monitoring) stávajících podmínek (materiálního zázemí, strategické vize a procesního know-how) jednotlivých kooperativ</p> <p>A 1.1.2. Identifikace a prioritizace konkrétních potřeb jednotlivých kooperativů</p> <p>A 1.1.3. Dodávka vybraného zařízení pro uchovávání a prvotní zpracování zemědělských produktů</p> <p>A 1.1.4. Workshop pro sestavení strategických plánů pro jednotlivé kooperativy</p> <p>A 1.2.1. Technická podpora při vedení evidenčních knih jednotlivých kooperativů a nastavování vnitřních procesů</p> <p>A 1.2.2. Vytvoření/revize a úpravy business plánů pro jednotlivá družstva</p> <p>A 1.2.3. Školení jednotlivých kooperativů o chodu, vedení a funkcích kooperativ</p> <p>A 1.2.4. Výměna zkušeností mezi jednotlivými kooperativy, demonstrační návštěvy</p> <p>A 1.2.5. Podpora a technická asistence kooperativám v přístupu ke grantům a jiným podpůrným programům (např.</p>	<b>Prostředky</b> shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit	<b>Rozpočet</b> shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů	<p>Předpoklad: Oficiálně založené kooperativy s každoroční produkcí o určitém objemu a potřebným počtem členů mající zájem na dalším chodu kooperativu</p> <p>Předpoklad: Kooperativy budou mít zájem na svém dalším rozvoji jak v oblasti samotného řízení, tak i materiálního zázemí.</p> <p>Předpoklad: O tyto školení, stejně jako o zavedení nových znalostí do praxe bude dostačující zájem</p>

	<p>50:50 WB project)</p> <p>Aktivita 1.2.6 Organizace návštěv a výměna zkušeností s dalšími existujícími kooperativy v Moldavsku.</p> <p>Aktivita 1.2.7 Technická asistence při zakládání a řízení družstva, monitoring</p> <p>A 1.3.1. Školení o finančním plánování kooperativ</p> <p>A 1.3.2. Školení o marketingu, zásadách prodeje zemědělských produktů a jejich zacílení na trh</p> <p>A 1.3.3. Školení o správných zemědělských postupech, skladování a zpracování zemědělských produktů</p> <p>A 1.3.4. Studie o možnostech umístění jednotlivých produktů jednotlivých kooperativ na trh</p> <p>A 1.3.5. Studie o potřebách lokálních trhů v okolí jednotlivých kooperativů</p>			
				<p><b>Výchozí podmínky</b></p> <p>Všechna družstva zapojená do tohoto projektu jsou oficiálně založená, vykazující aktivní činnost, vlastní určitou část pozemků, ke kterým mají vyjasněná vlastnická práva a jsou ochotná ke spolupráci na projektu a mezi sebou.</p>