



„Zbadanie wybranych inicjatyw zrealizowanych w ramach polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w latach 2012-2014, w tym wybranych działań Fundacji Solidarności Międzynarodowej prowadzonych w ramach zadań zleczanych przez Ministra Spraw Zagranicznych na mocy Ustawy o współpracy rozwojowej oraz programów i projektów na rzecz Mołdawii”

Komponent I

Raport końcowy

Zamawiający: Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Wykonawca: ECORYS Polska Sp. z o. o



Zespół badawczy:

Adam Rybkowski

Katarzyna Bachnik

Elena Diaconu

Joanna Kawalec

Marta Mackiewicz

Agata Niedolisteck

Elżbieta Świdrowska

Darya Zavertalyuk

Spis treści

Indeks skrótów	4
Streszczenie	5
1. Wprowadzenie	9
1.1 Cel badania	9
1.2 Przedmiot i zakres badania.....	9
1.3 Kryteria ewaluacyjne	10
1.4 Pytania badawcze	10
1.5 Metodologia	11
2. Opis projektów	17
3. Wnioski dotyczące poszczególnych pytań badawczych	18
3.1 Jakie efekty długofalowe osiągają projekty koordynowane oraz bezpośrednio realizowane przez FSM w krajach objętych badaniem?	18
3.2 Które działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu przyczyniły się do realizacji celów/priorytetów sformułowanych w umowach dotacji zawartych między MSZ i FSM?.....	30
3.3 Czy/które/w jakich aspektach projekty zrealizowane lub koordynowane przez FSM wyróżniały się na tle działań innych donatorów i były szczególnie użyteczne/wartościowe dla beneficjentów?.....	32
3.4 Jakie działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu sprzyjały widoczności najlepszych polskich doświadczeń i upowszechnianiu wizerunku Polski jako wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju?	34
3.5 Czy realizowane działania odpowiadały na rzeczywiste potrzeby beneficjentów? Czy przeprowadzono diagnozę potrzeb dla poszczególnych krajów? Jeśli tak, na jakich danych/informacjach została ona oparta? Czy te potrzeby zostały zaspokojone poprzez prowadzone działania?.....	38
3.6 Które projekty wykazywały największą efektywność rozumianą jako stosunek poniesionych nakładów do osiągniętych rezultatów? Czy istnieją przyczyny (np. polityczne, strategiczne), dla których projekty osiągające niską efektywność powinny być kontynuowane w przyszłości? Czy zlecenie FSM realizacji zadań przez MSZ sprawia, że wdrażanie projektów przebiega bardziej efektywnie i/lub sprawnie?	42
4. Wnioski	46
5. Rekomendacje	49
Załącznik Benchmarking w odniesieniu do Gruzji, Tunezji i Ukrainy.....	53
1. Niemcy.....	55
2. Słowacja.....	60
3. Szwecja	62
4. Portugalia	64
5. Wnioski.....	65

Indeks skrótów

CAWI	Internetowe badanie ankietowe
DWR	Departament Współpracy Rozwojowej (Ministerstwa Spraw Zagranicznych)
FED	Fundacja Edukacja dla Demokracji
FLOP	Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych
FSM, Fundacja	Fundacja Solidarności Międzynarodowej
IDI	Indywidualne wywiady pogłębione
MFW	Międzynarodowy Fundusz Walutowy
MSZ	Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)
PAUCI	Fundacja Współpracy Polsko-Ukraińskiej PAUCI
TDW	Towarzystwo Demokratyczne Wschód
UE/ EU	Unia Europejska
USAID	U.S. Agency for International Development (ang. <i>Amerykańska Agencja ds. Rozwoju Międzynarodowego</i>)

Streszczenie

Polska jako członek Unii Europejskiej, OECD i Organizacji Narodów Zjednoczonych angażuje się we współpracę rozwojową na rzecz krajów rozwijających się. Współpraca ta polega na partnerskim współdziałaniu z krajami słabiej rozwiniętymi w celu zniwelowania różnic w poziomie rozwoju poprzez podniesienie jakości życia w tych krajach. Polska współpraca rozwojowa koordynowana jest przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Szeroko rozumiana współpraca rozwojowa obejmuje m.in. wspieranie rozwoju demokracji. Fundacja Solidarności Międzynarodowej na podstawie umów zawartych z MSZ prowadzi działania służące wspieraniu demokracji i praw człowieka. Na mocy ustawy¹ Minister Spraw Zagranicznych może zlecać Fundacji realizację zadań w zakresie współpracy rozwojowej w państwach, w których panują szczególne warunki polityczne. Głównym obszarem działalności Fundacji są obecnie kraje Partnerstwa Wschodniego, a także Tunezja, Kirgistan, Tadżykistan oraz Birma. Fundacja realizuje swoje cele głównie poprzez wspieranie projektów realizowanych przez polskie organizacje pozarządowe we współpracy z partnerami lokalnymi w tych krajach.

Zgodnie z wytycznymi, lecz także zgodnie z powszechną już praktyką, w Polsce zadania realizowane ze środków publicznych powinny podlegać ewaluacji. Ma ona na celu zbadanie, czy prowadzone działania zostały odpowiednio zaplanowane, czy odpowiadają na potrzeby beneficjentów, czy są trwałe, czy środki zostały wydane efektywnie, a także pozwala na wskazanie czynników sprzyjających i utrudniających wdrażanie programów i projektów.

Celem głównym tego badania było sformułowanie wniosków dotyczących czynników, które mają największy wpływ na efektywność polskiej pomocy rozwojowej, a także przedstawienie rekomendacji dotyczących działań prowadzonych w najbliższych latach. Przedmiotem badania były wybrane inicjatywy zrealizowane za pośrednictwem Fundacji Solidarności Międzynarodowej w ramach zadania zleconego przez MSZ pn. *Wsparcie demokracji*. Ewaluacja objęła projekty realizowane w latach 2012-14 w Gruzji, w Ukrainie oraz w Tunezji.

Wśród kryteriów ewaluacyjnych, pod kątem których oceniano prowadzone działania, znalazły się: trafność, użyteczność, trwałość, efektywność oraz skuteczność.

Metodologia badania zakładała, że w przeważającej części wykorzystane zostaną techniki jakościowe, w tym analiza desk research, wywiady pogłębione z koordynatorami projektów, lokalnymi partnerami, uczestnikami, ekspertami, wywiady z przedstawicielami FSM oraz DWR, a także studia przypadków, panel ekspertów oraz warsztat World Cafe. Przeprowadzono także analizę SWOT, benchmarking rozwiązań stosowanych w innych krajach UE, a jako uzupełniającą technikę zrealizowano badanie internetowe wśród odbiorców projektów (CAWI).

Wyniki badania zostały zaprezentowane w raporcie końcowym jako odpowiedź na poszczególne pytania badawcze. Syntetyczne omówienie głównych wniosków i rekomendacji zawarto poniżej.

¹ Ustawa z dn. 16 września 2011 roku o pomocy rozwojowej.

W przypadku projektów związanych z rozwojem demokracji, w tym nastawionych na budowanie postaw prodemokratycznych, niezwykle trudno jest zidentyfikować efekt, w szczególności, gdy od momentu zakończenia części działań minął niecały rok. Tym niemniej udało się wyróżnić grupy efektów, które można zaobserwować wśród odbiorców projektów. Są wśród nich zmiana mentalności i zmiana sposobu pracy, wynikające ze zdobycia nowych umiejętności i zaobserwowania innych wzorów. Ten aspekt jest ważny, ponieważ odbiorcami projektów były w dużej mierze osoby, które z racji wykonywanego zawodu będą dalej przekazywać zdobytą wiedzę (trenerzy, nauczyciele, dziennikarze, urzędnicy). Stąd duża szansa, że to właśnie za ich pośrednictwem będą rozpowszechniane postawy prodemokratyczne. Należy przy tym podkreślić, że działania szkoleniowe i warsztatowe realizowane w polskich projektach są zazwyczaj na wysokim poziomie zarówno pod względem treści, jak i form przekazu.

Jeszcze trudniej zauważalne w krótkiej perspektywie są zmiany na poziomie instytucjonalnym. Dotyczą one zmiany w sposobie bieżącej pracy poszczególnych instytucji, w szczególności w kwestiach panującej atmosfery i kultury pracy. Są jednak przypadki, w których realizacja polskich projektów przyczyniła się do rozpoczęcia prac nad zmianą obowiązującego prawa, oraz takie, w których dzięki polskim projektom niektóre instytucje zachowały możliwość dalszego funkcjonowania.

Dla trwałości wpływu projektu na beneficjentów kluczowym problemem jest to, czy po zakończeniu realizacji działań projektowych nastąpi ich kontynuacja. Wymaga to zaangażowania organizacyjnego i finansowego ze strony partnera projektu. Zidentyfikowano sytuacje, w których projekty okazały się nietrwałe, ponieważ partner lokalny nie zaangażował się w odpowiednim stopniu w poszukiwanie dalszych źródeł finansowania.

Dotychczas niepokonaną barierą jest brak możliwości realizacji projektów wieloletnich. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań systemu finansowania polskiej pomocy (ze środków rezerwy budżetowej), jednak jest to kwestia, którą należy ostatecznie rozwiązać. Zarówno przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażania pomocy rozwojowej, jak i wnioskodawcy uznają ten problem za kluczowy dla osiągnięcia zamierzonych efektów. Częściowym rozwiązaniem jest możliwość realizacji projektów modułowych (dwuletnich), jednak ocenia się, że jest to raczej rozwiązanie doraźne niż systemowe. Rekomenduje się stopniowe wydłużanie okresu realizacji projektów modułowych, na pierwszym etapie do trzech lat. Ponadto w przypadku działań, których odbiorcami są uczniowie lub studenci, rekomenduje się realizację wyłącznie projektów modułowych ze względu na tryb pracy jednostek edukacyjnych (wrzesień/październik – czerwiec).

W odniesieniu do zadań zleconych FSM wskazanych w umowach z MSZ należy stwierdzić, że są one realizowane. Zarówno założenia programu *Wsparcie demokracji*, jak i dokumentacja konkursowa, sposób wyboru wniosków, bieżąca współpraca między koordynatorami a opiekunami projektów sprzyjają osiągnięciu rezultatów, które w dłuższej perspektywie przynoszą zakładane efekty. Pozytywnie ocenia się wyjazdy monitoringowe prowadzone przez FSM, bardzo

dobrą praktyką jest też prowadzenie spotkań w Fundacji z grupami przyjeżdżającymi na wizyty studyjne.

Należy rozważyć, w jaki sposób FSM powinna w większym stopniu wspierać współpracę między podmiotami polskimi działającymi w podobnym obszarze w jednym kraju. Obecnie istnieje niewielka synergia między poszczególnymi projektami, w tym między działaniami organizacji lokalnych (partnerów polskich projektów), jak również innych organizacji działających w danym kraju. Dochodzi do sytuacji, w których uczestnicy z jednego regionu nie korzystają z efektów polskich projektów realizowanych w innych częściach kraju. Ocenia się, że współpraca w tym zakresie między wnioskodawcami sprzyjać będzie efektywności działań projektowych poprzez wywołanie efektu synergii.

Ocenia się więc, że system instytucjonalny, w którym to Fundacja realizuje zleczone przez MSZ zadania związane ze wspieraniem procesów demokratyzacyjnych w wybranych krajach, sprzyja wzrostowi efektywności tego aspektu polskiej pomocy rozwojowej. Należy przy tym zwrócić uwagę na brak pełnego rozgraniczenia na obszar działań Fundacji i działań wdrażanych bezpośrednio przez MSZ. Sprawia to, że wybrane działania mogą być realizowane z dotacji MSZ, a następnie kontynuowane z grantu FSM; z punktu widzenia wnioskodawców i efektów projektów jest to zrozumiałe, jednak wskazuje, że w systemie istnieje pewna nieścisłość, która wymaga modyfikacji.

Wśród mocnych stron projektów realizowanych w ramach polskiej pomocy wymienić należy przede wszystkim dobre dopasowanie do potrzeb odbiorców. Wynika ono przede wszystkim z tego, że organizacje pozarządowe pracują w krajach docelowych od dawna, w związku z czym trafnie identyfikują bieżące potrzeby, mają rozbudowaną sieć kontaktów, znają partnerów lokalnych i kluczowych aktorów społecznych. Chociaż stwierdza się, że brakuje pogłębionej i systematycznej diagnozy potrzeb, jednak dotychczas w niewielkim stopniu wpłynęło to na trafność realizowanych działań. Kolejną zaletą jest silne angażowanie partnerów lokalnych, co często prowadzi do kontynuowania działań po formalnym zakończeniu projektów. Ma to pozytywny wpływ na trwałość polskiej pomocy. Jednak zdarzają się projekty, w których nie udało się zaangażować instytucji publicznych beneficjentów na odpowiednim poziomie, w związku z czym rezultaty nie mają dalszego przełożenia na działania prowadzone w danym kraju. W przypadku projektów związanych ze wspieraniem demokracji istotne jest, by zachować równowagę między stawianiem się w roli ekspertów przekazujących własne doświadczenia i wzorce a partnerskim traktowaniem odbiorców. Ocenia się, że w polskie projekty są w tym aspekcie właściwie realizowane. Polacy są cenieni głównie za swoją autentyczność związaną z niedawnymi doświadczeniami polskiej transformacji społeczno-ustrojowej. W większości eksperci przekazują nasze zarówno dobre, jak i złe doświadczenia (do rozważenia), jednak starają się stworzyć rozwiązania dostosowane do lokalnych uwarunkowań.

Silną stroną polskiej pomocy są osoby zaangażowane w realizację projektów, a dotyczy to zarówno pracowników instytucji związanych z wdrażaniem pomocy rozwojowej, jak i samych wnioskodawców. Koordynatorzy projektów są mocno zaangażowani w swoją działalność i widzą

sens prowadzonych działań. Warto jednak zaznaczyć, że działalność wielu organizacji pozarządowych jest oparta na jednej osobie, co świadczy o tym, że nie udało się dotychczas stworzyć wysoko sprofesjonalizowanego sektora organizacji włączonych w pomoc rozwojową. Sektor ten jest silnie rozproszony, przez co potencjał (w szczególności kompetencje i doświadczenie) poszczególnych osób nie jest wykorzystywany optymalnie. Ponadto stwierdzono, że polskie organizacje pozarządowe – mimo dużego doświadczenia i kompetencji w zakresie prowadzenia projektów dotyczących pomocy rozwojowej – nie aplikują o środki zagraniczne. Oznacza to niewykorzystywanie istniejących dodatkowych możliwości, pozyskane w ten sposób granty mogłyby zostać przeznaczone na kontynuację lub rozpowszechnianie rezultatów projektów polskiej pomocy. Należy więc dążyć do tego, by polskie organizacje w większym stopniu aplikowały o środki pozakrajowe.

Stwierdzono również, że w proces koordynowania polskiej pomocy w zbyt małym stopniu zaangażowane są placówki dyplomatyczne, a to za sprawą braków kadrowych. Poprawie koordynacji projektów służyć też będzie rekomendowane stworzenie biur FSM (w krajach priorytetowych), w których prowadzone są działania z zakresu wspierania demokracji. Inną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę w działaniach rozwojowych, jest potrzeba większego zaangażowania polskich firm w wykorzystanie efektów prowadzonej pomocy rozwojowej.

1. Wprowadzenie

1.1 Cel badania

Celem głównym badania było sformułowanie wniosków dotyczących czynników, które mają największy wpływ na efektywność polskiej pomocy rozwojowej, a także wskazanie rekomendacji dotyczących działań prowadzonych w najbliższych latach.

Badanie ewaluacyjne miało na celu z jednej strony służyć do określenia najważniejszych czynników wpływających na efektywność polskiej współpracy rozwojowej oraz do zidentyfikowania głównych kierunków rozwoju polskich działań pomocowych, a z drugiej strony – do sformułowania wniosków i rekomendacji dla procesu planowania krótko- i średniookresowego polskiej pomocy, w tym do wspólnego programowania pomocy w ramach Unii Europejskiej. W szerszym kontekście wyniki badania ewaluacyjnego mogą przyczynić się do podniesienia jakości polityk publicznych w Polsce, a w szczególności polityki zagranicznej.

W rezultacie badania ewaluacyjnego zostały sformułowane rekomendacje odnoszące się do przyszłych programów i projektów, które będą realizowane w ramach planów rocznych wynikających z założeń koncepcyjnych Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020. Pozwolą m.in. zwiększyć oddziaływanie polskiej pomocy, wzmocnić pozytywny wizerunek Polski jako kraju aktywnego w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju na świecie oraz wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju, a także wspierać procesy podejmowania decyzji w kwestiach związanych ze współpracą rozwojową finansowaną ze środków znajdujących się w dyspozycji MSZ, w tym decyzji dotyczących zakresu udziału Polski we wspólnym programowaniu UE.

Zgodnie z założeniami cały proces ewaluacji został podzielony na dwa komponenty:

- Komponent I – dotyczący projektów realizowanych za pośrednictwem Fundacji Solidarności Międzynarodowej w ramach zleconego zadania pn. Wsparcie demokracji. Ewaluacja objęła projekty realizowane w latach 2012-14 w Gruzji, w Ukrainie oraz w Tunezji.
- Komponent II – dotyczący projektów realizowanych w latach 2012-14 w Mołdawii, w tym działań prowadzonych przez administrację publiczną, organizacje pozarządowe oraz jednostki samorządu terytorialnego, a także projektów realizowanych w systemie Małych Grantów oraz zadań własnych FSM.

1.2 Przedmiot i zakres badania

Przedmiotem badania są wybrane inicjatywy zrealizowane w ramach polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w latach 2012-2014.

Komponent I, który został opisany w niniejszym raporcie, dotyczy wybranych działań zrealizowanych na rzecz Gruzji, Ukrainy i Tunezji w ramach zadania *Wsparcie demokracji*

zleconego Fundacji Solidarności Międzynarodowej, finansowanego ze środków rezerwy celowej budżetu państwa, pozostających w dyspozycji MSZ na współpracę rozwojową.

1.3 Kryteria ewaluacyjne

Badanie realizowane było w oparciu o pięć głównych kryteriów:

- **Trafność** rozumiana jako odniesienie do kluczowych problemów beneficjentów. Sprawdzenie, czy projekt przyczynił się do rozwiązania rzeczywistych problemów beneficjentów.
- **Trwałość** rozumiana jako wymierne oddziaływanie rezultatów projektu na grupę docelową po formalnym zakończeniu projektu. Sprawdzenie, czy zmiany/wpływ rezultatów projektu będą utrzymane przez długi czas.
- **Efektywność** rozumiana jako uzasadnienie nakładów poniesionych ze środków współpracy rozwojowej w uzyskanych wynikach i rezultatach. Sprawdzenie, jak zasoby projektów przetworzono w bezpośrednie produkty.
- **Skuteczność** rozumiana jako stopień zrealizowania celów polskiej współpracy rozwojowej. Sprawdzenie, w jakim stopniu projekty przyczyniły się do osiągnięcia celów szczegółowych i ogólnych.
- **Użyteczność** rozumiana jako wykorzystanie efektów wywołanych prowadzoną interwencją (zarówno planowanych, jak i nieplanowanych), odniesienie tych efektów do rzeczywistych potrzeb beneficjentów. Sprawdzenie, czy i w jaki sposób projekty przyczyniły się do zaspokojenia potrzeb grup docelowych, czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne.

1.4 Pytania badawcze

W trakcie badania wybranych inicjatyw udzielone zostały odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie efekty długofalowe osiągają projekty koordynowane oraz bezpośrednio realizowane przez FSM w krajach objętych badaniem?
2. Które działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu przyczyniły się do realizacji celów/priorytetów sformułowanych w umowach dotacji zawartych między MSZ i FSM?
3. Czy/które/w jakich aspektach projekty zrealizowane lub koordynowane przez FSM wyróżniały się na tle działań innych donatorów i były szczególnie użyteczne/wartościowe dla beneficjentów?
4. Jakie działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu sprzyjały widoczności najlepszych polskich doświadczeń i upowszechnianiu wizerunku Polski jako wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju?
5. Czy realizowane działania odpowiadały na rzeczywiste potrzeby beneficjentów? Czy przeprowadzono diagnozę potrzeb dla poszczególnych krajów? Jeśli tak, na jakich

danych/informacjach została ona oparta? Czy te potrzeby zostały zaspokojone poprzez prowadzone działania?

6. Które projekty wykazywały największą efektywność rozumianą jako stosunek poniesionych nakładów do osiągniętych rezultatów? Czy istnieją przyczyny (np. polityczne, strategiczne), dla których projekty osiągające niską efektywność powinny być kontynuowane w przyszłości?

Czy zlecenie FSM realizacji zadań przez MSZ sprawia, że wdrażanie projektów przebiega bardziej efektywnie i/lub sprawnie?

1.5 Metodologia

Poniższy rozdział ma na celu zaprezentowanie metod i technik, które zostały zastosowane w trakcie badania ewaluacyjnego. Koncepcja badania została opracowana w oparciu o oczekiwania Zamawiającego przedstawione na etapie postępowania przetargowego oraz dodatkowe propozycje ewaluatorów wskazane w ofercie i dopracowane we wstępnej fazie realizacji zamówienia. Całościowa koncepcja realizacji badania została przedstawiona w raporcie metodologicznym.

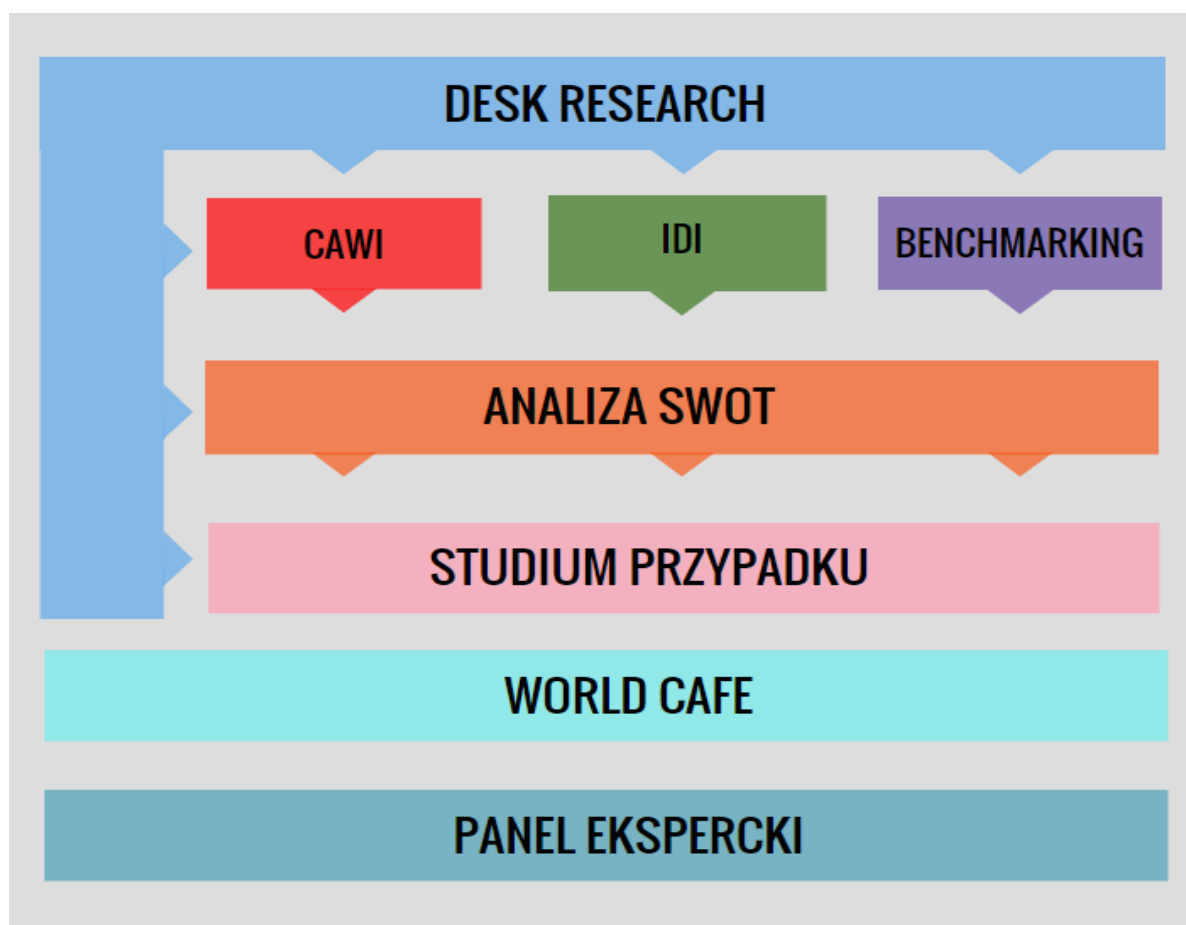
W trakcie procesu konceptualizacji badania ewaluacyjnego uwzględnione zostały zalecenia OECD ujęte w dokumencie pn. *Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards*.

W ramach ewaluacji projektów realizowanych za pośrednictwem FSM na obszarze Gruzji, Ukrainy oraz Tunezji wykorzystane zostały następujące techniki badawcze i analityczne:

- analiza desk research,
- internetowe badanie ankietowe (CAWI),
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
- panel ekspertów,
- analiza SWOT/ TOWS,
- studia przypadku,
- benchmarking,
- World Cafe.

Graf na następnej stronie przedstawia wszystkie zastosowane techniki wraz z ukazaną chronologią ich wykorzystania.

Rysunek 1. Zastosowane techniki badawcze



Źródło: opracowanie własne.

Poniżej szczegółowo opisano zastosowanie każdej z ww. technik.

Desk research

Analiza desk research została przeprowadzona w trzech głównych obszarach:

1. Analiza dokumentów, w tym:
 - 1A. Wnioski projektowe – Zamawiający przekazał Wykonawcy komplet wniosków dotyczących 39 projektów realizowanych na obszarze Gruzji, Ukrainy i Tunezji. W trakcie ewaluacji wszystkie spośród nich zostały poddane szczegółowej analizie.
 - 1B. Sprawozdania z realizacji projektów – podobnie jak w przypadku wniosków o dofinansowanie, analizie poddane zostały wszystkie sprawozdania z realizacji projektów.
 - 1C. Dokumenty dotyczące programowania polskiej pomocy rozwojowej.
 - 1D. Wybrane publikacje dostępne m.in. na portalu www.polskapomoc.gov.pl.

- 1E. Dokumenty FSM, w tym Statut Fundacji, sprawozdania końcowe z realizacji zadania składane przez FSM, dokumenty dotyczące zadania Wsparcie Demokracji.
2. Analiza danych i materiałów medialnych, w tym:
 - 2A. Dane statystyczne dotyczące polskiej pomocy rozwojowej (ODA).
 - 2B. Informacje podane na stronie MSZ, FSM, na portalu www.polskapomoc.gov.pl, na stronach internetowych odpowiednich polskich placówek dyplomatycznych.
 - 2C. Materiały informacyjno-promocyjne dotyczące polskiej pomocy rozwojowej.
 - 2D. Materiały prasowe, radiowe, TV dotyczące polskiej pomocy rozwojowej.
3. Analiza produktów powstałych w wyniku realizacji projektów, w tym broszury, materiały pokonferencyjne, podręczniki.
4. Analizy, badania, raporty i prognozy dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej Ukrainy, Gruzji oraz Tunezji, a także Mołdawii.

Internetowe badanie ankietowe (CAWI)

W celu zbadania opinii i doświadczeń uczestników projektów wykorzystana została technika CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview – wywiad wspomagany komputerowo).

Badanie internetowe zostało skierowane do wszystkich uczestników projektów, których dane zostały pozyskane przez ewaluatorów. W związku z tym Wykonawca zwrócił się do wszystkich projektodawców z prośbą o przekazanie adresów mailowych uczestników projektów. Pod zgromadzone adresy zostały przesłana informacja o celach badania, zapewnienie o anonimowości badania i poufności gromadzonych danych. W wiadomości wskazano link, pod którym można było wypełnić ankietę. Kwestionariusz wypełniło łącznie 195 uczestników projektów spośród blisko 800 adresów, pod które wysłano zaproszenie do badania.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

W ramach Komponentu I przeprowadzono po co najmniej pięć wywiadów pogłębionych w ramach każdego z dwunastu wybranych projektów. Wśród respondentów znaleźli się: koordynatorzy i/lub przedstawiciele projektodawcy, beneficjenci oraz inne osoby związane z realizacją projektów na miejscu. Po wstępnej analizie projektów ewaluator przeprowadził wywiady pogłębione wśród osób związanych z wymienionymi projektami. Wybierając projekty, ewaluatorzy kierowali się zasadą, by:

- maksymalnie różnicować projekty pod względem czasu ich realizacji,
- w miarę możliwości wybierać projekty realizowane przez różne instytucje,

- zapewnić wskazany przez Zamawiającego udział projektów realizowanych w poszczególnych krajach.

łącznie w ramach Komponentu I przeprowadzono 65 wywiadów pogłębionych z osobami zaangażowanymi w realizację projektów.

W celu lepszego poznania kontekstu badania indywidualne wywiady pogłębione zostały ponadto przeprowadzone z przedstawicielami Departamentu Współpracy Rozwojowej MSZ oraz Fundacji Solidarności Międzynarodowej.

Analiza SWOT/ TOWS

Analiza SWOT polega na identyfikacji zasobów/atutów i słabości badanej kwestii (w tym wypadku badanych projektów) oraz rozpoznaniu szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Z jednej strony pozwala na dokonanie analizy wewnętrznej ewaluowanych projektów, z drugiej – na diagnozę otoczenia, w którym przedsięwzięcie jest realizowane.

Celem zastosowania techniki analizy SWOT była diagnoza czynników wpływających na efekty prowadzonych projektów, zarówno w odniesieniu do przeszłości, jak i do przyszłości.

Studia przypadku

Studium przypadku jest schematem badania jakościowego, które polega na wielostronnym opisie zjawiska lub sytuacji, opartym na zastosowaniu co najmniej kilku metod pozyskiwania danych. Celem studium jest pokazanie wzorów wartych powielania (dobrych praktyk) oraz potencjalnych błędów, których należy unikać. W tym przypadku wśród zastosowanych technik wymienić należy: desk research, analizę danych zastanych (dokumentacja projektowa, sprawozdania, produkty powstałe w trakcie realizacji projektu), wywiady pogłębione z przedstawicielami projektodawców oraz z uczestnikami projektów.

Na potrzeby studiów przypadku wybrane zostały projekty dostarczające dobrych praktyk z punktu widzenia realizacji celów polskiej pomocy rozwojowej.

W komponencie I przeprowadzonych zostało **osiem studiów przypadku**, w tym:

- trzy studia przypadku dla projektów zrealizowanych w Gruzji,
- dwa studia przypadku dla projektów zrealizowanych w Tunezji,
- trzy studia przypadku dla projektów zrealizowanych w Ukrainie.

Benchmarking

W pierwszym etapie badania, równoległe do desk research, przeprowadzony został benchmarking rozwiązań stosowanych w zakresie pomocy rozwojowej prowadzonej na rzecz Gruzji, Ukrainy, Tunezji przez wybrane kraje rozwinięte.

W ramach benchmarkingu odbyły się:

- analiza raportów dotyczących prowadzonej pomocy rozwojowej przez wybrane cztery kraje, w tym dokumentacji dotyczącej misji, strategii prowadzonych działań, obszarów prowadzonego wsparcia, uwarunkowań instytucjonalnych, raportów dotyczących efektów prowadzonego wsparcia,
- analiza danych statystycznych dotyczących prowadzonej pomocy (w tym danych finansowych),
- analiza danych i raportów OECD/ DAC (Development Assistance Committee),
- indywidualne wywiady telefoniczne z osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie projektów w wybranych krajach.

Benchmarking został opracowany osobno dla działań prowadzonych w Gruzji, w Ukrainie oraz w Tunezji. Wśród krajów poddanych analizie znalazły się Szwecja, Słowacja, Niemcy oraz Portugalia.

World Cafe

World Cafe jest formą warsztatu, która zapewnia partycypację osób związanych z badaną tematyką w procesie wypracowywania wyników ewaluacji. Dzięki swej swobodnej strukturze pozwala na elastyczne i dynamiczne konstruowanie wniosków i gromadzenie opinii uczestników. Warsztat został przeprowadzony w ostatniej fazie procesu ewaluacji, gdy zostały już opracowane wstępne hipotezy i wnioski.

W spotkaniu – oprócz czworga badaczy – udział wzięło 15 osób, w tym przedstawiciele DWR MSZ, FSM oraz organizacji pozarządowych realizujących projekty objęte badaniem. Przy osobnych stolikach w trakcie trzech rund omawiano cztery tematy, a warsztat został zakończony podsumowaniem wniosków.

Panel ekspertów

Spotkanie ekspertów zostało zorganizowane w ostatniej fazie badania. Jego celem było zaprezentowanie oraz omówienie wniosków sformułowanych przez zespół ewaluatorów osobom, które w procesie wdrażania polskiej pomocy rozwojowej odgrywają szczególną rolę. W panelu wzięli udział wicedyrektor DWR MSZ, prezes FSM oraz przedstawiciel Grupy Zagranica.

Spostrzeżenia panelistów oraz ich sugestie odnoszące się do poszczególnych wniosków zostały uwzględnione w niniejszym raporcie.

2. Opis projektów

W zakresie Komponentu I ewaluacja obejmuje 41 projektów, w tym 13 działań w Gruzji, osiem w Tunezji, 18 w Ukrainie i dwa działania własne FSM. Projekty te były realizowane przez polskie organizacje pozarządowe w partnerstwie z organizacjami lub instytucjami z krajów-odbiorców pomocy. Znaczna część polskich beneficjentów realizowała już wcześniej działania w tych krajach lub współpracowała wcześniej z FSM lub MSZ.

W Gruzji w 2014 roku prawie wszystkie projekty były kontynuacją tych z 2013 roku ze względu na fakt, że były to projekty modułowe (dwuletnie). Tylko jeden projekt pn. *Pora na Budowa sieci wolontariatu w Gruzji* odbywał się po raz pierwszy, zaś projekt dotyczący dialogu na poziomie wspólnot mieszkaniowych nie był kontynuowany w roku 2014. Warto zauważyć, że żaden beneficjent z 2012 roku nie prowadził projektu w latach późniejszych.

Projekty z 2012 roku dotyczą edukacji obywatelskiej i aktywizacji wspólnot lokalnych. W następnych latach projekty mają bardziej zróżnicowaną tematykę. Jest za równo *Szkoła debat*, projekt promujący mediacje pn. *Mediacja: transformacja konfliktów w Gruzji*, jak i działanie *Razem dla praw dziecka i demokracji*.

W Tunezji natomiast tylko jeden projekt ma swoją kontynuację (*Fix –Kairouan. Fundusz Obywatelski*) w 2014 roku, reszta ewaluowanych projektów nie ma wznowień w następnych latach, a wnioskodawcy co rok się zmieniają. Jeśli chodzi o tematykę projektów, to także jest zróżnicowana: jest zarówno projekt skierowany do mediów lokalnych, *Akademia Liderów*, jak i szkolenie dla lokalnych liderów.

W Ukrainie dwa projekty z 2014 są kontynuacją działań z poprzedniego roku: jeden dotyczący wsparcia liderów reformy systemu opieki nad dziećmi, drugi zaś dotyczący tworzenia Centrum Informacji Publicznej. Warto zaznaczyć, że część projektów ukraińskich jest realizowana w szkołach na różnym szczeblu, a także na uczelniach wyższych.

Działania własne FSM polegały na zorganizowaniu warsztatów i wizyty studyjnej dla tunezyjskich przedstawicieli mediów, organizacji pozarządowych i pracowników administracji publicznej, które miały na celu przekazać polski model radzenia sobie z przeszłością.

3. Wnioski dotyczące poszczególnych pytań badawczych

3.1 Jakie efekty długofalowe osiągają projekty koordynowane oraz bezpośrednio realizowane przez FSM w krajach objętych badaniem?

Projekty poddane ewaluacji w ramach Komponentu I zostały zrealizowane w ramach Programu FSM *Wsparcie demokracji*. Zgodnie z założeniami, celem Programu jest wsparcie instytucji prodemokratycznych i demokracji m.in. w państwach, które doświadczają transformacji ustrojowej, w tym Ukrainy, Gruzji oraz Tunezji. Udzielając odpowiedzi na pytanie o efekty długofalowe zrealizowanych projektów, należy mieć na względzie specyfikę tematu, których działania te dotyczyły. W trakcie prac terenowych często podkreślano, że efekty działań dotyczących wspierania przemian prodemokratycznych bardzo rzadko są widoczne w perspektywie dwóch do trzech lat od zakończenia projektów.

W związku z powyższym, na podstawie ewaluacji przeprowadzonej stosunkowo krótko po realizacji projektów (większość ewaluowanych projektów to projekty z 2014 roku), trudno jest jednoznacznie mówić o długofalowych efektach, tym bardziej, że zwykle są to efekty miękkie. Należy przy tym również pamiętać, że przy stosunkowo niedużej skali projektów realizowanych w ramach polskiej pomocy nie oczekuje się, że efektem tych działań będzie zmiana systemu społeczno-politycznego. Zgodnie z nazwą priorytetu badane projekty mają wspierać przemiany demokratyzacyjne, jednak oczywiste jest, że to instytucje, organizacje i ludzie z krajów-odbiorców pełnią w tym procesie podstawową funkcję. Badając projekty z zakresu *Wsparcia demokracji* pod kątem ich długofalowych efektów, należy więc pamiętać o stawianych przed nimi oczekiwaniach.

Tym niemniej można wskazać pewne kategorie zmian generowanych przez działania projektowe oraz czynniki zapewniające i hamujące trwałość projektów.

Efekty projektów można podzielić na dwie główne kategorie:

- 1) efekty na poziomie jednostkowym – czyli efekty osiągane wśród beneficjentów, przez samych bezpośrednich odbiorców projektów, a dotyczące ich postaw, wiedzy i umiejętności,
- 2) efekty na poziomie instytucjonalnym – czyli zmiany w sposobie funkcjonowaniu instytucji – zarówno regionalnych, jak i centralnych.

1) Efekty na poziomie jednostkowym

Zmiana mentalności, podejścia, horyzontu

Ewaluowane działania w przeważającej większości przynoszą istotne pozytywne zmiany wśród bezpośrednich beneficjentów projektu. Wysoka jakość i zróżnicowana forma prowadzonych działań, adekwatność do potrzeb powodują, że udział w działaniach projektowych niesie istotne konsekwencje dla ich uczestników – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Dotyczy to w dużej mierze postaw, wyznawanych wartości czy spectrum możliwości, jakie otwierają się przed uczestnikami projektów. Jedna z koordynatorek projektu stwierdziła:

To, czego doświadczył dyrektor i nauczyciele – to powoduje, że nie zrobią tego kroku do tyłu, że to jest nieodwracalna zmiana – to, że uczniowie uczestniczą, że stali się aktywni, że włączają się w rozwiązywanie problemów szkolnych, że debatują, że coś robią dla szkoły i robią to autentycznie z zaangażowaniem.

Uczestnicy szkoleń i warsztatów prowadzonych w ramach polskich projektów często wykorzystują zdobyte umiejętności i wiedzę po ich zakończeniu – w innych działaniach, w innych

Dwuletni projekt **Mediacja: transformacja konfliktów w Gruzji** prowadzony przez fundację **Partners Polska** miał na celu wsparcie procesów instytucjonalizacji mediacji. W ramach projektu stworzono pilotażowe ośrodki mediacyjne w Tbilisi i w Gori. Zadaniem ich, jest z jednej strony mediacja konfliktów (w tym etnicznych) w regionach przygranicznych i pilotaż mediacji w sprawach gospodarczych i rodzinnych, z drugiej – edukacja i promocja mediacji jako pozasądowego sposobu rozwiązywania konfliktów m.in. wśród prawników i instytucji biznesowych w Gruzji.

projektach lub na bieżąco w swojej pracy zawodowej. Przykładem może być uczestniczka projektu mediacyjnego w Gruzji (patrz: ramka po lewej), która, choć nie miała okazji prowadzić klasycznej mediacji, to w ramach pracy w jednostce więziennej, a wcześniej – w miejskim domu kultury, stosuje mediacje do rozwiązywania napięć między pracodawcą a pracownikami lub podopiecznymi. Innym przykładem jest projekt Stowarzyszenia Edukator (patrz: ramka poniżej), którego nauczycielka wzięła udział w kolejnym polsko-gruzińskim projekcie dotyczącym edukacji obywatelskiej i wdraża zdobyte wcześniej wiedzę i umiejętności podczas działań szkolnych.

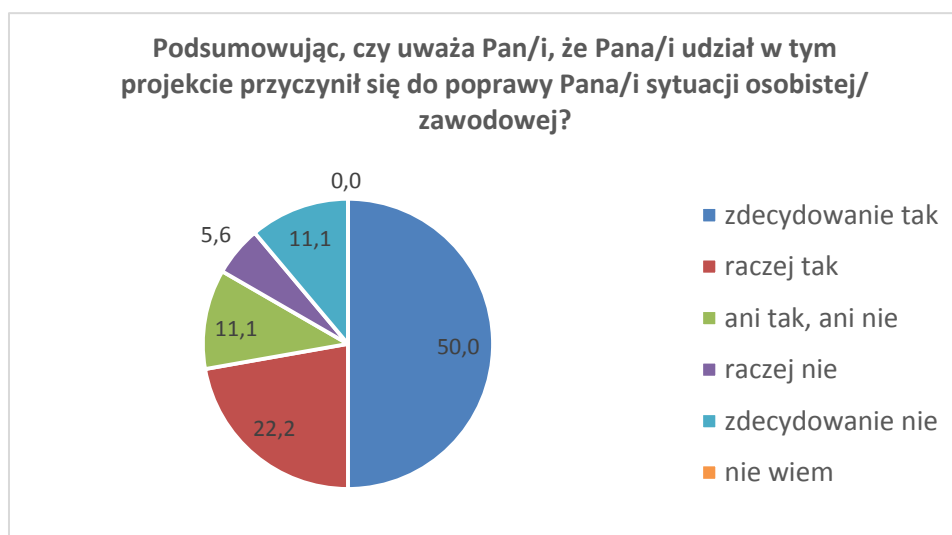
Zmianę postaw widać wyraźnie wśród uczestników projektów realizowanych w Tunezji. Są to osoby, które na fali entuzjazmu wywołanego Arabską Wiosną, aktywnie włączyły się w budowę społeczeństwa obywatelskiego. Nowe możliwości otworzyły się przede wszystkim przed dziennikarzami, którzy m.in. poprzez udział w projektach rozpoczęli pracę w mediach lokalnych. Dotyczy to także osób, które jeszcze niedawno aktywnie brały udział w obaleniu reżimu, tworząc załączki Trzeciego Sektora, a obecnie stoją na czele instytucji demokratycznych, np. *Le Centre International pour la Justice Transitionnelle* (CITJ).

W powszechnej opinii zmiany postaw wśród Ukraińców nastąpiły nie poprzez uczestnictwo w polskich projektach, lecz przez przemiany polityczne ostatnich trzech lat, które stworzyły dogodny klimat do angażowania się obywateli w działania demokratyzacyjne. W tym kontekście polskie projekty wpisują się w potrzeby wynikające z procesu transformacji, który ma miejsce w ostatnim czasie.

Społeczno-Oświatowe Pomocy i Niepełnosprawnym **Stowarzyszenie Pokrzywdzonym „Eduktor”**
prowadziło modułowy projekt w Gruzji pn. **„Razem dla praw dziecka i demokracji”**. W 2013 roku młodzi nauczyciele i studenci byli przygotowani do pełnienia funkcji liderów promujących prawa człowieka, prawa dziecka i demokrację w szkołach Shida Kartli. W kolejnym roku liderzy z pomocą polskich koordynatorów szkolili rady pedagogiczne szkół, a następnie przyjechali do Polski na wizyty studyjne, w trakcie których zapoznali się z polskimi doświadczeniami demokratyzacyjnymi.

Na potwierdzenie powyższych wniosków warto zwrócić uwagę na ocenę przydatności udziału w projekcie w kontekście poprawy sytuacji zawodowej i osobistej uczestników. Równo połowa z nich uznała, że udział ten zdecydowanie poprawił ich sytuację, zaś kolejne 22,2% uznało, że raczej poprawił. Odsetek osób sceptycznych w tej kwestii wyniósł 16,7.

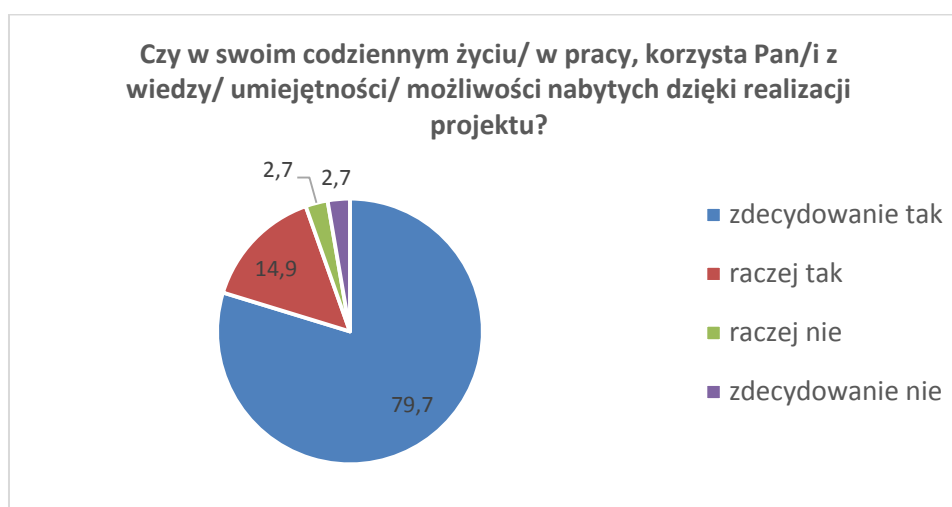
Wykres 1. Ocena poprawy sytuacji osobistej/zawodowej uczestników projektów



Źródło: badanie CAWI uczestników projektów.

Drugie pytanie kwestionariusza związane z powyższym pytaniem badawczym dotyczyło tego, czy respondenci wykorzystują wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie projektu. Wyniki prezentuje wykres 2. Widać, że blisko 95% osób wiedzę tę wykorzystuje, z czego aż 80% zdecydowanie się z tym zgadza.

Wykres 2. Ocena korzystania z wiedzy/umiejętności/możliwości nabytych w trakcie realizacji projektów



Źródło: badanie CAWI uczestników projektów.

Wykształcenie dobrych jakościowo i zaangażowanych trenerów

Długotrwałe efekty na poziomie jednostek są szczególnie ważne i obserwowalne w przypadku projektów zawierających komponent trenerski – tj. przygotowywania beneficjentów do pełnienia funkcji trenerów. Jakość komponentu szkoleniowego TOT (z ang. *training of trainers*) proponowanego w ramach polskich projektów jest zwykle wysokiej klasy – uczy konkretnych umiejętności i daje możliwość wykorzystania ich w praktyce zarówno podczas szkolenia, jak i podczas pozostałych działań projektowych – w pracy trenerskiej.

W wyniku polskich projektów ‘rodzą się’ trenerzy, którzy często kontynuują swoje zaangażowanie trenerskie po skończonym projekcie. Udział w dobrych warsztatach trenerskich powoduje też często ukierunkowanie ścieżki zawodowej w tym zakresie – uczestnicy kontynuują karierę związaną z pracą jako trenerzy, moderatorzy, podejmują się pracy społecznej i edukacyjnej. Trenerzy stają się więc istotnym wsparciem instytucji lokalnych – szkół, organizacji pozarządowych lub instytucji państwowych.

Fundacja Edukacji dla Demokracji prowadziła w 2012 roku w Tunezji projekt pn. **Trenerzy transformacji motorem przemian w Tunezji**. Celem projektu było wyszkolenie trenerów pochodzących z różnych miast Tunezji i reprezentujących różne specjalności i zainteresowania. Trenerzy, którzy zostali wyszkoleni podczas warsztatów i wizyty studyjnej w Polsce, przeprowadzili warsztaty dla lokalnych liderów życia społecznego w trzech tunezyjskich miastach oraz zorganizowali spotkania konsultacyjne w kolejnych trzech miejscowościach. W ramach projektu została również rozbudowana strona internetowa tunezyjskiego partnera.

Przykładem jest choćby grupa studentów ze wspomnianego już projektu Stowarzyszenia Edukator, którzy pracują jako trenerzy w innych projektach (tego samego gruzińskiego partnera, lecz także innych instytucji) oraz założyli kilka własnych organizacji. Podobnie niektórzy nauczyciele z projektu Fundacji Edukacji dla Demokracji (patrz: ramka obok) znani są w środowisku lokalnym jako trenerzy edukacyjni i prowadzą warsztaty w innych szkołach. Jedna z nauczycielek-trenerów została zaangażowana przez urząd miasta do prowadzenia warsztatów z komunikacji dla kierowców taksówek w ramach miejskiego

projektu rozwoju transportu turystycznego.

Podobne skutki niosą projekty realizowane w Ukrainie, które również polegają na wykształceniu grupy trenerów, którzy w dalszej kolejności przekazują nabyte umiejętności kolejnym odbiorcom. Dotyczy to m.in. projektów związanych z respektowaniem praw człowieka i praw dziecka w placówkach opiekuńczych i izolacyjnych, a także działań z zakresu dziennikarstwa prowadzonych wśród uczniów i w wielu innych.

Małopolskie Towarzystwo Oświatowe organizowało 2012 roku w Tunezji projekt pn. **Akademia Liderów Przedsiębiorczości Społecznej w Tunezji**. Działanie polegało na przeszkoleniu młodych Tunezyjczyków w zakresie podstawowych umiejętności liderskich i wyposażeniu ich w narzędzia przydatne w pracy społecznej. Dodatkowo najaktywniejsi uczestnicy warsztatów zostali zaproszeni na wizytę studyjną do Polski, gdzie uczestniczyli cyklu spotkań z innowatorami społecznymi.

W Tunezji wyraźnie wykształciła się grupa liderów zmian. Są to osoby, które brały udział w Arabskiej Wiośnie, następnie uczestniczyły w projektach pomocy rozwojowej, a obecnie sami prowadzą działalność związaną z dalszym budowaniem struktur i podstaw społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to zarówno projektów realizowanych w ramach działań własnych FSM oraz np. projektu Małopolskiego Towarzystwa Oświatowego (patrz: ramka obok) czy Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych (patrz: ramka poniżej).

Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych zorganizowała projekt pn. *Młodzi liderzy społeczności lokalnych Susy i pobliskich miejscowości*, który odbył się w 2013 roku w Tunezji. Projekt adresowany był do liderów NGO i urzędników administracji. Uczestnicy zostali zaproszeni do Polski oraz Niemiec (Brandenburgia) na wizyty studyjne, natomiast w Tunezji zorganizowano warsztaty trenerskie.

Istotne jest, że w przypadku grupy beneficjentów, jaką są nauczyciele, warsztaty wiedzy i warsztaty trenerskie realizowane w ramach polskich projektów istotnie i pozytywnie wyróżniają się na tle innych szkoleń, w których nauczyciele biorą udział (np. organizowanych przez ministerstwa edukacji), przez co pozostawiają stały ślad w życiu zawodowym nauczycieli – podejściu do uczniów, sposobie prowadzenia zajęć itp.

Polskie projekty powodują więc upowszechnianie zdolności trenerskich w różnych grupach zawodowych, którego konsekwencją jest multiplikacja wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas projektu. Jedna z osób zaangażowanych w realizację projektu stwierdziła:

Trwałością są kompetencje i wykształcenie liderów, aktywistów – ludzi, którzy stali się kompetentni w prowadzeniu zajęć z innymi, przewodzeniu inicjatywom lokalnym.

2) Efekty na poziomie instytucjonalnym

Na poziomie instytucjonalnym zmiany są znacznie mniej zauważalne, głównie przez fakt, iż są to projekty krótkotrwałe, w ramach których trudno jest mówić o zmianach instytucjonalnych na poziomie regionu, a tym bardziej na poziomie państwowym. Wpływa na to z jednej strony specyfika polskich projektów, które, nie mając zwykle dużego zasięgu terytorialnego czy wielu uczestników, a także nie dysponując dużymi środkami, mają jedynie szansę powodować zmiany lokalne, a nie systemowe. Stosunkowo niska efektywność instytucjonalna wynika również z okoliczności politycznych, w jakich funkcjonują – systemy państwowe krajów, w których realizowane są projekty, należą raczej do istotnie hierarchicznych, gdzie jedne instytucje bardzo silnie podlegają innym, przez co są mało samodzielne, elastyczne i gotowe na zmiany.

Fix-Kairouan. Fundusz Obywatelski to projekt fundacji **Press Club**, który był realizowany w Tunezji w 2013 i 2014 roku. Projekt adresowany był do NGO i samorządu miasta oraz dystryktu Kairouan. Jego celem było wsparcie sektora pozarządowego i samorządu w przygotowaniu Funduszu Obywatelskiego. W ramach projektu odbyły się szkolenia w Tunezji oraz wizyta studyjna w Polsce. Działania te pozwoliły stworzyć infrastrukturę i ramy instytucjonalno-prawne dla działalności grantodawczej funduszu.

Wśród projektów, w których można zaobserwować nieduży dotychczas wpływ na zmianę instytucji, można wymienić działania realizowane w Kairuanie związane z wprowadzaniem w tym mieście funduszu obywatelskiego (patrz: ramka obok). Mimo kontynuowania tego projektu w kolejnych latach ocenia się, że bez istotnych zmian instytucjonalnych, a także zagwarantowania większego finansowania, założone efekty nie zostaną osiągnięte. Należy przy tym pamiętać, że fundusze obywatelskie (lub zbliżone tzw. budżety partycypacyjne) to narzędzie, które zakłada bardzo duży udział społeczności lokalnej w decydowaniu o podziale części budżetu samorządu. Wymaga to zarówno ugruntowanej i silnej pozycji samorządu, jak i rozwiniętego społeczeństwa obywatelskiego. Stąd – pomimo pozytywnego wpływu, jaki tego typu projekty mogą wywierać na proces demokratyzacji – wydaje się, że założone rezultaty są zbyt ambitne na gruncie młodej demokracji, jaką jest Tunezja.

Jednak mimo tych trudności i ograniczeń w kilku ewaluowanych projektach można mówić o zmianach instytucjonalnych lub realnym prawdopodobieństwie, że takie efekty zaistnieją. Są to między innymi:

Zmiana atmosfery i kultury panującej w instytucji

Są to efekty miękkie, obserwowalne w sposobie zachowania i postawach pracowników oraz klientów instytucji. W projektach edukacyjnych były to głównie efekty obserwowalne w szkole – w zachowaniu uczniów, rodziców, nauczycieli – uczniowie zdają sobie sprawę, że mogą czegoś oczekiwać od starszych, że mogą wyrażać swoje potrzeby itd. Mówi o tym jedna z koordynatorek:

Kultura szkół uczestniczących w projekcie zmieniła się na korzyść w stronę demokratyzacji, otwartości, partycypacji, włączenia społeczności lokalnej – zmieniło się nieodwracalnie, bo tego, co się wydarzyło, nie da się wymazać – chyba że przyjdzie inny dyrektor i wprowadzi inny styl funkcjonowania szkoły. To zawsze bardzo zależy od osoby dyrektora – jest kluczową postacią.

Ponadto, jak zostało wspomniane – wykształcenie dobrych trenerów, którzy w oparciu o zdobytą wiedzę i umiejętności szkolą kolejne osoby i w ten sposób multiplikują efekty projektów, wpływa również na merytoryczne wsparcie instytucji, szczególnie tych lokalnych.

Zmiany w prawodawstwie

Zmiany te są najrzadziej osiągnane w drodze projektów, ze względu na to, że potrzebują dużych nakładów czasu i pracy, jednak w niektórych przypadkach się udają. Przykładem takim jest umowa z gruzińskim Ministerstwem Sprawiedliwości dotycząca obowiązku przekazywania przez sądy regionalne spraw, które spełniają warunki odpowiednie dla tego trybu, do Centrum Mediacji. W efekcie daje to podstawę do upowszechniania się mechanizmu mediacji, jak i większych zadań dla dwóch Centrów Mediacji, które zostały stworzone w ramach projektu. W Ukrainie realizacja projektów związanych z prawami dziecka sprawiła, że wykorzystywane są nowe narzędzia do monitorowania sytuacji w placówkach opiekuńczych i izolacyjnych. W Tunezji

polskie projekty (przykład, patrz: ramka poniżej) wywarły wpływ na kształt instytucji związanych z transformacją ustrojową, w tym wspomniane *Le Centre International pour la Justice Transitionnelle*, które przy swym powstaniu korzystało z doświadczeń m.in. Instytutu Pamięci Narodowej lub czerpało z polskich doświadczeń związanych z lustracją i zgodnie z deklaracjami doświadczenia te zamierza wykorzystać na gruncie prawodawstwa tunezyjskiego.

Fundacja Solidarności Międzynarodowej prowadziła w Tunezji działania własne pn. *Sprawiedliwość okresu transformacji w kontekście tunezyjskim*. W ramach projektu FSM razem z Instytutem Pamięci Narodowej, Helsińską Fundacją Praw Człowieka, Naczelną Radą Adwokacką oraz Ambasadą RP w Tunisie zorganizowała warsztaty i seminaria w Tunisie oraz wizyty studyjne w Polsce, w trakcie których pracownicy administracji publicznej i przedstawiciele mediów oraz organizacji pozarządowych omawiali tematy dotyczące transformacji demokratycznej w Polsce, kompetencji IPN, kwestii archiwów czy lustracji.

Zapewnienie ciągłości instytucjonalnej poprzez wsparcie konkretnymi produktami

Przykładem są tu zarówno redakcje gazet lokalnych, które w ramach projektu TDW (patrz: ramka poniżej) zrealizowali strony internetowe, których ze względu na koszty Gruzini nie byłoby w stanie

Towarzystwo Demokratyczne Wschód realizowało w 2014 roku w Gruzji projekt *Od mediów informacyjnych do mediów interaktywnych – gruzińskie gazety lokalne w internecie*. W ramach projektu niezależne gruzińskie gazety lokalne i regionalne poznały zasady tworzenia stron internetowych i otrzymały wsparcie w postaci szkolenia dot. technicznych zasad tworzenia internetowych wydań gazet oraz dziennikarstwa internetowego. Część redakcji zapoznała się także z doświadczeniami polskich wydawców dotyczącymi prowadzenia portali i stron internetowych. W ten sposób gruzińskie gazety lokalne i regionalne, realizujące przede wszystkim funkcję informacyjną, zostały przygotowane do wprowadzenia tzw. internetowego dziennikarstwa uczestniczącego

sami stworzyć. Takie strony zapewniają redakcjom trwałość funkcjonowania – szerszy zasięg, lepszy dostęp do czytelników, większe możliwości reklamowe i ogłoszeniowe, a tym samym zwiększają szanse na ich przetrwanie na rynku po zakończeniu projektu. Podobny efekt odniósł projekt Stowarzyszenia Nowe Media dotyczący tworzenia mediów młodzieżowych w Ukrainie zakładający stworzenie portalu umożliwiającego pracę początkującym dziennikarzom lokalnym. W Tunezji analogiczny efekt odniosły projekty związane z rozwojem mediów lokalnych realizowane przez Stowarzyszenie Gazet Lokalnych (patrz: ramka poniżej).

Stowarzyszenie Gazet Lokalnych w 2013 i 2014 roku w Tunezji prowadziło projekt *Tunezyjski dziennikarz w akcji*. Celem projektu było wsparcie rozwoju demokracji lokalnej poprzez edukację i aktywizację dziennikarzy i młodych działaczy społecznych z Tunezji, szczególnie z regionów najstabilniej rozwiniętych gospodarczo. Zorganizowano konkurs Tunisian Local Press, seminaria dla dziennikarzy i blogerów oraz staże w redakcjach polskich gazet lokalnych w czasie wyborów samorządowych.

Generowanie współpracy między instytucjami lokalnymi z określonego obszaru

Polskie projekty inicjują i wspierają integrację oraz proces sieciowania instytucji lokalnych i określonych środowisk zawodowych, np. w szkołach czy redakcjach dziennikarskich. Zwykle jest to efekt uboczny projektu – przez sam fakt, że projekty gromadzą osoby oraz instytucje z różnych regionów lub różnych wiosek tego samego regionu, a proponowane działania związują ich

Projekt **Centra Informacji Publicznej w obwodach lwowskim, mikołajowskim, rówieńskim i winnickim** został zorganizowany w Ukrainie przez **Związek Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych**. Działania dotyczyły stosowania partycypacji społecznej oraz wdrożenia wybranych najlepszych polskich doświadczeń nowoczesnego zarządzania administracją publiczną, wzmacnianie samorządności i demokracji lokalnej, dialogu i konsultacji społecznych. Podstawą projektu było wsparcie bibliotek publicznych, sektora pozarządowego oraz społeczeństw lokalnych dot. współpracy z administracją publiczną w tworzeniu sieci ogólnodostępnych Centrów Informacji Publicznej (w siedzibach bibliotek/organizacji pozarządowych) oraz świadczeniu mieszkańcom e-usług w małych miastach.

w działaniu na pewien czas (wspólne zadania praktyczne podczas warsztatów projektowych, wspólne prowadzenie warsztatów dla beneficjentów bezpośrednich, np. szkół, jednostek administracyjnych), nawiązane zostają znajomości i kontakty. Bez polskich projektów jest duże prawdopodobieństwo, że dane grupy zawodowe i instytucje nigdy by się nie poznały, nie nawiązały współpracy. Efektem długotrwałym jest nie tylko zawiązanie współpracy, ale i towarzysząca im wymiana wiedzy i doświadczeń, o czym świadczy przykład wymiany międzyszkolnej, współpraca dziennikarzy lokalnych i ich aktywizacja w Stowarzyszeniu Gazet Lokalnych w Gruzji oraz Tunezji czy stworzenie środowiska mediatorów, a przede wszystkim łączenie różnych inicjatyw, instytucji, które mają lub mogą mieć kontakt z mediacją – nie tylko sędziów, ale i organizacje pozarządowe, szkoły, uniwersytet i urzędy miasta itd. Przejawem zawiązania się środowiska jest stworzenie Stowarzyszenia Mediatorów Gruzji, określającego standardy pracy mediatora oraz rozwój dziennikarstwa lokalnego w Tunezji. W Ukrainie analogicznym przykładem tego typu może być nawiązanie współpracy między bibliotekami, w których powstały Centra Informacji Publicznych (patrz: ramka poniżej).

Redakcje wskazywały, że dzięki naszym projektom zawiązało się środowisko – poznało się, wcześniej znało się kilka osób, brakowało wymiany doświadczeń, że to dopiero nasze projekty spowodowały to, że oni się poznali i mają możliwość dzielenia się doświadczeniem. Teraz [2015] dołączyła do projektu nowa gazeta Swaneti – ma niesamowite wsparcie od innych naszych uczestników.

Powyższe słowa jednego z koordynatorów znajdują potwierdzenie w rozmowach z uczestnikami projektów.

Ponadto można mówić o następujących czynnikach wpływających na trwałość projektów:

Długość trwania projektu – warunki dla trwałości projektów są tym lepsze, im projekt jest dłużej realizowany i finansowany. Pozwala to też lepiej poznać potrzeby – projekty opierają się wtedy na dogłębnej znajomości potrzeb, tym samym tworząc warunki dla trwałości. Przeszkodą w osiągnięciu długotrwałych efektów jest brak środków finansowych na przyszłość – ze względu na krótki zakres czasowy w projektowaniu działań brakuje często perspektywy dalekosiężnej. Jest to szczególnie częste w przypadku instytucji konsultacyjnych – nie ma pomysłu, jak będą one funkcjonować w przyszłości.

W trakcie badania zidentyfikowano działania, których faktyczny czas realizacji zdecydowanie przekracza okres, na jaki przyznano dotację, gdyż trwają one nawet sześć – siedem lat. Takim przykładem w Gruzji jest choćby wspomniany już projekt Stowarzyszenia Edukator z zakresu edukacji przedszkolnej czy Towarzystwa Nasz Dom z zakresu rodzinnych domów dziecka (patrz: ramka obok) – oba projekty są finansowane w większości bezpośrednio z MSZ, a w przypadku pierwszego z nich – również w ramach

Towarzystwo Nasz Dom prowadziło dwuletni projekt *Wsparcie liderów reformy systemu opieki instytucjonalnej nad dziećmi na Ukrainie, w obwodzie mikołajowskim*. Projekt był realizowany kolejno w 2013 i 2014 roku w Ukrainie, a jego celem było wsparcie inicjatyw obywatelskich. Działania te służyły wzmocnieniu reformy systemu opieki nad dzieckiem i rodziną, jej promocji oraz przygotowaniu strategii i standardów na podstawie działań w obwodzie mikołajowskim. Zorganizowano szkolenia dla potencjalnej kadry reformowanych placówek oraz zbadano możliwości przekształceń w wybranym obwodzie, a także przeszkolono trenerów z metod pracy z dzieckiem i rodziną.

Fundacja PAUCI w Ukrainie *Wzmacnianie kontrolnej roli władzy sądowniczej w systemie równowagi organów władzy na Ukrainie*.

Projekt adresowany było do młodego pokolenia ukraińskich prawników i dziennikarzy z sześciu miast. Miał on na celu przybliżyć im zagadnienia etyki i niezależności sądownictwa, włączyć młode pokolenie w dyskusję o kryzysie sądownictwa i propozycjach reform, dostarczyć przykładów działania polskich sądów i trybunałów. Zorganizowano seminaria dla prawników i dziennikarzy, wizytę studyjną oraz konferencję międzynarodową w Kijowie z udziałem ekspertów z Polski, Gruzji i Mołdawii, a także opracowano publikację.

konkursu FSM. Tego typu projekty – realizowane w dłuższej perspektywie – sprawiają, że działania lokalne wchodzą na poziom regionalny, a kolejne lata przynoszą efekty na poziomie państwowym. W Ukrainie przykładem działań odnoszących długofalowe skutki są projekty wpisujące się w działalność Fundacji PAUCI, która przez kolejne lata korzysta z dotacji MSZ oraz FSM (przykład jednego z projektów, patrz: ramka obok).

Ta obserwacja jest jednak związana z innym wnioskiem, który z punktu widzenia instytucji

zaangażowanych w proces wdrażania polskiej pomocy może wydawać się niepożądanym. Otóż organizacje chcąc wykorzystywać osiągnięte rezultaty w przyszłości, aplikują o kolejne dotacje, co jest oczywiście w zupełności zrozumiałe i oczywiste. System pozwala im na składanie wniosków na projekty będące *de facto* kontynuacją wcześniejszych działań zarówno w

konkursach FSM, jak i w konkursie MSZ. Oznacza to, że brakuje wyraźnego podziału w zakresie projektów realizowanych bezpośrednio w MSZ a tymi prowadzonymi za pośrednictwem FSM. Również rozmowy przeprowadzone z przedstawicielami tych dwóch instytucji wskazują, że brakuje jasnego rozgraniczenia, jakie projekty powinny być realizowane jako *‘wsparcie demokracji’*, a jakie jako pozostała pomoc rozwojowa. W opinii ewaluatorów istnieje więc potrzeba zrewidowania i uszczegółowienia – choćby na poziomie definicyjnym – jakie działania w kolejnych latach będą realizowane za pośrednictwem FSM. Przy tej okazji warto również zwrócić uwagę na zidentyfikowaną potrzebę organizowania większej ilości roboczych spotkań pomiędzy przedstawicielami zarówno FSM, jak i DWR. Dotyczy to zarówno osób na stanowiskach kierowniczych, jak i osób zajmujących się nadzorem nad projektami (opiekunami). Tego typu spotkania – odbywane w formie warsztatowej - służyć powinny większej współpracy na etapie planowania pomocy rozwojowej, a także bieżącej wymianie informacji, dzieleniu się doświadczeniami i sugestiami dotyczącymi poprawy realizacji zadań poszczególnych instytucji.

Ponadto rekomendowane jest, by projekty edukacyjne zakładały modułowość – inaczej efekty są słabo widoczne, gdyż nie obejmują całego cyklu roku szkolnego.

Działania lokalne, wsparcie w najodleglejszych regionach – polskie projekty docierają do lokalnych beneficjentów, dają wsparcie, jakiego nie ma w odległych regionach (w przypadku Gruzji i Tunezji). Jest to jednym z gwarantów trwałości, bowiem beneficjenci deklarują dużą potrzebę realizacji takich działań. Zwykle to jedyne wsparcie, jakie otrzymują (m.in. szkoły czy redakcje), a tym samym wiedza i umiejętności oraz inne rozwiązania proponowane w ramach projektów padają na podatny grunt. Niektóre instytucje nie istniałyby bez tego wsparcia – np. redakcje lokalne, które w długiej perspektywie czasowej zmieniają ludzką mentalność.

Silny partner lokalny, rozpoznawalny w kraju/regionie – efekty są tym trwalsze, im bardziej partner jest zaangażowany merytorycznie i rozpoznawalny. Pozytywnym przykładem są np. Civitas Georgica lub Rzecznik Praw Obywatelskich w Ukrainie, a także Labo Democratique w Tunezji, zaś przeciwnieństwem może być partner wspomnianego projektu TDW, który stosunkowo mało angażuje się merytorycznie w działania projektowe. W projektach ukraińskich większość partnerów jest silnie zaangażowana w działania, choć nie są to partnerzy silni. Wyjątkowo istotne jest, by pomysł projektu postawał w ścisłej współpracy z przedstawicielami partnera – szczególnym przykładem jest tu projekt mediacyjny w Gruzji, którego pomysł zarówno na realizację, jak i jego przyszłość wynika bezpośrednio z zaangażowania zawodowego gruzińskich inicjatorów. W Ukrainie projekty związane z prawami dzieci (patrz: ramka powyżej) oraz z walką z

Podwyższenie standardu ochrony praw dzieci umieszczonych w placówkach izolacyjnych i opiekuńczych w Ukrainie to projekt z 2014r. prowadzony przez **Helsińską Fundację Praw Człowieka**. W jego ramach zorganizowano szereg warsztatów i seminariów dotyczących zasad prowadzenia monitoringu praw człowieka oraz zorganizowano wizytę studyjną w Polsce prezentującą działanie Krajowego Mechanizmu Prewencji oraz nasze metody monitorowania polskich instytucji opiekuńczych i resocjalizacyjnych dla nieletnich. Opracowano także koncepcje i narzędzia do prowadzenia monitoringów.

korupcją na uczelniach (patrz: ramka poniżej) także są przykładami ścisłej współpracy już na etapie opracowywania założeń projektów.

Od autonomii uniwersyteckiej i etyki akademickiej do społeczeństwa wolnego od korupcji to projekt Fundacji „Instytut Artes Liberales”. Jego celem była analiza najskuteczniejszych praktyk antykorupcyjnych w ukraińskim szkolnictwie wyższym oraz opracowanie obliczonego na najbliższe lata programu walki ze zjawiskami korupcyjnymi w tym obszarze. Ukraińscy studenci i pracownicy naukowcy wzięli udział w szeregu warsztatów i seminariów organizowanych przez polskich i ukraińskich partnerów.

Współpraca z instytucjami samorządowymi – projekty zakładające współpracę z instytucjami samorządowymi przynoszą długotrwałe efekty – przykładem może być projekt dotyczący edukacji przedszkolnej Stowarzyszenia Edukator. W mniejszym stopniu dobrym przykładem są projekty realizowane w gruzińskich szkołach. Mówi o tym jedna z badanych osób:

Uczymy, jak samorzady lokalne mogą tworzyć strategie problemowe – te samorzady, z którymi współpracujemy, stworzyły lokalne strategie rozwoju edukacji przedszkolnej (na podstawie wzoru, który dostarczyliśmy) – które Sakrebulo zatwierdziło jako dokument prawa lokalnego – i to nam dało trwałość rezultatów.

W przypadku projektu realizowanego przez Press Club w Kairouan oraz wielu projektów realizowanych w Ukrainie również warunkiem koniecznym do osiągnięcia zamierzonych efektów była (i nadal jest) współpraca z samorządem lokalnym.

Przedłużenie działania projektowego poprzez mechanizm wkładu własnego przesuniętego w czasie w stosunku do realizacji projektu – sugestią jednej z koordynatorek było wykorzystanie mechanizmu wkładu własnego jako sposobu zapewniania trwałości projektu, szczególnie w przypadku rocznych projektów edukacyjnych. Oznaczałoby to, że projektodawca może założyć realny wkład własny w postaci pracy wolontariackiej lub pracy opłacanej z innych projektów, a wykonywanej po zakończeniu projektu. Powoduje to, że np. punkty wsparcia nauczycieli, które powstają w październiku, mają szansę istnieć dłużej niż jedynie do końca projektu, np. przez kolejne trzy miesiące. Zdaniem respondentki taki mechanizm przeciwdziałałby generowaniu fikcyjnego wkładu własnego do projektu.

Jakby dać możliwość wykazania wkładu własnego po realizacji projektu, kiedy możesz wykazać do np. lutego. Deklarujesz go na wyrost, a potem ktoś Cię może skontrolować. Nie zajmujesz się tym [szukaniem wkładu] podczas projektu, ale po zakończeniu realizacji – że kontynuujesz działania, jesteś do tego zobowiązana i możesz to wtedy robić albo wolontariacko albo z innego projektu.

Brak środków na prowadzenie monitoringu efektów, ewaluacji ex post – projektodawcy stosunkowo rzadko prowadzą pogłębiony, jakościowy monitoring działań projektowych – zarówno podczas realizacji projektów, jak i po ich zakończeniu. Dzieje się tak zarówno przez brak czasu i środków do jego wykonania. Często rolę monitorującą bierze na siebie strona polska. Monitoring jest wykonywany podczas krótkich pobytów jej przedstawicieli w kraju projektowym.

Należałoby rozważyć przeznaczanie choćby niewielkich środków na monitoring efektów lub ewaluację ex-post, realizowane kilka miesięcy po zakończeniu działań. Taki monitoring mógłby łączyć się z mechanizmem konsultacji wspierającym beneficjentów we wdrażaniu rezultatów projektu. Środki na takie działania nie powinny być duże – obejmują koszty transportu i kilku dni pracy lokalnego koordynatora. Warto zaznaczyć, że dla projektodawcy takie działanie mogłoby służyć opracowaniu koncepcji kolejnego projektu w oparciu o zidentyfikowane dotychczasowe efekty.

3.2 Które działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu przyczyniły się do realizacji celów/priorytetów sformułowanych w umowach dotacji zawartych między MSZ i FSM?

Odpowiedź na powyższe pytanie badawcze została udzielona również w kolejnych podrozdziałach. W tym miejscu przytoczono poszczególne priorytety z umów dotacji wraz z krótkim opisem realizacji zadań zleconych przez FSM.

Tym niemniej na wstępie zaznaczyć należy, że wszystkie cele i priorytety sformułowane w umowach dotacji zostały zrealizowane w kolejnych latach objętych ewaluacją.

Priorytet I. Wolności obywatelskie w państwie prawa

Realizacja projektów w tym Priorytecie dotyczyła przede wszystkim wsparcia systemu gwarantującego przestrzeganie swobód obywatelskich, wsparcie niezależnych i lokalnych mediów oraz działania w zakresie praw człowieka. Ewaluatorzy oceniają, że największe znaczenie dla realizacji tego Priorytetu miały liczne projekty z zakresu wspierania mediów. Były one realizowane zarówno w Ukrainie, w Gruzji, jak i Tunezji. W szczególności w tym ostatnim kraju realizacja projektów spotkała się z dużym zainteresowaniem i entuzjazmem. Jedna z przedstawicielek partnera tunezyjskiego mówi:

Najbardziej prasa lokalna rozwinęła się na południowym wschodzie kraju, na wyspie Djerba, w Gabesie i Sfaxie. Należy podkreślić, że przed współpracą z Polską w tym projekcie nie było w Tunezji jakiegokolwiek prasy lokalnej. Dzięki Polakom dużo się zmieniło.

Co istotne, wspieranie dziennikarstwa jest najlepszym przykładem, że działania z zakresu budowy społeczeństwa obywatelskiego wymagają czasu i dużego wkładu. Tym niemniej w Tunezji, która po Arabskiej Wiośnie entuzjastycznie witała reformy, efekty były obserwowane bardzo szybko. Przedstawicielka partnera w projekcie dotyczącym rozwoju mediów lokalnych stwierdziła:

Dziennikarze zaczęli ze sobą współpracować, nie są związani tylko i wyłącznie ze swoją lokalną społecznością, zaczęli się przemieszczać w poszukiwaniu ciekawych informacji. Dziennikarze współpracują ze sobą, stworzyli grupę dziennikarską na Facebooku, dzięki której pomagają sobie i wymieniają informacjami. Na razie nie posiadamy gazet lokalnych w formie papierowej, na to potrzeba funduszy. Potrzebny jest czas, żeby prasa lokalna się rozwinęła. Nie stanie się to pewnie szybko, ale mamy nadzieję, że za kilka lat uda się to osiągnąć.

Priorytet II. Wsparcie młodych liderów transformacji i demokracji

Drugi z priorytetów związany był z realizacją projektów dotyczących wspierania liderów lokalnych oraz zwiększania udziału młodzieży w życiu publicznym. Wśród realizowanych projektów były więc zarówno działania w Ukrainie (m.in. projekty Ośrodka Współpracy Europejskiej, Fundacji Szczęśliwe Dzieciństwo), w Gruzji (m.in. Fundacja Ekorozwoju) oraz w Tunezji (m.in. Fundacja Miejsc i Ludzi Aktywnych). W tym Priorytecie na realizację celów wpłynął

w dużej mierze szereg projektów dotyczących szkolenia i wspierania grup liderów lokalnych, którzy w dalszym etapie są nośnikami zmian prodemokratycznych. Jednak niebagatelną rolę odegrały także projekty nastawione na wspieranie aktywności obywatelskiej wśród młodzieży.

Priorytet III. Wzmacnianie potencjału wspólnot lokalnych i społeczeństwa obywatelskiego

To Priorytet, który swym zasięgiem obejmuje także po części efekty pozostałych dwóch obszarów. Dotyczy on przede wszystkim wspierania mechanizmów samorządności, dialogu obywatelskiego oraz tzw. *good governance* na poziomie lokalnym. Realizacja tych działań wiązała się ściśle z reformami prowadzonymi w krajach-odbiorcach w ostatnich latach w zakresie samorządu terytorialnego. W Gruzji ciekawe efekty odniósł projekt dotyczący wspierania mediacji, który wiązał się ze zmianami w systemie sądownictwa. W Tunezji zaś zaproponowano podejście do funduszu obywatelskiego w Kairouanie – jest to przykład projektu, w którym dotychczas nie zadziałały mechanizmy pozwalające na przejęcie i finansowanie działań przez Tunezyjczyków, jednak który jest obecnie kontynuowany. W Ukrainie jako sukces uznawany jest dwuletni projekt dotyczący tworzenia Centrów Informacji Publicznej w oparciu o sieć bibliotek publicznych.

Podsumowując, należy raz jeszcze stwierdzić, że dzięki realizacji projektów udało się spełnić zapisy umów między MSZ a FSM. Ocenia się, że w obszarze swej działalności, czyli w projektach dotyczących demokratyzacji, FSM wypełnia swoje zadania.

Należy przy tym podkreślić, że na poziomie realizacji projektów nie istnieje wyraźny podział na to, co pozostaje w obszarze współpracy rozwojowej finansowanej bezpośrednio przez MSZ, a to, co wpisuje się we wspieranie demokracji, czyli zadanie przekazane FSM. W ocenie ewaluatorów część projektów FSM może zostać uznana jako wykraczające poza wymienione powyżej Priorytety, gdyby do obszaru '*wsparcie demokracji*' stosować wąskie definicje. Problem ten dotyczy przede wszystkim projektów związanych z edukacją. Kwestia ta wymaga doprecyzowania w najbliższym czasie.

Wśród **mocnych stron** zastosowanego rozwiązania polegającego na przekazywaniu Fundacji zadań związanych ze wspieraniem demokracji w wybranych krajach wymienić należy przede wszystkim:

- bardzo dobre rozpoznanie przez Fundację potrzeb w krajach objętych wsparciem,
- możliwość dostosowywania prowadzonych działań do zmieniającej się sytuacji polityczno-społecznej,
- dobra i elastyczna współpraca między Fundacją a organizacjami pozarządowymi realizującymi projekty na wszystkich etapach,
- wysokie kompetencje i duże doświadczenie pracowników Fundacji,
- w sytuacjach wymagających szybkiego i konkretnego działania stosowanie zapytań ofertowych.

3.3 Czy/które/w jakich aspektach projekty zrealizowane lub koordynowane przez FSM wyróżniały się na tle działań innych donatorów i były szczególnie użyteczne/wartościowe dla beneficjentów?

Czynniki, które wpływają na fakt, że projekty wyróżniają się na tle innych donatorów, są następujące:

Lokalny charakter działań – powoduje, że polskie projekty w przeważającej większości trafiają do beneficjentów niemających dostępu do innych projektów czy grantów. Przykładem jest lokalne dziennikarstwo, w którego obszarze, co prawda istnieją inni grantodawcy, ale redakcje, z którymi pracuje polska organizacja, są na tyle małe i działają na niewielki obszarze, że nie biorą udziału w ich projektach. Często wynika to z braku dostępu do informacji o takich możliwościach lub braku kompetencji udziału w konkursie. Podobnie dzieje się w przypadku projektów edukacyjnych – interaktywne metody nauczania, choć oficjalnie promowane przez gruzińskie Ministerstwo Edukacji, obecne w reformie edukacji od 2005 roku, nie były znane i wykorzystywane w odległych wioskach regionu Racza czy Swanetii, gdzie realizowany był projekt FED – nauczyciele nie mieli ani kompetencji ani dostępu do materiałów czy szkoleń z tego obszaru. Również lokalnie realizowane są projekty w Tunezji (np. w Susy lub Kairouan) oraz w Ukrainie (projekt Centrów Informacji Publicznej obejmujący poszczególne obwody lub w Krzywym Rogu).

Dobra diagnoza potrzeb – choć większość projektodawców nie prowadzi sformalizowanej formy diagnozy potrzeb, badań, to jednak znajomość realiów zarówno przez wnioskodawców, jak i partnerów powoduje, że projekty trafiają do osób ich potrzebujących. Trafność diagnozy polega też na dobrym wyczuciu momentu historycznego do wprowadzania pewnych interwencji – przykładem jest projekt FED realizowany w 2012, kiedy interaktywne metody nauczania były w zasadzie nieobecne w regionach Gruzji, a także projekt wspierania mediacji, który wpisuje się w ciąg zmian wdrażanych w systemie sprawiedliwości, lub projekt FLOP realizowany w Ukrainie dotyczący Centrów Informacji Publicznej.

Brak powielania działań innych donatorów – projektodawcy szukają swojej niszy – przykładem jest projekt Stowarzyszenia Edukator, który dotykając kwestii edukacji obywatelskiej, praw dziecka w szkole, aktywności społecznej szkół, niejako powieli obszary działań innych donatorów (m.in. projekt PH International, działania Unicefu), jednak to, co proponuje beneficjentom, istotnie różni się od działań innych grantodawców – m.in. projekt nie opierał swoich działań tylko na Klubach Obywatelskich istniejących w szkole oraz zakładał szerzej zakrojone działania społeczne – wychodzenie z działaniami poza szkolne mury. Innowacyjne są także m.in. projekty FLOP realizowane w oparciu o biblioteki w zachodniej Ukrainie.

„Dawanie wędki zamiast ryby” i wysoko jakościowe działania inwestujące w ludzi – nawet, jeśli w danym obszarze beneficjenci mają dostęp do innych grantodawców, to często bywa, że format otrzymanego od nich lub od instytucji publicznych wsparcia nie jest wystarczający. W przypadku projektów związanych z rozwojem dziennikarstwa dzieje się tak dlatego, że inni grantodawcy przekazują środki finansowe na konkretne produkty (wkładka tematyczna do gazety, strona

internetowa, opłacanie poszczególnych etatów), a rzadziej finansują lub nigdy nie finansują procesu edukacji, poznawania narzędzia, roli określonych materiałów itd. Podobnie w obszarze edukacji – projekty proponują działania oceniane jako wyjątkowe z racji na swój jakościowy charakter – szkolenia ministerialne czy innych grantodawców rzadko kiedy zawierają tak duży komponent praktyczny i interaktywny, który pozwala, by beneficjenci sami wykształcili w sobie nowe umiejętności.

Użyteczność prowadzonych działań dla beneficjentów wynika z następujących cech charakteryzujących działania projektowe:

- **wysoka jakość prowadzonych działań** – ich wysoki poziom merytoryczny, wymagający od uczestników faktycznego zaangażowania,
- **trafna odpowiedź na istniejące potrzeby** – przede wszystkim dzięki zaangażowaniu lokalnych organizacji,
- **duża elastyczność i gotowość do uwzględniania specyfiki lokalnej** – beneficjenci podkreślali, że polskie projekty wpisują się w istniejący układ instytucjonalny, przez co nie są oderwane od miejscowych realiów. Istnieje także duże zrozumienie dla uwarunkowań kulturowych,
- **przyjazna atmosfera współpracy i zaangażowanie obu stron projektu** – beneficjenci mają poczucie, że organizatorzy projektów, trenerzy są osobami merytorycznie zaangażowanymi w projekt, zależy im na dobrej jakości pracy i osiągnięciu mądrych rezultatów. Powoduje to, że motywacja beneficjentów rośnie, a wzorując się na postawach projektodawców, starają się w pełni wywiązywać ze swoich obowiązków.

3.4 Jakie działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu sprzyjały widoczności najlepszych polskich doświadczeń i upowszechnianiu wizerunku Polski jako wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju?

Poziom widoczności polskich projektów w dużej mierze związany jest ze specyfiką polskich projektów i działań, ale czynnikiem, który gra wyjątkową rolę, jest czas – projekty wieloletnie lub finansowane przez dłuższy czas niewątpliwie przynoszą wiele korzyści, podczas gdy w projektach jednorocznych trudno mówić o widoczności działań.

Na wizerunek Polski jako wartościowego partnera pomocy rozwojowej wpływają przede wszystkim te cechy, które nas wyróżniają. Co istotne, są to równocześnie cechy, które w dużym stopniu rekompensują obiektywny fakt, że na prowadzoną przez Polskę pomoc rozwojową przeznaczane są stosunkowo małe środki finansowe.

W nawiązaniu do tego warto wymienić te cechy szczególne polskich projektów, które wpływają na ich widoczność:

- **Głęboka znajomość lokalnych realiów** – zgodnie z tym, co opisano powyżej, dzięki ścisłej współpracy z partnerami już na etapie tworzenia koncepcji projektów, działania w obszarze *Wsparcia demokracji* są oceniane jako trafne.
- **Elastyczność w dopasowaniu do uwarunkowań lokalnych** – m.in. w uwzględnianiu cyklu prac rolnych, specyficznych okresów działań w szkołach etc. Zgodnie z wypowiedzią jednego z rozmówców:

Polacy lepiej od innych, zagranicznych partnerów, grantodawców znają specyfikę Gruzji. Nasza koordynatorka tak zna Gruzję jak pewnie mało który Gruzin. Z Polakami łatwo się planuje wszystko – wiedzą, kiedy są prace rolnicze, i uwzględniają, że nie ma sensu wtedy robić spotkań z mieszkańcami itd.

Obserwacja ta jest jeszcze silniejsza w przypadku Ukrainy. Zarówno sami Polacy, jak i Ukraińcy oraz przedstawiciele innych krajów-donorów dostrzegają przewagę polskich projektów związaną ze znajomością specyfiki Ukrainy, zależności między poszczególnymi instytucjami, a także bliskość na poziomie języka. W powszechnej opinii ułatwia to realizację projektów. Polacy kreuja się na ekspertów od pomocy rozwojowej w Ukrainie, co po części jest uzasadnione.

- **Brak zbędnej biurokracji** – m.in. przy rozliczaniu projektów. Odbiorcy pomocy wiedzą, że wszystkie projekty niezależnie od kraju-donora będą odbierane jako takie, w których formalności przy rozliczaniu są zbyt duże. Jednak na przestrzeni lat przyzwyczaili się do tego i mają rozeznanie, które wymogi są faktycznie niezbędne, a które są wynikiem nadgorliwości. Pewnym wyjątkiem jest Tunezja, w której konieczność udokumentowania poniesionych kosztów fakturą nadal nie jest przez wszystkich rozumiana. Jednak jeden z gruzińskich partnerów stwierdził:

Z Polakami łatwiej się pracuje, bo zapewne mniej jest biurokracji, na początku projektu jest już wszystko określone w polskich projektach i wszystko widzimy podobnie. Jest np. UNICEF, w którym pracuje wielu Gruzinów – miałem z nimi pewne

relacje (z Gruzinami) i tam jest taka biurokracja, że mnie to zupełnie zdziwiło (choć mam wieloletnie doświadczenie w administracji). Tego nie odczuwa się w polskich projektach. Lepiej znają realia

- **Wysokie zaangażowanie merytoryczne polskich partnerów i koordynatorów** – wśród odbiorców pomocy niezależnie od kraju-odbiorcy panuje powszechne przekonanie, że Polacy prowadzą pomoc rozwojową w dobrej wierze i w imię idei. Partnerzy wiedzą, że przy ograniczonym budżecie to nie kwestie związane z zarobkami są powodem decyzji o realizacji projektów rozwojowych. Również partnerzy nie mają szans na otrzymanie tak wysokiego wynagrodzenia za swój udział w projekcie, na jaki mogliby liczyć w przypadku środków USAID, MFW czy Komisji Europejskiej. Jeden z gruzińskich partnerów mówił:

Nie mogę powiedzieć, że z Czechami się trudno współpracuje, ale oni nie znają tak dobrze specyfiki gruzińskiej jak Polacy. Polscy partnerzy bardzo włączeni są w proces, biorą na siebie część wydarzeń. Nie odbieram tego udziału Polaków jako kontroli.

- **Inwestowanie w ludzki kapitał, w umiejętności miękkie – wartości uniwersalne** – wielu beneficjentów wskazywało, że polskie projekty tym różnią się od innych proponowanych zarówno przez inne organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne, że wyjątkowo zwraca się uwagę na często specyficzne potrzeby odbiorców oraz wypracowanie takich metod pracy, które mogą prowadzić do zmiany mentalności. To powoduje, że beneficjenci budują swoje kompetencje wokół wartości uniwersalnych, mających zastosowanie w dalszej działalności społecznej lub zawodowej.

To są szkolenia organizowane z uwzględnieniem potrzeb nauczycieli, są ukierunkowane na to, by w przyszłości te umiejętności rozwijać, one nie są jednodniowe i jedne z drugimi się wiążą.

Przykładem tego typu podejścia są projekty związane z rozwojem edukacji. I choć istnieją inni donatorzy, to żaden z nich nie proponuje komponentów miękkich – Japonia buduje przedszkola, Litwa i Łotwa – remontuje i wyposaża placówki edukacyjne. Tylko polska strona myśli o przygotowaniu kadr do prowadzenia tych ośrodków przedszkolnych:

My zawsze dołączamy komponent miękkie – nasze podejście to tezy: najważniejszy jest dostęp, by grupa przedszkolna była, ale potem ważna jest jakość – to, że kupimy nowe stoliki i krzeselka, ale jeśli nie zmieni się podejście opiekunki, nauczycielki, które sprowadza się do tego, by tylko dyscyplinować dzieci, to żadna zmiana się nie dokona – wpływania na rozwój dziecka. My zawsze dołączamy komponent miękkie – treningi dla nauczycieli, proponujemy program, by praca opiekunki było świadomym patrzaniem na rozwój dziecka.

- **Bliskość doświadczeń historycznych**, która owocuje zrozumieniem między partnerami. Projektodawcy i beneficjenci podkreślają, jak ważny jest fakt wzajemnego zrozumienia,

wynikającego z podobnej przeszłości historycznej, a z drugiej strony – ogromnych osiągnięć Polski:

Polska to dla nas bardzo ważny przykład, bo ona jest blisko mentalnością, historią, rodzajem i liczbą wrogów. Ale też relacjami – ja czuję od Polaków takie podejście, że oni wszyscy uwielbiają Gruzję – i to wszystko wpływa na współpracę – postawy wobec współpracy. U nas – Polaków i Gruzynów jest wiele punktów wspólnych. Dlatego nam łatwiej razem pracować, a równocześnie wiele się od nich uczymy. Gruzja idzie po śladach zmian Polski.

A Polacy bardzo dobrze nas rozumieją – wszystko to bardzo dobrze rozumieją [problemy, trudności], bo przeszli przez to wszystko i dlatego z nimi nam bardzo łatwo pracować. A im jest łatwiej nas rozumieć. Już tyle lat się znamy i oni tak dobrze znają naszą sytuację, że my już nie musimy wyjaśniać naszej sytuacji.

- **Przekazywanie umiejętności praktycznych** – praktycznie wszystkie polskie projekty zawierają komponent praktyczny, co istotnie wyróżnia je na tle innych działań, w szczególności w projektach szkoleniowych skierowanych do szkół i nauczycieli. Wyjątkowym elementem służącym praktyczności przekazywanej wiedzy i doświadczenia są **mądrze organizowane wizyty studyjne w Polsce** – najlepiej wykorzystujące komponent szkoleniowy podczas wizyty lub szczegółowe omówienie wizyty po powrocie. Ważne jest, by przed rozpoczęciem wizyt studyjnych dobrze rozpoznać potrzeby i oczekiwania uczestników. Równie istotny jest odpowiedni wybór miejsc/institucji, które będą wizytowane, gwarantujący, że uczestnicy zapoznają się z różnorodnymi praktykami, zaś zdobytą wiedzę będą mogli wykorzystać w swojej pracy lub działalności. Należy przy tym zaznaczyć, że polskie projekty co do zasady spełniają ww. warunki.
- **Działania realizowane w regionach i generowanie zmian oddolnych** – wielu projektodawców i beneficjentów wskazywało, że niezwykłą specyfiką polskich projektów jest praca w regionach. Zdaniem wielu respondentów jest to bardzo trafne podejście, służące powolnym oddolnym zmianom w kraju lokalnym, choć obserwacja tych rezultatów jest istotnie odłożona w czasie.

Projekty polskie, które są na takim bardzo lokalnym poziomie, grają ogromną rolę w rozwoju edukacji w Gruzji – szczególnie edukacji w regionie.

Czynniki wpływające na widoczność projektów:

- **Długość ich trwania** – projekty wieloletnie (wspierane w ramach projektów modułowych lub finansowane w kolejnych latach finansowania) przynoszą bardziej widoczne efekty, a przez to służą upowszechnieniu wizerunku Polski. Logika małych, ale długotrwałych kroków jest niezbędna przy tego rodzaju projektach, które zakładają zmiany mentalności, inwestycje w ludzki kapitał czy umiejętności miękkie. Dobrze streszcza to poniższy cytat:

Edukacja obywatelska jest u nas na bardzo niskim poziomie i bardzo wiele w jej obszarze trzeba zrobić. Podam przykład z innego obszaru: kultura jazdy – dlaczego Polacy zapinają pasy? Dla bezpieczeństwa, a Gruzini – żeby nie zapłacić mandatu. Taka różnica mentalności.

- **Współpracę z lokalnymi instytucjami państwowymi** – choć często taka współpraca jest trudna do stworzenia, to projekty, które opierają logikę swojego oddziaływania na współpracy z władzą, tudzież w wyniku wieloletnich działań nawiązują współpracę z instytucjami lokalnymi, są w stanie osiągnąć znacznie lepsze i widoczne efekty. Kwestia współpracy z instytucją lokalną zależy niestety od bardzo wielu lokalnych czynników, zmiennych w czasie i bardzo subiektywnych – tj. od osoby sprawującej w danym momencie określony urząd, ogólnej atmosfery politycznej w kraju i w regionie, a w ostateczności – od zmian głównych partii politycznych.

Należy przy tym zaznaczyć, że nie we wszystkich ewaluowanych projektach udało się trwale zaangażować instytucje publiczne w kontynuowanie projektów. Świadczy to o częściowo niewłaściwej diagnozie sytuacji lub zbyt optymistycznym założeniu, że efekty projektów znajdą kontynuację.

- **Nacisk na działania miękkie**

W trakcie ewaluacji pojawiał się wątek proporcji projektów miękkich do projektów infrastrukturalnych na poziomie globalnym polskiej pomocy. Istniały bowiem głosy, że odbiorcy usług, w szczególności Gruzini, ale też Ukraińcy i Tunezyjczycy, doceniają i szanują polskie projekty związane ze wspieraniem demokracji, ale większy entuzjazm wzbudziłyby projekty infrastrukturalne, w których niemal natychmiast można skorzystać z rezultatów. Ten wątek był eksplorowany, jednak raczej spotkał się z krytyką. Partnerzy i odbiorcy projektów podkreślali, że w Programie Wsparcie demokracji nie ma projektów infrastrukturalnych, bo – poza wyjątkami – być ich nie powinno. Odbiorcy w przeważającej większości rozumieją dobrze ideę Programu i dostrzegają jego efekty.

Wsparcie miękkie – to ta nisza dla polskiej pomocy – to powinniśmy krzycić i akcentować, pokazywać – że mamy swój program, że mamy programy wykształcenia nauczycieli. To jest naszą marką i specyfiką – wyposażenie, ale wraz ze zmianą podejścia, komponent treningowy. I to polskie podejście jest widoczne – ono się wyróżnia, aczkolwiek Polska nie jest największym donorem, ale warto zaznaczać swoją specyfikę w taki właśnie sposób – kupienie wyposażenia to jest za mało.

Skupienie się na projektach miękkich w obszarze wsparcia demokracji ma też wymiar pragmatyczny. Należy pamiętać, że w projektach infrastrukturalnych nigdy polska pomoc nie doścignie wsparcia MFW, UE czy USAID. Natomiast projekty miękkie na rzecz wsparcia demokracji mają już pewną określoną markę, którą warto wykorzystywać w przyszłości.

3.5 Czy realizowane działania odpowiadały na rzeczywiste potrzeby beneficjentów? Czy przeprowadzono diagnozę potrzeb dla poszczególnych krajów? Jeśli tak, na jakich danych/informacjach została ona oparta? Czy te potrzeby zostały zaspokojone poprzez prowadzone działania?

Odpowiedź na powyższe pytanie została udzielona z perspektywy dwóch poziomów. Pierwszy z nich skupia się na samych projektach i kwestii trafności przeprowadzonych działań. Drugi z nich dotyczy szerszego aspektu, czyli odpowiedzi na pytanie, czy na poziomie globalnym projekty prowadzone za pośrednictwem FSM odpowiadają na potrzeby krajów docelowych.

Na wstępie należy zauważyć, że większość projektodawców nie prowadzi diagnozy potrzeb rozumianej jako oddzielne działanie, badanie czy dogłębny monitoring sytuacji lokalnej. Taką jednak rolę odgrywają rozmowy i spotkania z partnerem i beneficjentami trwające przez cały okres poprzedzający złożenie wniosku na konkurs. Większość projektodawców taką diagnozę sytuacji, problemów i potrzeb realizowała podczas prowadzenia wcześniejszych działań w kraju docelowym. Świadomość sytuacji lokalnej opiera się zatem zwykle na już pozyskanej wiedzy obu partnerów, ale także bezpośrednich kontaktach z uczestnikami wcześniejszych projektów. Beneficjenci projektów, które trwają już kilka lat, bardzo często podkreślają, że projektodawcy już wiele miesięcy przed zakończeniem projektu dopytują o istniejące potrzeby, o plany na przyszłość i obszary, w których warto wspierać ich rozwój – przykładem może być polska koordynatorka, która oprócz sesji ewaluacyjnych pod koniec warsztatów często prowadzi dodatkowe spotkania z redakcjami, aktualizując w ten sposób swoją szczegółową wiedzę o sytuacji lokalnej.

W przypadku projektów jednorocznych nie ulega wątpliwości, że bardziej efektywne i bardziej adekwatne do potrzeb są te, których inicjatorami są sami beneficjenci. Nawiązywanie współpracy wynika wtedy albo z osobistych kontaktów międzynarodowych poszczególnych osób, albo jest efektem wcześniejszej wizyty studyjnej w określonym obszarze, w wyniku której partnerzy projektu poznają się i bazują na merytorycznym zainteresowaniu.

W innych przypadkach, kiedy inicjatorem współpracy jest strona polska, diagnoza sytuacji lokalnej i realnych potrzeb określonej grupy jest czasami mało dokładna, co przekłada się na efektywność działań projektowych. Zwykle wiąże się to z brakiem możliwości pojechania do kraju docelowego i konkretnego regionu, które dają większą szansę zrozumienia wyzwań w aktualnej sytuacji w danym obszarze. Projektodawcy bardzo rzadko korzystają z innych możliwości finansowania wyjazdu diagnozującego sytuację. Ze względu na bardzo krótki czas realizacji projektów FSM i związane z tym ogromne napięcie czasowe w trakcie realizacji projektu wydaje się, że oferta ta powinna być również otwarta dla organizacji, które wiele lat pracują w danym obszarze, bowiem często nie ma ani czasu na dodatkową podróż, np. na odwiedzenie beneficjentów w ich regionach (np. redakcji czy szkół lokalnych). Przykładem, jak takie środki na diagnozę mogą być dobrze spożytkowane, jest działanie organizacji TDW pracującej z redakcjami w Gruzji – otrzymała parę lat temu środki od zewnętrznego donora i mogła zorganizować wizyty w lokalnych redakcjach, które realnie pokazały polskim partnerom, w jakim stanie są, jak

pracują i jakiego wsparcia potrzebują. Jak podkreślają koordynatorzy, jest to jedyna możliwość bliższego i bardziej bezpośredniego kontaktu z beneficjentami. Nie ulega wątpliwości, że istnienie możliwości takich wyjazdów umożliwia również lepszą diagnozę współpracy z określonym partnerem – nic bowiem nie zastąpi bezpośredniego spotkania partnerów i ich bezpośredniej rozmowy o projekcie i istniejących potrzebach.

Wiele organizacji w tworzeniu projektów poznaje też szerszy kontekst obszaru, w jakim chce podejmować działania – istotne dokumenty strategiczne czy umowy międzynarodowe (np. obowiązujące umowy z Komisją Europejską czy Unią Europejską), ale często jedynie na poziomie spełnienia wymagań formalnych wniosku. Brak jest realnej głębokiej znajomości lokalnej sytuacji prawnej w danym obszarze tematycznym. Wynika to w dużej mierze z braku czasu na taką dogłębną analizę, wymagającą dodatkowych tłumaczeń z języka lokalnego. Równocześnie polscy projektodawcy nie zwracają bardzo dużej uwagi na zapisy prawne, ponieważ logika ich pracy często zakłada niesienie pomocy i dzielenie się doświadczeniem z bezpośrednimi odbiorcami – osobami. Prawie nigdy pierwsze projekty nie zakładają zmian na poziomie centralnym, co powoduje, że i projektodawcy nie widzą dużej potrzeby odnoszenia się do dokumentów formalnych. Istotniejsze są dla nich potrzeby ludzi, określonych grup społecznych.

Powyższe wnioski spójnie korespondują z danymi pozyskanymi na podstawie badania ankietowego. Wynika z niego, że równo ¼ respondentów była w jakikolwiek sposób pytana o potrzeby związane z planowanym projektem.

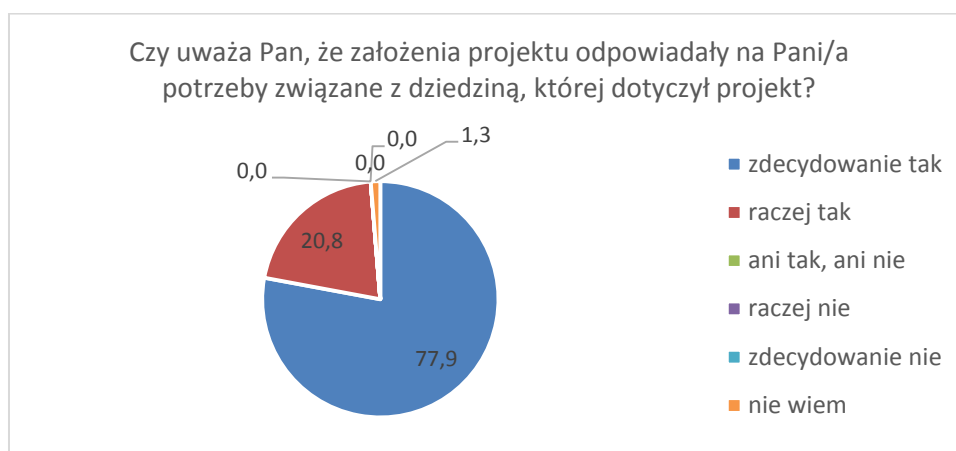
Wykres 3 Ocena badania potrzeb odbiorców



Źródło: badanie CAWI uczestników projektów.

Co istotniejsze, niemal wszyscy (podobnie jak w przypadku Komponentu II) respondenci uważają, że projekt odpowiedział na ich potrzeby.

Wykres 4. Ocena trafności projektów



Źródło: badanie CAWI uczestników projektów.

Polskie projekty zwykle dobrze odpowiadają na potrzeby określonej grupy docelowej, z którą pracują Polacy. Dzieje się to zwykle z racji zaangażowania polskiej strony i dogłębnego rozumienia sytuacji lokalnej przez polskich partnerów. Często też to polski partner jest inicjatorem pracy na lokalnym poziomie, w oddalonym regionie – dla lokalnego partnera jest to czasem pierwsze nawiązanie kontaktów z tak dalekimi regionami. Dobra diagnoza potrzeb, znajomość sytuacji lokalnej regionów oddalonych, gdzie beneficjenci nie mają dostępu do innego rodzaju wsparcia – wszystko to powoduje, że projekty odpowiadają na lokalne potrzeby.

Obszarem, który na pewno wymaga dopracowania, jest diagnozowanie potrzeb i możliwości partnerów instytucjonalnych – głównie instytucji państwowych. Projektodawcy czasami zbyt optymistycznie zakładają współpracę z lokalnymi jednostkami państwowymi, która w rzeczywistości okazuje się niemożliwa czy mało realna. Szczególnym takim partnerem jest współpraca np. z Resource Center w Gruzji, czyli regionalnymi ośrodkami wsparcia szkół i nauczycieli (instytucje bezpośrednio podległe Ministerstwu), bez których praktycznie praca ze szkołami nie jest możliwa, a z drugiej strony nawiązywanie głębszej współpracy niż tylko formalnej (np. w zakresie wykorzystywania wyszkolonych nauczycieli – trenerów z odległych wiosek) jest często skazane na niepowodzenie. Wydaje się, że ten obszar wymaga pewnego dopracowania i wsparcia ze strony FSM i MSZ.

Również patrząc z perspektywy całości działań prowadzonych przez FSM, należy stwierdzić, że działania podejmowane w obszarze Wsparcia demokracji odpowiadają potrzebom krajów-odbiorców. Fundacja ma dobre rozeznanie w zakresie bieżących potrzeb, które wynika przede wszystkim z wiedzy i kompetencji jej pracowników, lecz także z doświadczeń przy wdrażaniu poszczególnych projektów. Stosunkowo duże zaangażowanie opiekunów projektów w proces ich realizacji sprawia, że możliwe jest bezpośrednie zapytanie odbiorców o potrzeby związane z dalszymi działaniami. Istotna jest także ewaluacja projektów, która jest przez FSM wymagana, a która stanowi punkt wyjścia do programowania dalszych działań.

Również procedury konkursowe sprawiają, że ryzyko dofinansowania projektu nietrafionego z punktu widzenia potrzeb odbiorców jest małe. W ocenie ewaluatorów Fundacja, realizując zadania zlecone przez MSZ, ma wizję, jakie projekty są w danym roku są najbardziej potrzebne i mogą przyczynić się do realnego wsparcia demokracji w krajach docelowych. Należy także zaznaczyć, że Fundacja dysponuje możliwością zlecenia działań w trybie zapytań ofertowych, których zakres jest ściśle określony co do miejsca i czasu realizacji, a także zakresu działań. Pozwala to na szybką i sprawną realizację zadań, które wynikają z dynamicznej sytuacji politycznej.

3.6 Które projekty wykazywały największą efektywność rozumianą jako stosunek poniesionych nakładów do osiągniętych rezultatów? Czy istnieją przyczyny (np. polityczne, strategiczne), dla których projekty osiągające niską efektywność powinny być kontynuowane w przyszłości? Czy zlecenie FSM realizacji zadań przez MSZ sprawia, że wdrażanie projektów przebiega bardziej efektywnie i/lub sprawnie?

Kwestia efektywności w projektach objętych Komponentem I jest związana z ich użytecznością, dotyczy bowiem relacji pomiędzy poniesionymi nakładami (finansowymi, czasowymi, osobowymi) a uzyskanymi efektami. W przypadku projektów dotyczących wsparcia demokracji, jak już stwierdzono, trudno jest ocenić długoterminowe efekty realizacji projektów w okresie, który upłynął od ich zakończenia. Ocenic można jednak rezultaty bezpośrednie oraz wskazać czynniki, które wpływają na użyteczność. Stąd wyraźnie widać korelację między użytecznością projektów a ich efektywnością, tj. zakłada się, że wysoka efektywność występuje wówczas, gdy projekty są użyteczne z punktu widzenia odbiorców.

Jako najbardziej efektywne oceniane są te projekty, w wyniku realizacji których udało się uzyskać rezultaty, które są bezpośrednio wykorzystywane przez odbiorców. Stąd wysoko ocenia się efektywność projektów, w trakcie których stworzono grupę liderów (najczęściej są nimi trenerzy, którzy podnieśli swoje kompetencje), którzy w dalszej kolejności dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z kolejnymi osobami. Mogą oni bowiem doprowadzić do trwałej zmiany postaw w stosunkowo szerokim gronie odbiorców. Wysoka efektywność występuje również w przypadku stworzenia sieci Centrów Informacji Publicznej w Ukrainie, gdyż projekt ten cieszy się dużym zainteresowaniem odbiorców i pozwala na dalszą multiplikację działań przez stronę ukraińską.

Równie dużą efektywność identyfikuje się w przypadku projektów związanych ze wspieraniem mediów lokalnych w Tunezji. Realizacja projektów uświadomiła wielu młodym dziennikarzom i działaczom społecznym, jak ważna jest rola mediów lokalnych w procesie budowania demokracji. Poprzez zmianę w świadomości uczestników, rezultaty projektu będą miały odzwierciedlenie w rozwoju gazet lokalnych.

W przypadku projektów gruzińskich w zasadzie wszystkie badane zostały ocenione jako efektywne, z zastrzeżeniem, że w większości wymagają one kontynuacji, zaś brak wsparcia w kolejnym roku może doprowadzić do utracenia trwałości i tym samym efektywność zdecydowanie spadnie. Dotyczy to np. projektu wsparcia procesu mediacji.

Jako mniej efektywne należy więc ocenić projekty, w których nie założono stworzenia trwałej struktury ani nie powstała grupa liderów zaangażowanych w dalsze upowszechnianie rezultatów projektu. Dotyczy to np. projektu wsparcia walki z korupcją na uczelniach ukraińskich – mimo że projekt był bardzo trafny i sprawnie zrealizowany, to obecnie trudno zaobserwować skutki jego realizacji. Nie można więc stwierdzić, że jego efekty zaspokoili oczekiwania i potrzeby grup docelowych, a tym samym nie można ocenić go jako efektywnego.

Udzielając odpowiedzi na ostatnią część powyższego pytania badawczego ewaluatorzy dokładnie analizowali liczne wypowiedzi rozmówców, w trakcie których porównywali oni FSM i MSZ. Sama

taka sytuacja, w której obie te instytucje są odbierane jako rywalizujące ze sobą, jest niekorzystna dla systemu polskiej pomocy. Należy przy tym pamiętać, że Fundacja została powołana w celu prowadzenia pomocy rozwojowej w zakresie demokratyzacji w krajach, w których brakuje instrumentów demokratycznych. MSZ zleca Fundacji realizację zadań, które zgodnie ze swą specyfiką wymagają odpowiedniej elastyczności, o którą trudno w resorcie administracji publicznej. I właśnie to, czy decyzja o zleceniu Fundacji realizacji projektów z programu Wsparcie Demokracji przyczyniło się do wzrostu ich efektywności i użyteczności, było głównym tematem analiz w obszarze powyższego pytania badawczego.

W trakcie badań terenowych rozmówcy wielokrotnie podkreślali istotną zmianę w koordynacji projektów realizowanych we współpracy z Fundacją Solidarności Międzynarodowej wobec projektów realizowanych bezpośrednio pod kuratelą MSZ. Rozmówcy nie formułują przy tym wyraźnych zarzutów wobec MSZ, jednak podkreślają, że Fundacja jest instytucją dobrze spełniającą swoje zadania. Dotyczy to zarówno zaangażowania merytorycznego pracowników, jak i całościowej wizji rozwoju polityki rozwojowej w obszarze wspierania demokracji. Najbardziej doceniane są te aspekty, które ułatwiają wzajemną współpracę: duże zaangażowanie opiekunów projektów w proces ich realizacji, życzliwe, lecz równocześnie na wysokim poziomie merytorycznym odnośnienie się do problemów pojawiających się przy realizacji działań, znajomość krajów, w których prowadzone są projekty oraz odpowiednią informację zwrotną udzielaną w trakcie i po zakończeniu projektów, a także dobrą organizację i sprawny przebieg wyjazdów monitoringowych.

Sugestie projektodawców wobec Fundacji

Dostrzeganie zalet współpracy z Fundacją nie oznacza, że projektodawcy nie widzą obszarów, w których warto byłoby wprowadzić usprawnienia. Podobnie można je podzielić na kwestie organizacyjne i merytoryczne.

Kwestie organizacyjne

Sposób informacji zwrotnej po odrzuceniu wniosku do dofinansowania – projektodawcy, których projekt został odrzucony, zwracają uwagę, że uzasadnienia niższej oceny wniosku są niewystarczające. Projektodawcy otrzymują bowiem informację zwrotną, która jest w swoim brzmieniu bardzo pozytywna, zawiera pojedyncze uwagi kosmetyczne, ale nie daje konkretnych informacji, co spowodowało, że otrzymało się kilka punktów mniej niż inny projekt. Wśród uzasadnień bywają takie uwagi, że wysokie są koszty administracyjne, co przy zachowaniu zasad konkursowych (nieprzekroczenia 15% budżetu) nie jest dla projektodawcy informacją użyteczną.

Oczekiwałamby lepszej, bo pomogłoby mi to udoskonalić projekt – póki nie przekraczają określonych 15%, to uwaga, że są one wysokie, wydaje mi się niestosowna i sprzeczna z regulaminem – nie powinnam otrzymać takiej uwagi, dopóki nie przekraczam tej kwoty, to jest dla mnie bezwartościowa uwaga, ponieważ wiem, że koszty administracyjne trzeba ponosić. One są nie do przecenienia – projekt nie realizuje się sam z siebie.

W związku z tym sugeruje się umieszczanie w karcie oceny wniosków informacji, czemu poszczególni wnioskodawcy nie otrzymali maksymalnej ilości punktów w danym kryterium.

Większa jasność, przejrzystość zasad stosowanych w rozliczeniach finansowych – projektodawcy zwracają uwagę, że czasami nie jest zupełnie jasne, dlaczego pewne zasady dokumentacji finansowej zmieniają się z roku na rok – kiedy w jednym roku dokumenty są przyjmowane, w drugim okazują się nieprawidłowe (przy braku ogólnych zmian prawnych). Jest to szczególnie trudne dla projektodawców, bo dowiadują się o tym podczas monitoringu finansowego, czyli zwykle w połowie realizacji projektu. Co prawda poprawianie dokumentów, wymiana uwagami – cały proces przebiega płynnie, jednak projektodawcy sugerują, by o takich zmianach informować na początku realizacji projektu.

Kwestie merytoryczne

Oczekiwania wobec Fundacji w zakresie merytoryki zależą w dużym stopniu od osobowości i sposobu pracy określonego koordynatora – jedni cenią sobie ścisłą, koleżeńską niemal współpracę i wsparcie donatora, inni traktują te relacje jako oficjalne. Obie te postawy są obserwowalne zarówno wśród koordynatorów bardzo doświadczonych, jak i tych mniej obytych ze współpracą międzynarodową. To powoduje, że jedni oczekują pewnych działań merytorycznych, animujących środowisko, podczas gdy inni preferują zgłębiać informacje o obszarze i regionie pracy wprost od swoich lokalnych partnerów.

Najlepszymi ekspertami od Gruzji są Gruzini, więc nie potrzebuję ekspertów z Polski. Nie wiem, w jaki sposób FSM mógłby mi pomóc jako koordynatorowi – zajmuje się koordynacją projektów już 20 lat i nie oczekuję już dużego wsparcia. W momencie, kiedy projekt jest zaakceptowany, uznaję swój obowiązek relacjonowania, wypełniania wszystkich zapisów umowy, ale też jestem samodzielną i oczekuję suwerenności w tym. Nie chcę, by mi się ktoś na bieżąco wtrącał w realizację projektu, uznaję prawa sponsora, ale...

Równocześnie inni koordynatorzy doceniają wsparcie w postaci spotkań merytorycznych dotyczących danego obszaru lub kraju, choć sami przyznają, że zazwyczaj nie korzystają z możliwości uczestniczenia w nich, przede wszystkim w wyniku nieobecności związanej z realizacją projektu w kraju-odbiorcy.

Wśród sugestii pojawiła się jednak propozycja **na wsparcie w zakresie realizacji ewaluacji** – dogłębnego szkolenia, warsztatów, możliwości zwrócenia się do profesjonalisty w tym zakresie, który mógłby wesprzeć koordynatora w organizacji ewaluacji projektu.

Chciałabym takie szkolenie przejść i to bardzo w pracy koordynatora jest potrzebne – obojętnie, czy koordynator będzie ją zlecał komuś czy nie i ta wiedza by się bardzo przydała. Na jednym szkoleniu byłam, było za krótkie – oczekiwałam czegoś więcej. Przede wszystkim, że takie szkolenie będzie prowadzone metodami aktywnymi. Drugie szkolenie miało być w tym roku, ale za mało chętnych się zgłosiło.

Podsumowując kwestie dotyczące powyższego pytania badawczego, należy stwierdzić, że FSM spełnia powierzone jej na podstawie umów z MSZ zadania. Realizacja zadań związanych z demokratyzacją prowadzonych na terenie Gruzji, Tunezji i Ukrainy przez Fundację sprawiło, że są one wdrażane coraz sprawniej. Fundacja, choć korzystając ze środków publicznych, zobowiązana jest do transparentnego rozliczania się z MSZ, może w sposób bardziej elastyczny prowadzić działania, gdy wymagają one zachowania poufności. Jest to związane przede wszystkim z zagrożeniem przy prowadzeniu działań w krajach niedemokratycznych.

4. Wnioski

- Podstawową barierą związaną z wdrażaniem polskiej pomocy pozostaje brak możliwości finansowania projektów wieloletnich. Problem ten dostrzegają wszyscy aktorzy zaangażowani w działania w Gruzji, Tunezji i Ukrainie. Krokiem w kierunku jego rozwiązania jest wprowadzenie możliwości aplikowania o projekty dwuletnie (modułowe), jednak problem nadal istnieje (r. 3.4, str.27).
- Projekty realizowane w ramach priorytetu *Wsparcie Demokracji* cechuje wysoka trafność. Wpływ na to ma m.in. dobre rozpoznanie potrzeb odbiorców działań. Rozpoznanie to jest przeprowadzane w oparciu o doświadczenie wnioskodawcy oraz kontakty z partnerami lokalnymi, zdecydowanie rządziej – w oparciu o systematyczną diagnozę. (r. 3.5, str. 29-31).
- Silną stroną ewaluowanych projektów jest dobra współpraca z partnerami lokalnymi, która wpływa na wysoką trafność projektów. W wielu przypadkach współpraca między organizacjami polskimi a lokalnymi trwa od wielu lat i jest związana nie tylko z inicjatywami realizowanymi w ramach polskiej pomocy. Partnerzy angażują się merytorycznie, często są włączani do tworzenia koncepcji jeszcze przed aplikowaniem o dotację. Wpływa to wyraźnie na trafność projektów, a w dalszej kolejności na efektywność i trwałość podejmowanych działań (r. 3.4, str. 25; r. 3.5, str. 29-31).
- Wśród projektów, w których nie uzyskano zakładanej użyteczności, wymienić należy te, w których nie udało się na odpowiednim poziomie zaangażować instytucji państwowych. Dotyczy to sytuacji, w których działania prowadzone przez organizacje pozarządowe nie znalazły odzwierciedlenia i nie są kontynuowane w działaniach podejmowanych na dalszych etapach przez administrację. W związku z tym, pomimo osiągnięcia zakładanych rezultatów, nie są osiąganymi efekty długofalowe. Przyczyny nieangażowania się instytucji są dwie: nietrafione założenia projektu w sytuacjach, gdy instytucje nie mają w swoich kompetencjach tego typu działań lub niewypracowanie efektów, które zachęciłyby instytucje do zaangażowania się (r. 3.5, str. 31).
- Często na powodzenie projektu wpływ ma odpowiedni dobór koordynatora – są to zazwyczaj osoby o lideryckich umiejętnościach, o bardzo silnej osobowości i bardzo zaangażowane merytorycznie. Jest to zazwyczaj czynnik napędzający współpracę pomiędzy wnioskodawcą a partnerami. Rodzi to jednak problem (póki co bardziej potencjalny niż faktyczny), że w sytuacji, gdy koordynator z jakichkolwiek przyczyn nie będzie mógł prowadzić dalej projektu lub jego kontynuacji, wówczas nie będzie miał go kto zastąpić. Doświadczenia budują potencjał i umiejętności osobiste koordynatorów, zaś w zdecydowanie mniejszym stopniu potencjał organizacji (r. 3.4, str. 30).
- Bywa, że projekty okazują się nietrwałe, ponieważ partner lokalny nie angażuje się w poszukiwanie dalszych źródeł finansowania. Dopóki polska organizacja zapewnia finansowanie, to partner jest zainteresowany działaniami, natomiast jeśli projekt nie dostaje

finansowania i polska organizacja nie naciska, partner przestaje się interesować. Partnerzy lokalni często nie szukają innych źródeł finansowania i projekt nie jest kontynuowany.

- W przypadku projektów, w których zakłada się pracę z grupą uczniów bądź studentów, sprawdzają się w szczególności projekty modułowe. Bardzo trudno jest działać w szkole i przeprowadzić sensowne, dające zamierzone efekty działania w trzy miesiące (realnie wrzesień – listopad). Tym niemniej niewiele organizacji podejmuje się prowadzenia projektów modułowych (r. 3.1, str.19).
- Zidentyfikowany został problem nieaplikowania przez polskie organizacje pozarządowe o środki z programów międzynarodowych lub finansowanych ze środków innych krajów. Jest to niekorzystne, ponieważ pozyskane w ten sposób granty mogłyby zostać wykorzystane na kontynuację lub rozpowszechnianie rezultatów projektów polskiej pomocy. Należy więc dążyć do tego, by polskie organizacje w większym stopniu aplikowały o środki pozakrajowe.
- Dostrzega się brak wyraźnej granicy pomiędzy działaniami prowadzonymi przez FSM w ramach priorytetu Wsparcie Demokracji a projektami realizowanymi przez MSZ. Niejasność w rozgraniczeniu tych obszarów pojawia się przede wszystkim w przypadku realizacji projektów dotyczących szeroko rozumianej edukacji oraz wspierania aktywności lokalnej (r. 3.1, str.19)
- Istnieją różne modele i różne oczekiwania beneficjentów co do roli FSM w trakcie przygotowań i realizacji projektów, od bardzo formalnych – wywiązywanie się z obowiązków, brak potrzeby wsparcia ze strony FSM, po bardzo bezpośredni model stałego kontaktu, konsultacji z grantodawcą. Bardzo dobrą praktyką jest prowadzenie spotkań w FSM z grupami przyjeżdżającymi na wizyty studyjne (r. 3.6, str.34).
- Dobrze oceniane są wyjazdy monitoringowe prowadzone przez FSM. Wyjazdy te pomagają przy bieżącej i końcowej ocenie realizacji projektów, pozwalają poznać realia, w których działania są prowadzone, oraz budują relacje między opiekunami projektów ze strony Fundacji a koordynatorami, partnerami lokalnymi i odbiorcami (r. 3.6, str.33).
- Otwartym pozostaje pytanie, czy FSM nie powinna w większym stopniu wymagać współpracy między podmiotami polskimi działającymi w podobnym obszarze w jednym kraju – np. by łączyć wspierane gazety lokalnej z wydarzeniami szkolnymi z projektów edukacyjnych. Organizacje raczej nie myślą kategoriami dobra wspólnego (generowania przez nie wszystkie razem zmiany społecznej), lecz kategorią własnego udanego projektu. Niektórzy nawet wprost komunikują brak wiary w takie inicjatywy, gdyż organizacje są dla siebie konkurencją i nie będą chętne do takich działań. Jednak współpraca na pewno sprzyjałaby efektywności działań projektowych – synergii przynoszącej lepsze efekty w kraju docelowym (r. 3.6, str.34).
- Istnieje niewielka synergia między poszczególnymi projektami, w tym między działaniami organizacji lokalnych (partnerów polskich projektów), jak również innych organizacji działających w danym kraju. Powoduje to mniejszą efektywność projektów. Dochodzi do sytuacji, w których uczestnicy z jednego regionu nie korzystają z efektów innego polskiego

projektu realizowanego w innej części kraju (np. opracowanych publikacji, materiałów edukacyjnych).

- Identyfikuje się niewystarczające zaangażowanie polskich firm w wykorzystanie efektów prowadzonej pomocy rozwojowej. Z przeprowadzonego benchmarkingu wynika, że inne kraje europejskie nie ukrywają tego, że pomoc rozwojowa może także służyć rozwojowi powiązań biznesowych (Załącznik 2, Benchmarking).

5. Rekomendacje

Lp.	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia	Uzasadnienie	Adresat rekomendacji
1	Należy wprowadzić rozwiązania, które będą umożliwiały realizację projektów wieloletnich.	Należy szukać możliwych rozwiązań systemowych. Należy rozważyć zmianę finansowania projektów ze środków rezerwy budżetowej na rzecz bezpośredniego finansowania z budżetu MSZ. Należy rozważyć wprowadzenie możliwości aplikowania o projekty trzyletnie (modułowe).	Brak możliwości finansowania projektów wieloletnich sprawia, że wnioskodawcy nie są w stanie zaplanować długofalowego wsparcia w dziedzinie, której dotyczy projekt. Zapewnienie dłuższego finansowania pozwoliłoby na realizację większych projektów, których efekty byłyby odpowiednio znaczące. Pozwoliłoby to także na budowanie potencjału organizacji pozarządowych realizujących projekty związane z demokratyzacją. Projekty dwuletnie (modułowe) przynoszą większy efekt, należy więc podjąć próbę wdrożenia projektów trzyletnich.	DWR/FSM
2	Należy większą wagę przywiązywać do całościowej i systematycznej diagnozy potrzeb odbiorców na etapie przygotowywania koncepcji projektów.	Należy w procedurze konkursowej premiować przy ocenie wniosków kompleksową diagnozę opartą na wielu źródłach, m.in. na analizie dokumentów, publikacji, badań, danych. Innym instrumentem, który może być w większym stopniu wykorzystywany, są wyjazdy rekonesansowe przed złożeniem projektu – nawet jeśli partnerzy się dobrze znają, to taki wyjazd, z	Badanie wykazało, że projekty związane ze wsparciem demokracji co do zasady są trafne, jednak trafność ta jest oparta na doświadczeniach ze współpracy w poprzednich projektach. Często brakuje oparcia w aktualnych danych, analizach, badaniach. Źródłem informacji na temat potrzeb są zazwyczaj partnerzy. Zdarzają się przypadki, gdy zbyt optymistycznie założono możliwość	FSM/ Projektodawcy

		możliwością dokonania szczegółowej diagnozy sytuacji, może istotnie obniżyć ryzyka i koszty realizacji projektu.	zaangażowania lokalnych instytucji lub że po zakończeniu projektu będą one kontynuowały działania.	
3	W przypadku projektów dotyczących obszaru edukacji rekomenduje się stosowanie projektów modułowych.	W procesie konkursowym wśród projektów dotyczących obszaru edukacji należy promować projekty dwuletnie. Wnioskodawcy planujący realizację działań w szkołach bądź na uczelniach powinni aplikować o projekty dwuletnie.	Ze względu na cykl roku szkolnego (wrzesień – czerwiec) w projektach, w których działania dotyczą pracy z uczniami lub studentami, nie sprawdzają się projekty jednoroczne. Efektywny czas pracy z odbiorcami ogranicza się wówczas do 1-2 miesięcy.	FSM/ Projektodawcy
4	Należy powrócić do mechanizmów wsparcia polskich podmiotów w pozyskiwaniu finansowania na projekty rozwojowe ze źródeł innych niż budżet RP (w szczególności źródeł zagranicznych), poprzez zapewnienie części wymaganego przez grantodawców wkładu własnego.	Należy powrócić do pomysłu ‘wkładów własnych’, które byłyby wykorzystywane do nawiązywania partnerstw, prowadzenia diagnozy potrzeb i przygotowywania wniosków do konkursów zagranicznych.	Zwiększenie potencjału polskich organizacji pozwoli na sięganie przez nie po środki zagraniczne. Pozwoli to na uzyskanie efektu multiplikacji efektów projektów realizowanych w ramach polskiej pomocy.	DWR/ FSM
5	Należy dążyć do większego zaangażowania placówek dyplomatycznych w realizację działań z zakresu polskiej pomocy, m.in. poprzez tworzenie stanowisk dedykowanych polskiej współpracy rozwojowej i tym samym wzmocnienie personalne ambasad w krajach priorytetowych polskiej pomocy.	Należy uznać, że standardem jest utrzymywanie w ambasadach w krajach priorytetowych stanowiska ds. współpracy rozwojowej. Taki pracownik powinien mieć większy bieżący kontakt z projektodawcami i partnerami.	Rola ambasad jest kluczowa dla efektywnej realizacji projektów. Są to przedstawiciele MSZ, dostępni na miejscu, mogący wspierać beneficjentów i partnerów, mogący monitorować realizację projektów, mogący w większym stopniu włączać się w proces tzw. sieciowania.	MSZ
6	Proponuje się uruchomienie biur projektowych FSM w krajach priorytetowych polskiej pomocy, w których	Utworzenie biur powinno stanowić działania własne Fundacji finansowane ze środków MSZ. Zakres działania biur	Stworzenie biur Fundacji pomoże w nawiązywaniu współpracy z instytucjami i organizacjami z krajów priorytetowych,	DWR/ FSM

	<p>prorowadzone będą działania Fundacji (na wzór Biura Fundacji Solidarności Międzynarodowej w Kijowie).</p>	<p>powinien być dostosowany do miejscowych potrzeb i warunków, przy czym należy czerpać z dobrych praktyk Centrum Informacyjnego dla Władz Lokalnych w Mołdawii oraz Biura FSM w Kijowie.</p>	<p>utrzymywaniu z nimi stałego kontaktu, diagnozowaniu potrzeb, monitorowaniu projektów, bieżącej pomocy dla beneficjentów i odbiorców itp. Ułatwi także FSM prowadzenie działań własnych w krajach priorytetowych polskiej pomocy.</p> <p>Wzmocnieniu ulegnie pozycja Polski jako donora w krajach priorytetowych.</p>	
7	<p>Rekomenduje się precyzyjniejsze określanie zadań MSZ i FSM, a także zachowanie podziału zadań pomiędzy MSZ a FSM w konkursach zleczanych FSM do realizacji, co pozwoli uniknąć ryzyka dublowania działań finansowanych z różnych źródeł.</p>	<p>Potrzebna jest dyskusja na temat podziału zadań pomiędzy MSZ a FSM, zakończona konkretnymi wnioskami, skutkująca podjęciem decyzji na najbliższe lata.</p>	<p>Należy dążyć do jasnego podziału priorytetów polskiej pomocy oraz do jasnego podziału zadań realizowanych przez MSZ i tych zleczanych FSM. Czytelny podział ułatwi również komunikację z projektodawcami i planowanie działań pod kątem współpracy z poszczególnymi grantodawcami, z uwzględnieniem ich cykli projektowych.</p>	DWR/FSM
8	<p>Wpływ na wzrost użyteczności projektów dotyczących sektora edukacji realizowanych w Gruzji może mieć ściślejsza współpraca na poziomie instytucjonalnym i wsparcie dla modernizacji Resource Centers.</p>	<p>Należy rozważyć realizację projektu wspierającego modernizację Resource Centers jako zadania własnego Fundacji. Propozycje współpracy w tym zakresie powinny zostać przedyskutowane z gruzińskim Ministerstwem Edukacji. Należy aktywnie włączyć się we wsparcie reformy edukacyjnej w Gruzji.</p>	<p>Brak zaangażowania instytucji państwowych w kontynuowanie działań projektowych jest istotnym problemem dla użyteczności i trwałości polskich projektów związanych z edukacją w Gruzji. Systemowe wsparcie jednostek administracji będzie sprzyjało trwałemu zaangażowaniu w proces kontynuowania projektów.</p>	FSM/ DWR
9	<p>Należy dążyć do zwiększenia synergii między poszczególnymi projektami polskiej pomocy realizowanymi w poszczególnych</p>	<p>W procesie realizacji polskiej pomocy należy zwiększyć rolę ambasad, które na bieżąco powinny gromadzić</p>	<p>Zidentyfikowano niedużą synergię między poszczególnymi projektami, w tym między działaniami organizacji lokalnych (partnerów</p>	DWR

	krajach.	<p>informacje na temat projektów realizowanych w poszczególnych krajach.</p> <p>Warto rozważyć tworzenie publicznej elektronicznej bazy projektów i materiałów projektowych oraz nazw projektodawców (polskich i lokalnych).</p>	<p>polskich projektów), jak również innych organizacji działających w danym kraju. Powoduje to mniejszą efektywność projektów. Dochodzi do sytuacji, w których uczestnicy z jednego regionu nie korzystają z efektów innego polskiego projektu realizowanego w innej części kraju (np. opracowanych publikacji, materiałów edukacyjnych).</p>	
10	Należy dążyć do większego powiązania efektów realizacji projektów z korzyściami biznesowymi polskich przedsiębiorców.	<p>Należy w większym stopniu promować polskich przedsiębiorców jako wykonawców usług/ dostawców sprzętu i wyposażenia w ramach realizacji projektów. Należy zacieśnić współpracę z odpowiednimi komórkami w Ambasadach, w szczególności z Wydziałami Handlu.</p>	<p>W przypadku, gdy realizacja projektu wymaga zakupu wyposażenia lub usług i nie są one dostępne na terenie kraju, w którym realizowany jest projekt, uzasadnione wydaje się, by ich dostawcami były polskie przedsiębiorstwa. Pozwoli to rozwinąć działalność na często nowych rynkach.</p> <p>Fakt odnoszenia wymiernych korzyści przy okazji realizowania zadań z zakresu pomocy rozwojowej powinien być wykorzystywany w przekazie kierowanym do opinii publicznej.</p>	FSM/ DWR/ Ambasady

Załącznik Benchmarking w odniesieniu do Gruzji, Tunezji i Ukrainy

Wstęp

Analiza porównawcza stanowi metodę uzupełniającą główny nurt badania i jest nakierowana na znalezienie odpowiedzi na następujące pytania ewaluacyjne:

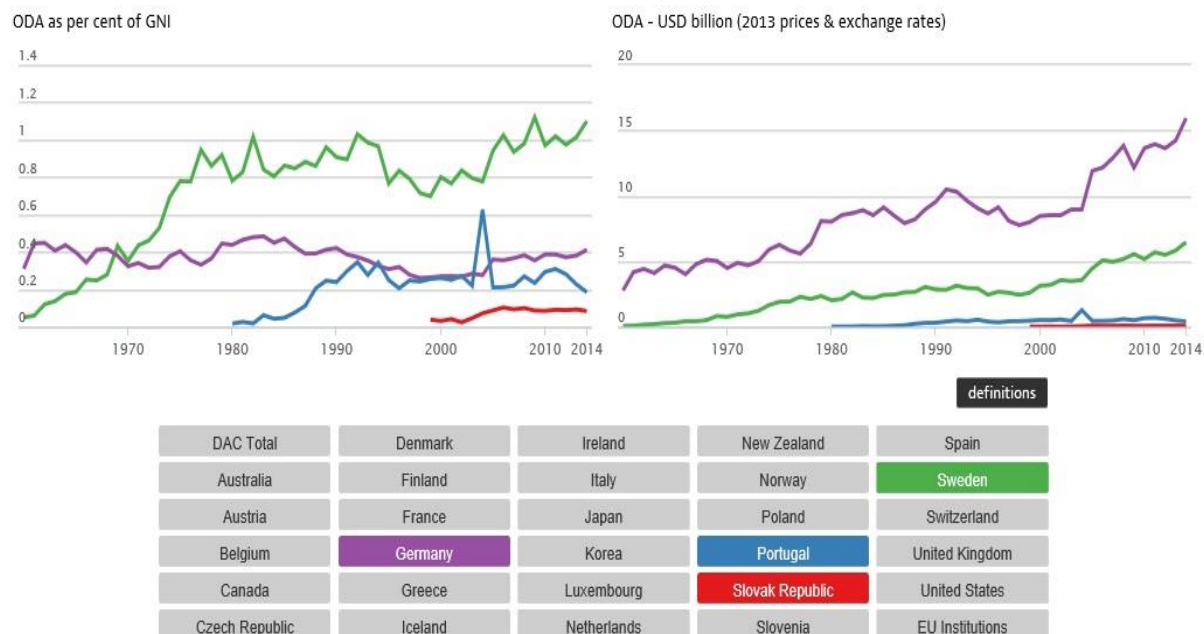
1. Czy/ które/ w jakich aspektach projekty zrealizowane lub koordynowane przez FSM wyróżniały się na tle działań innych donatorów i były szczególnie użyteczne/ wartościowe dla beneficjentów?
2. Jakie działania zrealizowane lub koordynowane przez FSM w najwyższym stopniu sprzyjały widoczności najlepszych polskich doświadczeń i upowszechnianiu wizerunku Polski jako wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju?

Na potrzeby analizy przyjęto, że benchmarking to twórcze naśladowanie najlepszych praktyk tych krajów realizujących projekty z zakresu pomocy rozwojowej, które mają najlepsze wyniki lub które wyznaczają kierunki. Celem jej przeprowadzenia jest wskazanie tych czynników, które sprawiają, że niektóre kraje prowadzą swoje działania sprawniej lub efektywniej. W tym ujęciu, benchmarking musi być rozumiany jako proces, nie zaś jako sposób wprowadzania pojedynczych usprawnień lub innowacji. Wynikiem tego procesu zaś powinno być wdrożenie nowej (ulepszonej) strategii, procedur, procesów i praktyk, które pozwolą na lepsze wypełnianie misji związanej z prowadzeniem pomocy rozwojowej, w konsekwencji przyczyniając się do poprawy sytuacji beneficjentów tejże pomocy.

Do analizy porównawczej obejmującej rozwiązania stosowane w zakresie pomocy rozwojowej prowadzonej na rzecz Gruzji, Ukrainy, Tunezji wybrano cztery kraje rozwinięte: Niemcy, Portugalię, Słowację i Szwecję. Za kryterium doboru przyjęto zróżnicowanie doświadczeń, a w związku z tym i stosowanych praktyk. Jak pokazuje zestawienie na rys.1. wielkość udzielanej pomocy rozwojowej przez Niemcy, Portugalię, Słowację i Szwecję mocno się różni. Patrząc na dane od 2010 roku warto zauważyć, że tylko w przypadku Portugalii występuje malejący trend jeśli chodzi o wielkość świadczonej pomocy. Szwecja, podobnie jak Niemcy, w sposób systematyczny udziela pomocy rozwojowej, a jej wartość **stopniowo, ale mniej więcej rośnie na przestrzeni lat. Słowację cechują nieregularne wzrosty lub spadki wielkości udzielanego wsparcia, zaś Portugalia od 2011 roku przeznaczająca coraz mniejszy budżet na ODA.** Przyjmując rok 2013, wartość pomocy rozwojowej wynosiła: ze strony Szwecji – 5,8 mld dol., Słowacji – 85 mln dol, Niemiec – 14,1 mld dol, Portugalii – 484 mln dol.²

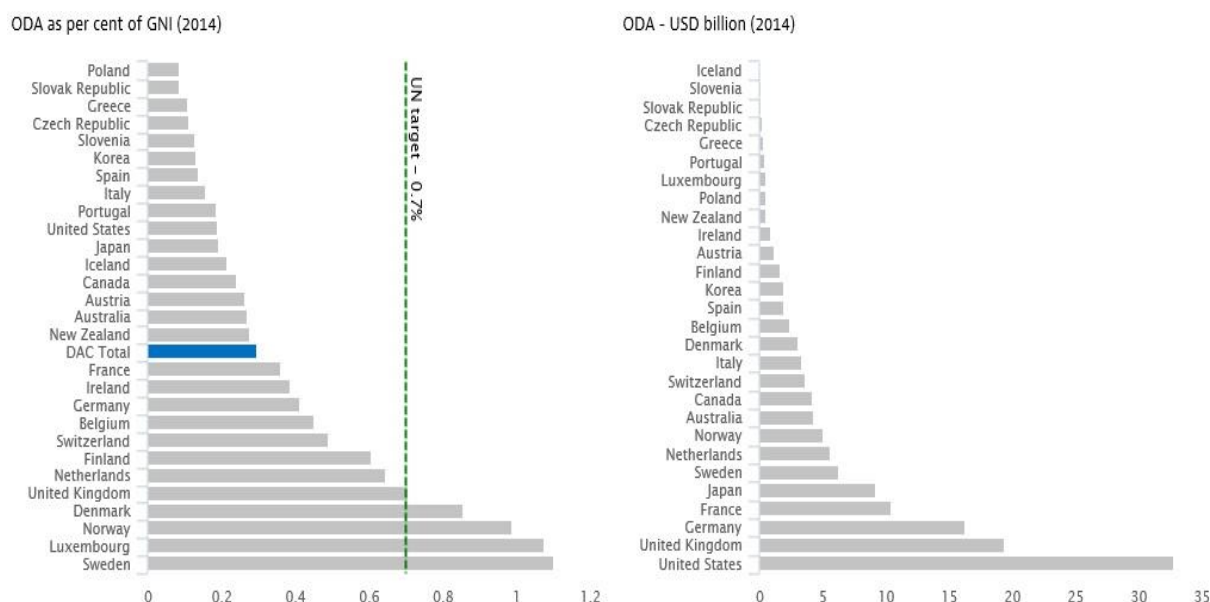
² <http://www.oecd.org/dac/sweden.htm>

Rysunek1. Porównanie wielkości wsparcia typu ODA dla wybranych krajów w latach 1960-2014³



Na rysunku 2. zestawiono wartość oficjalnej pomocy rozwojowej świadczonej przez wybrane kraje w samym 2014 roku.

Rysunek 2. Wartość ODA w 2014 roku⁴



³ Źródło: <https://www.compareyourcountry.org/oda?cr=20001&cr1=oeecd&lg=en&page=1>, 19.08.2015

⁴ Źródło: <https://www.compareyourcountry.org/oda?page=0&cr=20001&cr1=oeecd&lg=en>, 19.08.2015

Puntem wyjścia analizy stały się:

- raporty dotyczące pomocy rozwojowej prowadzonej przez wybrane cztery kraje, w tym dokumentacja dotycząca misji, strategii prowadzonych działań, obszarów prowadzonego wsparcia, uwarunkowań instytucjonalnych, raporty dotyczące efektów prowadzonego wsparcia,
- dane statystyczne odnoszące się do prowadzonej pomocy,
- dane i raporty OECD/ DAC (Development Assistance Committee).

1. Niemcy

Organizacja działalności ODA w Niemczech jest złożona i niespotykana w innych dużych krajach europejskich. W 2011 roku dokonano pewnego spłaszczenia struktury, tworząc jeden podmiot, GIZ, z dotychczas trzech niezależnie funkcjonujących organizacji: GTZ, Inwent and the German Development Service, DED. Obecnie zaangażowanych jest kilka ośrodków: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) wyznacza ogólną politykę ODA i kontroluje przepływ większości środków przeznaczonych na pomoc rozwojową (ok 40% przechodzi przez inne ministerstwa lub poszczególne kraje związkowe), kompetencje techniczne spoczywają w agencji GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), podległej rządowi federalnemu Niemiec, a bank KfW-Bankengruppe zapewnia finansowanie części projektów, np. infrastrukturalnych. Powszechnie uważane jest określenie współpracy rozwojowej (development cooperation, Entwicklungszusammenarbeit), które odnosi się do i obejmuje wszystkie działania podejmowane i finansowane w ramach niemieckiej ODA.⁵

Strategia świadczenia pomocy rozwojowej przez Niemcy wpasowuje się w założenia Millennium Development Goals, czyli ośmiu celów rozwoju międzynarodowego uchwalonych przez ONZ w 2000 roku, które mają obowiązywać do 2015 roku. Obejmuje sześć głównych obszarów tematycznych: good governance, edukacja i szkolenia; ochrona zdrowia, rozwój obszarów wiejskich, polityka klimatyczna, ochrona środowiska naturalnego i zasobów naturalnych, współpraca o charakterze ekonomicznym. Zasięg terytorialny pomocy świadczonej przez Niemcy był bardzo szeroki, przez co postanowiono go stopniowo ograniczać i zmniejszyć liczbę krajów partnerskich. Równocześnie przesunięto nieco akcenty, np. kończąc projekty realizowane w Chinach i koncentrując się na regionie Afryki Sub-saharyjskiej (która obecnie otrzymuje niemal 50% całej ODA świadczonej przez Niemcy). Dbając o efektywność prowadzonej pomocy, Niemcy odgraniczają wyraźnie współpracę o charakterze technicznym (za co odpowiada wspomniany już GIZ) od tej o charakterze finansowym (odpowiedzialność leży tu po stronie KfW).

Budżet w 2011 roku wynosił 6,2 mld euro, w 2016 planowany jest wzrost alokacji na cele rozwojowe do poziomu 7,4 mld euro, by w 2019 roku osiągnąć poziom 8,3 mld euro.⁶ Zdaniem

⁵ <http://www.eu-oda.com/germany/>, 19.08.2015

⁶ <http://www.euractiv.com/sections/development-policy/german-development-aid-hits-record-high-draft-budget-313036>, 19.08.2015

ministra finansów Wolfganga Schäuble, ten trend rosnący dowodzi poczucia odpowiedzialności kraju za prowadzoną politykę rozwojową.

Niemal połowa wszystkich środków przeznaczonych na ODA jest rozdysponowywana w ramach porozumień bilateralnych, co może świadczyć o wadze, jaką Niemcy przykładają do koncentracji świadczonej pomocy oraz chęci wzmacniania relacji z konkretnymi krajami przy zachowaniu dużej dozy niezależności w wymiarze zarządczym i operacyjnym.

Niemcy pomagają zarówno Gruzji jak i Ukrainie i Tunezji.

Współpraca rozwojowa pomiędzy **Tunezją** a Niemcami rozpoczęła się w latach 60. XX wieku (GIZ działa na tym terenie od 1975 roku)⁷. Od tego czasu wartość pomocy niemieckiej szacuje się na ponad 1,5 mld euro. Zaangażowanie w samym 2013 roku wynosiło ok. 151,5 mln euro. Współpraca koncentruje się na ochronie środowiska naturalnego, problemach wody, zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, wydajności energetycznej i odnawialnych źródłach energii oraz promocji zatrudnienia (wzrost liczby miejsc pracy). By stymulować zrównoważony rozwój ekonomiczny, KfW wspiera sektor małych i średnich przedsiębiorstw, ustanawiając fundusz kapitałowy typu equity i linię kredytową dla banków prywatnych finansujących działalność MSP. Drugi punkt ciężkości leży po stronie infrastruktury transportowej. Np. na budowę lokalnego systemu transportu publicznego dla metropolitarne obszaru Tunisu KfW udzieli pożyczki w wysokości max. 70 mln euro.⁸ W przypadku Tunezji wsparcie dotyczy również procesu transformacji kraju. Rządy Niemiec i Tunezji ustanowiły „partnerstwo na rzecz transformacji”, w ramach którego w latach 2012-2014 zrealizowano ponad 100 projektów o wartości przekraczającej 50 mln euro.⁹ W tę zakrojoną na szeroką skalę inicjatywę włączyły się również inne organy administracji publicznej Niemiec, w tym Federal Foreign Office.¹⁰

Wsparcie Niemiec dla Tunezji jest podyktowane mocnymi relacjami handlowymi i perspektywą ich dalszego rozwijania na skutek zmian o charakterze politycznym i społecznym. Zaangażowanie w Tunezję ma podłoże ekonomiczne. Niemcy zajmują trzecią pozycję pod względem wymiany handlowej z Tunezją (za Francją i Włochami), a ok 250 przedsiębiorstw niemieckich aktywnie funkcjonuje na rynku tunezyjskim (zatrudniając ok 50 tys. ludzi). Duże znaczenie ma również podbudowa działań prorozwojowych przez polityków obu krajów – widoczne są spotkania i konsultacje prowadzone na wysokim szczeblu, co buduje pozytywny wizerunek współpracy bilateralnej.

W skali całej pomocy rozwojowej jaką otrzymuje Tunezja, Niemcy są jednym z kluczowym partnerów bilateralnych. Wsparcie jakie otrzymuje Tunezja od Niemiec odbywa się również poprzez specjalną inicjatywę BMZ na rzecz stabilizacji i rozwoju regionu MENA (Środkowy

⁷ <http://www.giz.de/en/worldwide/326.html>, 19.08.2015

⁸ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Local-presence/North-Africa-and-Middle-East/Tunisia/index.html>, 20.08.2015

⁹ http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes/Tunesien_node.html, 20.08.2015

¹⁰ http://www.bmz.de/en/what_we_do/countries_regions/naheer_osten_mittelmeer/tunesien/zusammenarbeit.html, 20.08.2015

Wschód i Afryka Północna), poprzez którą Niemcy podejmują działania celem poprawy warunków bytowych, promocji udziału szerokiego grona interesariuszy w aktywność polityczną i sprawiedliwości społecznej.

Projekty realizowane przez GIZ w Tunezji dotyczą trzech sektorów (choć patrząc przekrojowo, priorytetowo traktowany jest rozwój regionalny obszarów wiejskich):

- 1) Zrównoważony rozwój ekonomiczny i promocja zatrudnienia – w tym wymiarze GIZ realizuje projekty nastawione na wzmocnienie potencjału ekonomicznego regionów, rozwój obiecujących rynków energii odnawialnej, modernizację infrastruktury przemysłowej, promowanie przedsiębiorczości, budowę systemu szkoleń zawodowych, poprawę dostępu do usług mikrokredytowania dla małych przedsiębiorstw,
- 2) Ochrona zasobów naturalnych – w tym obszarze projekty dotyczą zarządzania zasobami naturalnymi w zrównoważony sposób, ochrony tych zasobów, tworzenia miejsc pracy w regionach o mniejszym naturalnym potencjale rozwojowym; GIZ pełni rolę mediatora pomiędzy różnymi grupami interesów (obywatele, administracja publiczna, sektor prywatny) by zaprojektować odpowiednie rozwiązania,
- 3) Rozwój regionalny, nadzór nad działaniami lokalnymi i demokracja, środowisko i zmiany klimatyczne, rozwój ekonomiczny i zatrudnienie – zakończono inicjatywy związane z budową centrów innowacji dla sektora rolniczego i spożywczego, budowa współpracy regionalna w sektorze wodnym w rejonie Magrebu i wspierania partycypacji kobiet w zrównoważonym rozwoju terenów wiejskich, profesjonalizacja mediów lokalnych, wzmocnieniem struktur miejskich, wsparciem Mediterranean Solar Plan, w realizacji jest projekt adaptacji do zmian klimatycznych w regionie MENA i utworzenie regionalnego systemu zintegrowanego zarządzania odpadami w regionie MENA, ekonomicznej integracji kobiet w regionie MENA, wspierania rozwoju sektora MSP, promocji szkolenia i zatrudniania młodych ludzi.¹¹

Pomoc Niemiec dla **Ukrainy** przybiera postać porozumień wielostronnych i dwustronnych. Na przykład Niemcy regularnie angażują się w projekty Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). O rozpoczęciu układu bilateralnego można mówić od 2002 roku. W 2014 roku rząd federalny przeznaczył 45,5 mln euro na bilateralną pomoc rozwojową dla Ukrainy. Pomoc niemiecka udzielana za pośrednictwem GIZ ogniskuje się wokół trzech osi:

- Zrównoważony rozwój ekonomiczny, inwestycje, wsparcie sektora MSP - celem udzielanego wsparcia jest wzmocnianie przewag konkurencyjnych sektora MSP i ich aktywizacji w regionach, oraz zakładanie instytucji otoczenia biznesu, które będą w stanie tworzyć sprzyjające warunki rozwoju biznesu. Pomoc jest kierowana również bezpośrednio do przedsiębiorców, menedżerów i specjalistów w postaci szkoleń. Ten priorytet jest traktowany jako ciągły, co oznacza, że wdrożenie pożądaných zmian wymaga czasu.

¹¹ <http://www.giz.de/en/worldwide/326.html>

- Źródła energii i wydajność energetyczna - Priorytet energetyczny wynika ze słabej infrastruktury energetycznej, jej braku efektywności i nie zrównoważonej konsumpcji. W efekcie Ukraina jest bardzo uzależniona od importu energii i narażona na krytykę ze strony instytucji międzynarodowych nakierowanych na ochronę klimatu.
- Ochrona zdrowia i prewencja oraz kontrola zachorowań na HIV/AIDS - Ten temat GIZ realizuje we współpracy z ukraińskim ministerstwem zdrowia projektując i wdrażając plan kontroli HIV/AIDS. Z kolei wraz z władzami szczebla krajowego i regionalnego, eksperci GIZ przeprowadzają kampanie nakierowane na zwiększanie świadomości o tych chorobach i środkach prewencyjnych. Pomoc jest również kierowana do ośrodków prowadzących pacjentów z HIV i samych lekarzy – w postaci szkoleń.¹²

Realizowane projekty mają bardzo różne budżety, są rozpisane na krótsze i dłuższe okresy, ale ich częścią wspólną jest ścisły monitoring przestrzegania harmonogramów i osiągnięcia kroków milowych.¹³ Ich efektywność jest mierzona również poprzez angażowanie lokalnych ośrodków i instytucji tak na etapach projektowania jak i wdrażania.

Dwa pierwsze priorytety GIZ uznaje w pełni KfW. W 1996 roku KfW ustanowił German-Ukrainian Fund (GUF), z którego przyznano już ponad 150 tys. pożyczek sektorowi MSP. KfW współpracuje również z instytucją ProCredit Bank (PCB) Ukraine, zajmującą się mikrokredytowaniem i udzielaniem kredytów na projekty z zakresu efektywności energetycznej. Koncentracja na sektorze MSP wynika z przekonania, że to on może stać się motorem rozwoju gospodarczego Ukrainy. Tym uzasadnione jest również wspieranie sektora bankowego jako instytucji wsparcia biznesu. Równocześnie uwaga jest skupiona na rozwoju zdecentralizowanych ośrodków miejskich. Od 2000 roku KfW kieruje funduszem Ukrainian Social and Investment Fund (USIF), którego zadaniem jest wdrażanie projektów infrastrukturalnych, po konsultacji z mieszkańcami i władzami miast. Zrównoważony rozwój wymaga również uwzględniania wymiaru środowiskowego, dlatego też KfW (w imieniu rządu federalnego) finansuje również modernizację systemów wodociągowych w miastach średniej wielkości (np. w Chernivtsi), projekty nakierowane na poprawę jakości lokalnego transportu publicznego i wzrost wydajności energetycznej budynków.¹⁴

Pomoc niemiecka ma wydzźwięk nie tylko ekonomiczny ale również polityczny. Rząd federalny Niemiec wspiera ukraińskie dążenia do ustanowienia stabilnej demokracji i zacieśnienia związków z Europą, a w świetle kryzysu wywołanego rosyjską aneksją Krymu szuka pokojowego rozwiązania we współpracy z innymi partnerami międzynarodowymi. Oficjalnie opowiada się za jednością terytorialną Ukrainy i odmawia uznania aneksji Krymu przez Rosję.

Od 2002 roku Niemcy przeznaczyły ok 340 mln euro na wsparcie procesów demokratyzacji Ukrainy oraz budowy prawodawstwa i gospodarki rynkowej. W trybie ciągłym organizowane są

¹² http://www.bmz.de/en/what_we_do/countries_regions/Central-Eastern-and-South-Eastern-Europe/ukraine/zusammenarbeit.html

¹³ <http://www.giz.de/en/worldwide/302.html>

¹⁴ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Local-presence/Europe/Ukraine/index.html>

akcje porad prawnych (za pośrednictwem German Foundation for International Legal Cooperation (IRZ)), których celem jest zbliżenie Ukrainy do porządku prawnego UE. Aktualnie przedmiotem konsultacji jest przede wszystkim prawo konstytucyjne, administracyjne i karne.

Niemcy jako pierwsze spośród krajów UE uznały niepodległość **Gruzji** i nawiązały stosunki dyplomatyczne (1992 rok). Kanclerz Merkel dosłownie kilka dni po zakończeniu wojny gruzińsko-rosyjskiej odwiedziła Tbilisi (2008), a w czasie wojny jako jedno z pierwszych krajów organizowały pomoc humanitarną. To dowodzi silnego przekonania Niemiec o wartości Gruzji jako partnera na scenie geopolitycznej. Za koneksjami politycznymi idą te ekonomiczne. Niemcy zajmują szóstą pozycję w grupie największych partnerów handlowych Gruzji, a wartość handlu dwustronnego szacowana jest na 462 mln euro (2013). Po niewielkim trendzie spadkowym, od 2014 roku handel między tymi krajami rośnie.

Jeśli chodzi o pomoc rozwojową, pod względem wielkości udzielanego wsparcia Niemcy ustępują jedynie Stanom Zjednoczonym. Od 1992 roku pomoc niemiecka ODA dla Gruzji wyniosła ponad 650 mln euro. Od samego początku celem GIZ jest budowa gospodarki rynkowej i stabilnej demokracji w Gruzji. W samym 2013 roku wynegocjowano pomoc o wartości 102,5 mln euro. Współpraca z Gruzją jest częścią Caucasus Initiative prowadzonej przez BMZ, która z kolei wpisuje się z założenia European Neighbourhood Policy. Celem Caucasus initiative jest wspieranie współpracy między Armenia, Azerbejdżanem i Gruzją oraz rozwoju ekonomiczno-społeczno-politycznego w regionie. To dowodzi spójności polityki pomocowej prowadzonej przez Niemcy i przemysłowego planu na jakie zagadnienia i sektory przeznaczać budżet.

Wsparcie bilateralne realizowane przez GIZ koncentruje się na następujących priorytetach (uzgodnionych przez rządy obu państw w 2009 roku):

- Zrównoważony rozwój gospodarczy,
- Środowisko i energia – efektywność energetyczna Gruzji jest również priorytetem KfW, w efekcie udzielonego dotychczas wsparcia Gruzja ustabilizowała podaż energii, stała się wręcz eksporterem energii, a 90% elektryczności pochodzi z przyjaznej dla środowiska energii wodnej. Z kolei w ramach projektu Energy Alliance Georgia zmodernizowano krajowy system energetyczny i całą infrastrukturę.¹⁵
- Demokracja, rozwój ośrodków miejskich i wprowadzenie porządku prawnego – jeden z punktów ciężkości to naprawa i rozbudowa systemu wodociągów i kanalizacji w Batumi, drugi to pośrednie wsparcie sektora MSP poprzez założenie instytucji mikrofinansowej ProCredit Bank (PCB) przez KfW.¹⁶

W ramach tych priorytetów realizowanych jest sześć programów o charakterze regionalnym, które koncentrują się na takich zagadnieniach problemowych jak: rozwój sektora prywatnego,

¹⁵ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Local-presence/Europe/Georgia/index.html>, 20.08.2015

¹⁶ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Local-presence/Europe/Georgia/index.html>

przeprowadzenie reformy sądownictwa, zarządzanie bio-różnorodnością, zintegrowana kontrola erozji na obszarach górskich, zarządzanie finansami publicznymi.¹⁷

Realizowane projekty mają kilkuletnią perspektywę realizacji, ich budżety zależą od zakresu zakładanych prac oraz wpływu oczekiwanych rezultatów na rozwój konkretnych społeczności i obszarów. Elementem wspólnych jest pilnowanie osiągania zakładanych efektów, które muszą być wykonalne i mierzalne.¹⁸ Jednym z kluczowych projektów jest Black Sea Energy Transmission System, na rzecz którego Niemcy przeznaczyły 100 mln euro i w efekcie którego Gruzja zostanie połączona z turecko-europejską siecią energetyczną.¹⁹

2. Słowacja

Słowacja została wybrana do benchmarkingu jako kraj Grupy Wyszehradzkiej, który jest stosunkowo najbardziej zbliżony do Polski pod względem kierunków świadczonej pomocy rozwojowej.

Zaangażowanie Słowacji na polu pomocy rozwojowej rozwijało się wraz z przystąpieniem do OECD w 2000 roku, po wstąpieniu do UE w 2004 i do OECD DAC w 2013 roku. O mechanizmach świadczenia pomocy rozwojowej w obecnym kształcie można mówić od 2003 roku. W latach 2003 – 2013 zrealizowano ponad 400 projektów pomocowych skierowanych do niemal dwudziestu krajów Afryki, Azji i Europy.²⁰ Szczególnie intensywny był okres 2003 – 2008 kiedy to wykształcały się mechanizmy świadczenia pomocy rozwojowej. W samym 2012 roku wsparcie jakiego udzieliła Słowacja wynosiło niemal 61 mln euro, a w 2013 ok. 64,6 mln euro.²¹ Organem koordynującym jest Ministry of Foreign and European Affairs of the Slovak Republic (MFEA SR), co jest logicznym następstwem tego, że pomoc rozwojowa jest postrzegana jako integralna część prowadzonej polityki zagranicznej Słowacji. Od 2007 roku funkcjonuje też Slovak Agency for International Development Cooperation (SAIDC) jako instytucja o charakterze wykonawczym. Tym samym formalna struktura odpowiedzialna za ODA jest prosta, zwłaszcza w porównaniu do struktury niemieckiej. Ale podobnie jak tam, również na Słowacji używane jest określenie współpracy rozwojowej.

Istotne dla możliwości realizacji projektów z zakresu pomocy rozwojowej jest wyznaczanie kilkuletnich planów, które nakładają pewne ramy dla implementacji projektów w odniesieniu do konkretnych priorytetów merytorycznych i do konkretnych regionów wymagających wsparcia (Mołdawia obok Kenii i Afganistanu stanowi priorytet terytorialny ODA SK). W odniesieniu do pomocy rozwojowej przewidziano czteroletnie strategie średniookresowe: obejmujące, ostatnio, okres 2009 – 2013 i 2014-2018 (odpowiednio Medium-Term Strategy for Official Development Assistance of the Slovak Republic i Medium-Term Strategy for Development Cooperation of the

¹⁷ <http://www.giz.de/en/worldwide/359.html>

¹⁸ <http://www.giz.de/en/downloads/giz2015-en-South-Caucasus.pdf>,
<http://www.giz.de/en/worldwide/20314.html>

¹⁹ http://www.auswaertiges-amt.de/EN/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes/Georgien_node.html

²⁰ http://www.foreign.gov.sk/en/foreign_policy/slovak_aid, pobrane 17.08.15.

²¹ <http://www.slovakaid.sk/en/development-aid>, pobrane 17.08.2015.

Slovak Republic for 2014 - 2018)²². Pomoc udzielana Gruzji, Tunezji i Ukrainie wpisuje się w szerszą strategię ODA i odpowiada zarysowanym tam priorytetom. Wartości projektów bilateralnych realizowanych w poszczególnych krajach przedstawiają się następująco: Gruzja 110,5 tys. euro, Tunezja 252,6 tys. euro, Ukraina 220,5 tys. euro.²³

W Tunezji Słowacja zrealizowała 9 projektów pomocowych.²⁴ Ich realizacja była rozpisana od 2012 roku, trzy z nich mają jednoroczną perspektywę, pozostałe – dwu lub trzyletnią. Wielkość budżetów kształtuje się od 70 do 100 tys. euro. Te mniejsze budżety dotyczą wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego, większe odnoszą się do zapobiegania konfliktom i budowy demokracji.

W Gruzji Słowacja przeprowadziła lub prowadzi 7 projektów. Podobnie jak w przypadku pomocy kierowanej do Tunezji, również tutaj różne są okresy realizacji i budżety. Większość projektów ma charakter dwuletni, wielkość wsparcia kształtuje się od 77,7 tys. euro (projekt realizowany w sektorze rolnym, nakierowanym na monitorowanie systemów wodnych) do 150,2 tys. Euro (projekt integracji osób przesiedlonych w rejonie Khobi) i 190,6 tys. euro (zbudowanie kompetencji w zakresie zarządzania finansami publicznymi na poziomie lokalnym).

W Ukrainie wdrożono (lub są w realizacji) 12 projektów. Tylko jeden z nich rozpoczęto i zakończono w 2015 roku, pozostałe mają dłuższe okresy realizacji. Wynika to z zakresu przewidywanych prac i istotności oczekiwanych efektów dla rozwoju kraju. Mniejsze alokacje (do 100 tys. euro) dotyczą głównie wsparcia sektora MSP, edukacji i budowy otoczenia dla biznesu., chociaż celom tym przypisano również pojedyncze projekty o budżetach rządu 140 tys. Euro. Ten z największym budżetem przekraczającym 215 tys. euro odnosi się do budowy instytucji demokratycznych.

Niezależnie od tych projektów działa instrument CETIR (Centre for Experience Transfer from integration and Reforms), nakierowany na współdzielenie doświadczeń związanych z transformacją i integracją z krajami partnerskimi. Na 27 projektów (wizyty studyjne, warsztaty) CETIR wdrożonych w 2013 roku, po jednym skierowano do Tunezji i do Ukrainy. Na podobnej zasadzie uruchomiono programy oparte o prace wolontariuszy. Z 24 wolontariuszy, 4 udało się do Gruzji. W odniesieniu do Ukrainy zastosowanie mają również słowackie małe granty (projekty do wysokości 5 tys euro) – w 2013 roku zrealizowano 2 tego typu projekty.²⁵ Słowacja mocno angażuje się na rzecz partnerstwa wschodnioeuropejskiego, co podkreśla jej związki z Ukrainą i Gruzją. Prowadzi dialog i wymianę doświadczeń w odniesieniu do rozszerzenia UE, liberalizacji gospodarek i procesów transformacyjnych.²⁶

²² <http://www.slovakaid.sk/en/news/514-new-medium-term-oda-strategy>, pobrane 17.08.2015.

²³ http://issuu.com/slovakaid/docs/engl_annual_report_final/7?e=7658468/8161499

²⁴ <http://slovakaid.sk/en/project/481-georgian-security-sector-reform>,

http://issuu.com/slovakaid/docs/engl_annual_report_final/7?e=7658468/8161499, pobrane 18.08.2015.

²⁵ http://issuu.com/slovakaid/docs/engl_annual_report_final/7?e=7658468/8161499

²⁶ Medium-term strategy,

[http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_844BDE60BA6C7E25C1257C86004A2955_EN/\\$File/Strednodoba%20strategia%20ODA%20SR%202014-2018_UK_11_02_2014.pdf](http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_844BDE60BA6C7E25C1257C86004A2955_EN/$File/Strednodoba%20strategia%20ODA%20SR%202014-2018_UK_11_02_2014.pdf), 18.08.15, Direction of Slovak Foreign and European Policy in 2014,

3. Szwecja

Szwecja ma długą historię udzielania pomocy innym krajom, tak humanitarnej jak i rozwojowej. Początek pomocy rządowej datuje się na rok 1962, ale mniej sformalizowane, oddolne inicjatywy były prowadzone od XIX wieku (np. działalność misyjna). Priorytetem jest kształtowanie „współpracy na rzecz rozwoju” (*development cooperation*) wraz z krajami partnerskimi (*partner countries*) po to, by kraje do których kierowana jest pomoc, czuły się odpowiedzialne za prowadzone działania oraz by rozwój miał charakter zrównoważony w długim okresie.

Głównym organem realizującym ODA w Szwecji jest Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), **agencja rządowa** działająca w imieniu szwedzkiego parlamentu i rządu, której misją jest ograniczanie ubóstwa na świecie. Sida ma trzy zadania: po pierwsze, proponować strategię udzielania pomocy rozwojowej przez Szwecję i nawiązywania zagranicznej współpracy, po drugie, wdrażać te strategię i monitorować osiągnięte efekty, po trzecie, uczestniczyć w dialogu toczonym na arenie międzynarodowej. Działalność Sida wpisuje się w założenia Sweden’s Policy for Global Development (PGU). Agencją zarządza ministerstwo spraw zagranicznych. Zarządza ona połową wszystkich środków pomocowych, kierowanych na pomoc bilateralną, szerzenie współpracy w Europie Wschodniej i pomoc humanitarną. Druga połowa odnosi się do porozumień wielostronnych i znajduje się w dyspozycji np. ONZ i Banku Światowego. Od 2006 roku, Szwecja przeznaczona 1% swojego PKB na pomoc rozwojową. W samym 2014 roku przeznaczyła na ten cel ponad 38 mld SEK.²⁷ Pomoc Szwecji dla Ukrainy i Gruzji w 2014 wyniosła łącznie, odpowiednio, 181,9 mln (19,5 mln euro) i 107,2 mln SEK (11,5 mln euro).²⁸

Duże znaczenie ma pomoc oferowana przez Szwecję Ukrainie. W latach 2010-2011 Szwecja była jedynym z dziesięciu największych donorów ODA, która zdecydowała się wesprzeć Ukrainę. W 2012 roku Ukraina zajmowała dwunastą pozycję pod względem wielkości pomocy bilateralnej świadczonej przez Szwecję.²⁹

W odniesieniu do **Ukrainy** wyznaczono trzy kluczowe obszary problemowe i w ich ramach postawiono po dwa konkretne cele:

- Nadzór nad demokracją i prawa człowieka - cele: budowa bardziej wydajnej i transparentnej administracji publicznej, zbliżonej do standardów europejskich, oraz stworzenie jednostkom społeczeństwa obywatelskiego szansy na ogrywanie roli agentów zmian na rzecz krzewienia demokracji i gwarantowania praw człowieka,
- Zasoby naturalne i środowisko – rozwijanie zdolności władz Ukrainy w zakresie wdrażania przepisów kompatybilnych z legislacją UE w zakresie ochrony środowiska i zmian

[http://www.foreign.gov.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_1E870F04753534FCC1257C7F0048B9F7_EN/\\$File/Direction%20of%20Slovak%20Foreign%20and%20European%20Policy%202014.pdf](http://www.foreign.gov.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_1E870F04753534FCC1257C7F0048B9F7_EN/$File/Direction%20of%20Slovak%20Foreign%20and%20European%20Policy%202014.pdf), pobrane 18.08.2015

²⁷ Swedish development cooperation and its results in figures, 2014, <http://sidapublications.citat.se/interface/stream/mabstream.asp?filetype=1&orderlistmainid=4000&printfileid=4000&filex=5990125804000>, pobrane 18.08.2015.

²⁸ <http://www.sida.se/English/where-we-work/Europe/Ukraine-/Cooperation-in-figures/>, <http://www.sida.se/English/where-we-work/Europe/Georgia-/Cooperation-in-figures/> 18.08.2015

²⁹ OECD Development Co-operation Peer Review. Sweden 2013, <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/sweden-peer-review-2013.pdf>, 19.08.2015

klimatycznych, oraz redukcja zanieczyszczenia powietrza, gleby i wody wraz ze wzrostem wydajności energetycznej,

- Rozwój gospodarki rynkowej.

Wraz z Nordic Environment Finance Corporation NEFCO Szwecja realizuje projekt Demo Ukrainę, w ramach którego finansuje zrównoważone – w wymiarze środowiskowym – inwestycje na rzecz wydajniejszych systemów grzewczych.³⁰ Problem ten jest Szwecji - jako jednemu z krajów nordyckich - bliski.

Pomoc Szwecji dla **Gruzji** koncentruje się wokół trzech obszarów tematycznych:³¹

- Nasiloną integracja ekonomiczna z UE i rozwój gospodarki rynkowej – w tym wymiarze kluczowe są dwie kwestie: podpisanie Deep and Comprehensive Free Trade Agreement z Ue oraz zdolność do przyjęcia regulacji handlowych odpowiadających wytycznym unijnym,
- Wzmocnienie demokracji, przestrzeganie praw człowieka i budowa państwa prawa – w ramach tego priorytetu wyznaczono trzy cele: wzmocnienie struktur demokratycznych (prawa człowieka i równość ze względu na płeć na pierwszym miejscu), zapewnienie lepszych warunków dla wolnych i sprawiedliwych wyborów, zapewnienie lepszych warunków dla osób przemieszczających się,
- Ograniczony wpływ na klimat i środowisko – tu postawiono dwa cele: poprawę systemów zarządzania zasobami wody i ściekami w wybranych obszarach miejskich, wzmocnienie kompetencji odpowiednich instytucji na szczeblu centralnym lub lokalnym do planowania i modyfikowania systemów zarządzania wodą i odpadami w wydajny i zrównoważony sposób.

W latach 2010-2013 opiewała na ok 480 mln SEK.³²

Jeśli chodzi o Tunezję, Szwecja nie wyznaczyła odrębnej polityki wobec tego kraju – obowiązujące są zapisy strategii współpracy dla regionu MENA (Middle East and North Africa). W odniesieniu do MENA, wyznaczono trzy priorytety:³³

- Nadzór nad demokracją i prawa człowieka,
- Zrównoważone wykorzystanie transgranicznych zasobów wody,
- Regionalna integracja ekonomiczna.

³⁰ <http://www.demo-dh.org.ua/>, 19.08.2015

³¹ http://www.openaid.se/wp-content/files_mf/1396881491Georgia_development_cooperation_strategy_20102013.pdf

³² http://www.openaid.se/wp-content/files_mf/1396881491Georgia_development_cooperation_strategy_20102013.pdf

³³ http://www.openaid.se/wp-content/files_mf/1400212979StrategyfordevelopmentcooperationwiththeMiddleEastandNorthAfrica20102015.pdf

4. Portugalia

Zarządzaniem portugalskim ODA zajmuje się obecnie Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, który w 2012 roku powstał z połączenia Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), instytucji dotychczas odpowiedzialnej za pomoc rozwojową, i Instituto Camões, instytucji zajmującej się promocją języka portugalskiego. To agencja działająca pod auspicjami ministerstwa spraw zagranicznych. Od 2003 roku odpowiada za koordynację, nadzór i wskazywanie kierunku świadczenia pomocy rozwojowej przez Portugalię na rzecz krajów rozwijających się.³⁴ W ten sposób nieco scala dość rozproszoną strukturę programów pomocowych kierowanych przez 15 ministerstw, różnych uniwersytetów, instytucji publicznych i 308 samorządów gminnych.

Główny ciężar pomocy kierowany jest do afrykańskich krajów portugalsko-języcznych (Angola, Cape Verde, Guinea-Bissau, Mozambique, São Tomé i Príncipe, czyli PALOP), do Timoru Wschodniego w Azji³⁵ i do krajów, z którymi Portugalię wiążą historyczne relacje. W 2009 roku kraje te pochłonęły 66% budżetu portugalskiego na pomoc bilateralną (czyli 131 mln euro). W 2010 roku pięciu największych beneficjentów otrzymało 72% wszystkich środków przeznaczonych na portugalską ODA, a dziesięciu największych beneficjentów – 85%. To sprawia, że kraje nie będące w centrum uwagi Lizbony są wspierane dosłownie w sposób marginalny. Całkowita pomoc bilateralna i wielostronna Portugalii wyniosła w 2009 roku ok 368 mln euro, a w 2010 roku – 490 mln euro.³⁶

Choć nie traktowana priorytetowo, drobna pomoc jest kierowana również do Gruzji. W 2013 roku przekazano do niej 150 tys dol (132,7 tys. euro).³⁷

³⁴ <http://www.instituto-camoes.pt/english-info/root/sobre-nos/english-info>, 24.08.2015

³⁵ <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/peer-review-portugal.htm>

³⁶ <http://www.dsw.org/fileadmin/content/Docs/PT/portugal-donor-profile.pdf>

³⁷ <http://www.tradingeconomics.com/georgia/net-bilateral-aid-flows-from-dac-donors-portugal-us-dollar-wb-data.html>, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/operact/Technical_Cooperation/Portugal.pdf, 19.08.2015

5. Wnioski

GRUZJA			
Donor	Wielkość pomocy	Priorytety	Cechy szczególne
Niemcy	Od 1992 r. 650 mln euro, w 2013 r. 102,5 mln euro	Zrównoważony rozwój gospodarczy; Środowisko i energia; Demokracja, rozwój ośrodków miejskich i wprowadzenie porządku prawnego	Jako pierwsze spośród krajów UE uznały niepodległość Gruzji i nawiązały stosunki dyplomatyczne (1992 rok); koneksje polityczne i ekonomiczne. Skala pomocy jest nieporównywalnie większa, niż polska pomoc. Niemcy mocno angażują się w projekty duże, infrastrukturalne.
Portugalia	W 2013 r. 132,7 tys. euro	-	Drobna pomoc, Gruzja pozostaje poza głównym nurtem pomocy ODA (tj. afrykańskie kraje portugalsko-języczne, Timor Wschodni w Azji i kraje, z którymi Portugalię wiążą historyczne relacje)
Słowacja	W 2013 r. - 110,5 tys. euro	Zapobieganie konfliktom; budowa instytucji demokratycznych; wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego	Powiązanie wymiaru ekonomicznego i politycznego; pomoc w ramach kilkuletnich strategii
Szwecja	W 2014 r. 11,5 mln euro	Nasilona integracja ekonomiczna z UE i rozwój gospodarki rynkowej; Wzmocnienie demokracji, przestrzeganie praw człowieka i budowa państwa prawa; Ograniczony wpływ na klimat i środowisko	Koncentracja pomocy na wybranych priorytetach; duże znaczenie ma współpraca z instytucjami lokalnymi

TUNEZJA			
Donor	Wielkość pomocy	Priorytety	Cechy szczególne
Niemcy	W 2013 roku ok. 151,5 mln euro	Zrównoważony rozwój ekonomiczny i promocja zatrudnienia; Ochrona zasobów naturalnych; Rozwój regionalny, nadzór nad działaniami lokalnymi i demokracja, środowisko i zmiany klimatyczne, rozwój ekonomiczny i zatrudnienie	Długofalowa współpraca (od 1975 r.); wsparcie podyktowane mocnymi relacjami handlowymi i perspektywą ich dalszego rozwijania na skutek zmian o charakterze politycznym i społecznym; Niemcy jako kluczowy partner bilateralny
Portugalia	-	-	-
Słowacja	W 2013 r. 252,6 tys. euro	Zapobieganie konfliktom; demokracja i społeczeństwo obywatelskie	Powiązanie wymiaru ekonomicznego i politycznego; pomoc w ramach kilkuletnich strategii
Szwecja	W 2014 r. - 5,0 mln euro	Nadzór nad demokracją i prawa człowieka; Zrównoważone wykorzystanie transgranicznych zasobów wody; Regionalna integracja ekonomiczna	Koncentracja pomocy na wybranych priorytetach

UKRAINA			
Donor	Wielkość pomocy	Priorytety	Cechy szczególne
Niemcy	Od 2002 r. ok 340 mln euro; w 2014 r. - 45,5 mln euro	Zrównoważony rozwój ekonomiczny, inwestycje, wsparcie sektora MSP; Źródła energii i wydajność energetyczna; Ochrona zdrowia i prewencja oraz kontrola zachorowań na HIV/AIDS	Układ bilateralny od 2002 r.; ścisły monitoring przestrzegania harmonogramów i osiągnięcia kroków milowych; wydzwięk polityczny
Portugalia	-	-	-
Słowacja	W 2013 r. - 220,5 tys. euro	Edukacja; wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego; MSP; budowa instytucji demokratycznych; infrastruktura społeczna, budowa gospodarki rynkowej	Powiązanie wymiaru ekonomicznego i politycznego; pomoc w ramach kilkuletnich strategii
Szwecja	W 2014 r. - 19,5 mln euro	Nadzór nad demokracją i prawa człowieka; Zasoby naturalne i środowisko; Rozwój gospodarki rynkowej	W 2012 roku Ukraina zajmowała dwunastą pozycję pod względem wielkości pomocy bilateralnej świadczonej przez Szwecję

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski dla Polski	
Niemcy	Pomoc rozwojowa oferowana przez Niemcy w każdym z badanych krajów jest nieporównywalnie większa niż polska pomoc. Niemcy realizując projekty rozwojowe skupiają się na obszarach wyznaczonych w dokumentach strategicznych. Elementem wartym naśladowania jest silne powiązanie priorytetów pomocy rozwojowej z priorytetami całej polityki zagranicznej. System niemiecki umożliwia realizację projektów wieloletnich, co wynika jednak z niemożliwych do zaimplementowania obecnie w Polsce rozwiązań instytucjonalnych oraz z dużo większej skali pomocy rozwojowej. Niemcy w dużym stopniu realizują projekty infrastrukturalne, co również przy skali polskiej pomocy nie jest możliwe do powielania.
Portugalia	Portugalia skupia się na pomocy krajom powiązanim geograficznie lub historycznie. Jest to strategia podobna do polskiej pomocy rozwojowej, oczywiście bez uwarunkowań kolonialnych. Pomoc Portugalii oferowana Gruzji jest na tyle mała, że trudno w niej znaleźć elementy, których Polska nie stosuje.
Słowacja	Pomoc, którą prowadzi Słowacja w odniesieniu do krajów rozwijających się ma charakter zbliżony do polskiej pomocy. Głównym ograniczeniem pozostaje skala projektów i stosunkowo niewielkie fundusze przeznaczane na pomoc rozwojową. Słowacja prowadzi wieloletnie planowanie strategiczne, jednak w szczegółach nie odbiega ono istotnie od analogicznego procesu realizowanego obecnie w Polsce. Wartym odnotowania faktem jest to, że w projektach słowackich nie istnieje bariera związana z jednorocznością projektów. Jest to więc obszar, z którego można czerpać przykład.
Szwecja	Podstawową cechą odróżniającą szwedzki system pomocy rozwojowej od polskiej pomocy jest istnienie SIDA, czyli wyspecjalizowanej agencji, która w imieniu szwedzkiego rządu jest odpowiedzialna za realizację działań z zakresu współpracy rozwojowej. Drugim wyróżnikiem jest ilość środków przeznaczanych na ODA w porównaniu z możliwościami Polski. Szwedzkie projekty dotyczą (podobnie jak polskie) wspierania procesów demokratyzacyjnych, a także rozwoju infrastruktury.