

RAPORT KOŃCOWY

ZBADANIE WYBRANYCH INICJATYW ZREALIZOWANYCH W RAMACH
POLSKIEJ WSPÓŁPRACY ROZWOJOWEJ UDZIELANEJ
ZA POŚREDNICTWEM MSZ RP W LATACH 2011-2013:

PROJEKTY WSPIERAJĄCE ROZWÓJ MAŁEJ I ŚREDNIEJ
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W GRUZI.

Konsorcjum:

EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

Fundacja IDEA Rozwoju



Badanie przygotowane na zlecenie:



Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo
Spraw Zagranicznych



polska pomoc

Warszawa 2014

Streszczenie

Ewaluacja zrealizowana została na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych w ramach polskiej współpracy rozwojowej. Wykonawcą badania było konsorcjum złożone z Fundacji IDEA Rozwoju oraz firmy badawczej EGO – Evaluation for Government Organisations s.c. Badanie zrealizowane zostało w okresie sierpień-grudzień 2014 r. Przedmiotem badania ewaluacyjnego były wybrane inicjatywy zrealizowane w ramach czterech komponentów polskiej współpracy rozwojowej w latach 2011 – 2013, w tym m.in. projektów zrealizowanych w latach 2011 - 2013 w obszarze mała i średnia przedsiębiorczość (MŚP) w Gruzji.

Ogólna ocena projektu

Gruziński komponent MŚP oceniony został pozytywnie. Powinien on być kontynuowany w przyszłości. Analizowane projekty były dobrze powiązane z celami Wieloletniego programu współpracy rozwojowej na lata 2012-2015 oraz Milenijnymi Celami Rozwoju. Priorytety pomocy obejmowały grupy odbiorców znajdujące się w szczególnie trudnym położeniu oraz obszary charakteryzujące się głębokimi problemami społeczno-ekonomicznymi. Realizacja inicjatyw wpłynęła korzystnie na wizerunek Polski jako donatora. Oferta PPR postrzegana była jako atrakcyjna, ściśle ukierunkowana na osiągnięcie celu oraz dobrze dopasowana do potrzeb beneficjentów. Najbardziej trwałe efekty cechowały wizyty studyjne w polskich przedsiębiorstwach lub gospodarstwach agroturystycznych, połączone ze szkoleniami, pogłębiające kompetencje nabyte dzięki działaniom projektowym. Podstawowym ograniczeniem trwałości był natomiast brak wsparcia ze strony lokalnych władz oraz utrudniony dostęp do kredytów finansujących rozwój nowo powstałych przedsiębiorstw.

Główne rekomendacje dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ)

Projekty skierowane do MŚP należą do trudnych i obarczonych wysokim ryzykiem. Aby uzyskać pożądane efekty, potrzebne są działania rozłożone w czasie. Dlatego też w odniesieniu do priorytetu dot. rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości już istniejąca możliwość realizacji projektów dwuletnich powinna zostać zwiększona. Należy także rozważyć utworzenie mechanizmu preferencyjnych pożyczek, skierowanych do beneficjentów, którzy utworzyli własne przedsiębiorstwa lub rozpoczęli współpracę z lokalną spółdzielnią. W kolejnych latach finansowania warto również dodać priorytety związane ze wspieraniem innych niż spółdzielnie wspólnot produkcji, a także z promocją ekorozwoju i produktów regionalnych oraz z edukacją przedsiębiorczości dla młodzieży szkolnej i dorosłych.

Główne rekomendacje dla projektodawców

W celu zapewnienia możliwości efektywnego prowadzenia monitoringu i ewaluacji realizowanych projektów projektodawcy powinni gromadzić dane kontaktowe beneficjentów ostatecznych i partnerów projektowych (np. w formie bazy xls lub kompatybilnej). Przy zbieraniu i przechowywaniu tych danych należy uwzględnić zapisy Ustawy o ochronie danych osobowych.

Główne rekomendacje dla Ambasady RP

Beneficjenci wskazują na brak działań integracyjnych, sprzyjających nawiązywaniu kontaktów biznesowych oraz podtrzymywaniu kontaktów ze stroną polską po zakończeniu projektów. Zalecane jest więc podjęcie inicjatyw koordynowanych przez Ambasadę RP w Tbilisi, które byłyby ukierunkowane na budowanie marki PPR, poprzez promocję jej efektów oraz tworzenie trwałych relacji z beneficjentami.

Spis treści

Streszczenie	3
Ogólna ocena projektu	3
Główne rekomendacje dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ)	3
Główne rekomendacje dla projektodawców	3
Główne rekomendacje dla Ambasady RP	3
Spis treści.....	5
Indeks skrótów.....	6
1. Wprowadzenie	7
Ogólne informacje dot. badania.....	7
Metodologia	8
Uzupełniające metody i techniki badawcze	9
2. Projekty realizowane w Gruzji	10
2.1. Ogólna ocena realizowanych projektów	11
Zakres działań podjętych w projektach	12
Sposoby osiągnięcia celów	13
2.2. Wyniki badania – odpowiedź na pytania ewaluacyjne	14
<i>Czy /w jakich aspektach zrealizowane projekty miały charakter systemowy, tj., do jakich odnosiły się dokumentów strategicznych oraz czy /w jakich aspektach ich efekty były adekwatne do zidentyfikowanych potrzeb beneficjentów?</i>	<i>14</i>
<i>Czy /w jaki sposób kompetencje nabyte /rozwinięte w wyniku działań projektowych są wykorzystywane, rozwijane i /lub multiplikowane przez poszczególne grupy docelowe?</i>	<i>18</i>
<i>Czy w kraju beneficjentów zostały zapewnione środki na utrzymanie inicjatyw rozpoczętych lub rozwijanych w ramach polskiej pomocy?</i>	<i>22</i>
<i>Jakie rodzaje działań /dlaczego okazały się najbardziej trwałe i w największym stopniu przyczyniły się do rozwoju potencjału beneficjentów lub wzmocnienia instytucji /organizacji partnerskich?</i>	<i>23</i>
<i>Czy polskie interwencje uwzględniały działania projektowe wspierane przez innych donatorów?</i>	<i>25</i>
<i>Jakie działania projektowe w najwyższym stopniu i dlaczego sprzyjały umacnianiu wizerunku Polski jako donatora współpracy rozwojowej?</i>	<i>27</i>
<i>Jakie zmiany we współpracy rozwojowej adresowanej dla gruzińskiego sektora MSP należy wprowadzić w kontekście zawarcia Umowy Stowarzyszeniowej z Unią Europejską?</i>	<i>28</i>
<i>Czy rekomendacje proponowane przez ewaluatorów dostosowanie są do problemów i potrzeb grup docelowych?</i>	<i>29</i>
2.3. Studia przypadku	30
2.4. Wnioski i rekomendacje	32

Indeks skrótów

CAWI - Computer Assisted Web Interviewing

ENPARP - The European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development (program realizowany przez organizację Mercei Corps)

EU - European Union (Unia Europejska)

MŚP (w niektórych miejscach MSP) - mała i średnia przedsiębiorczość lub małe i średnie przedsiębiorstwa

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

PIN - People in Need (czeska organizacja pozarządowa)

PKB - produkt krajowy brutto

PPR - Polska pomoc rozwojowa

PTTK - Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze

RITA - Regions in Transition (nazwa programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności)

SWOT/TOWS - strenghts, weaks, opportunities, treats/ treats, opportunities, , weaks, strenghts

TDF - Tkibuli District Development Fund

UNDP - United Nations Development Programme

USD - dolar amerykański

1. Wprowadzenie

Ogólne informacje dot. badania

Ewaluacja zatytułowana *Zbadanie wybranych inicjatyw zrealizowanych w ramach polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem MSZ RP w latach 2011-2013 (...)*; znak: BDG.741.11.2014 zrealizowana została na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych w ramach polskiej współpracy rozwojowej, definiowanej zgodnie z **art. 2 ustawy o współpracy rozwojowej z 16 września 2011 r.**, udzielanej za pośrednictwem tej instytucji w celu zwiększania potencjału społeczno-gospodarczego krajów partnerskich oraz wspierania w nich procesów demokratyzacji. Obowiązek prowadzenia badań w zakresie skuteczności realizacji celów współpracy rozwojowej oraz związana z tym konieczność ewaluowania projektów przez MSZ wynika z ww. ustawy.

Wykonawcą badania było konsorcjum złożone z dwóch podmiotów: Fundacji IDEA Rozwoju oraz firmy badawczej EGO – Evaluation for Government Organisations s.c.. Badanie zrealizowane zostało w okresie sierpień-grudzień 2014 r.

Realizacja badania zgodnie z SOPZ miała przede wszystkim przyczynić się do identyfikacji głównych czynników mających wpływ na efektywność projektów realizowanych w ramach współpracy rozwojowej oraz stanowić zbiór wniosków i rekomendacji dla planowania rocznego i programowania wieloletniego polskiej pomocy. Sformułowane w raporcie wnioski i rekomendacje:

- mają na celu zwiększenie oddziaływania polskiej pomocy, tj. wpływu realizowanych projektów na sytuację beneficjentów;
- wzmocnią pozytywny wizerunek Polski jako kraju aktywnego w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju na świecie;
- będą wsparciem dla procesów podejmowania decyzji w kwestiach związanych ze współpracą rozwojową finansowaną ze środków znajdujących się w dyspozycji MSZ.

Przedmiotem badania ewaluacyjnego były wybrane inicjatywy rozwojowe zrealizowane w ramach czterech komponentów polskiej współpracy rozwojowej **w latach 2011 – 2013**, tj.:

- **Komponent 1**, w ramach którego zostało przeprowadzone badanie projektu „**Program stypendialny dla studentów Specjalistycznych Studiów Wschodnich Uniwersytetu Warszawskiego**” pod kątem rezultatów i efektów działań zrealizowanych w 2013r. oraz jego wpływu/oddziaływania na sytuację beneficjentów, tj. studentów z krajów Europy Wschodniej, Kaukazu i Azji Środkowej;
- **Komponent 2**, w ramach którego zbadane zostały projekty zrealizowane w latach 2011 - 2013 w obszarze **mała i średnia przedsiębiorczość (MŚP) w Gruzji** pod kątem wpływu polskiej pomocy na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości w tym kraju;
- **Komponent 3**, w ramach którego zbadane zostały projekty zrealizowane w latach 2011 - 2013 w obszarze **mała i średnia przedsiębiorczość (MŚP) na Ukrainie** pod kątem wpływu polskiej pomocy na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości w tym kraju w kontekście zwiększania szans na zatrudnienie;
- **Komponent 4**, w ramach którego zbadane zostało **wykonanie przez Białoruskie Radio Racja umowy koprodukcyjnej z MSZ na 2013 r.**

Niniejszy raport przedstawia wyniki badania w części dotyczącej komponentu obejmującego **projekty dotyczące małej i średniej przedsiębiorczości (MŚP) w Gruzji pod kątem wpływu polskiej pomocy na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości w tym kraju.**

Metodologia

Realizując badanie ewaluacyjne stosowano się do zasad i standardów wypracowanych przez OECD - DAC (Development Assistance Committee) - NETWORK ON DEVELOPMENT EVALUATION¹. Mając na uwadze wymagania określone w SIWZ oraz generalny cel jakim jest przeprowadzenie rzetelnego badania Wykonawca założył realizację projektu z wykorzystaniem wielu metod i technik badawczych. Dzięki temu została zapewniona tzw. triangulacja metod i technik, zarówno w obszarze zbierania danych, jak i ich analizy i formułowania wniosków. Poniżej przedstawiamy skrócony opis zastosowania wszystkich narzędzi badawczych.

Badanie Gabinetowe (*Desk Research*)

Badanie gabinetowe przeprowadzone w przedmiotowym projekcie oparte zostały o następujące trzy grupy materiałów:

1. Dokumenty (wnioski projektowe, dane z monitoringu, sprawozdania itp. udostępnione przez Zamawiającego i projektodawców);
2. Materiały medialne dotyczące zrealizowanych projektów;
3. Produkty powstałe w wyniku realizacji projektów: strony www, broszury, publikacje, materiały pokonferencyjne, podręczniki itp.

Podsumowując, zastosowanie metody desk research pozwoliło na spojrzenie na problem z wielu perspektyw ze względu na korzystanie z różnych źródeł danych, a także umożliwiło lepsze zaplanowanie dalszych działań dzięki rozpoznaniu obszaru badawczego.

IDI (*Individual In-Depth Interview*) – indywidualny wywiad pogłębiony

Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynika z jakościowego charakteru wywiadów indywidualnych. W ramach badania zostały przeprowadzone wywiady z osobami reprezentującymi każdą spośród wskazanych kategorii interesariuszy: projektodawcami, koordynatorami, beneficjentami, innymi osobami związanymi z realizacją projektów. W zakresie realizacji IDI zostało przeprowadzonych 39 wywiadów pogłębionych w ramach projektów przeprowadzonych w Gruzji z osobami reprezentującymi każdą spośród wskazanych kategorii interesariuszy, tj. projektodawców, koordynatorów, beneficjentów, grantodawcy oraz innych związanych z realizacją projektów. Wywiady były jednym z najcenniejszych źródeł informacji na temat efektów badanych projektów.

CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) – ankieta internetowa, przeprowadzana za pomocą sieci internetowej, wypełniania bezpośrednio przez respondenta

Jest jedną z najczęściej stosowanych sposobów przeprowadzania badań ankietowych. Ten sposób przeprowadzenia działań umożliwia szybki dostęp do uzyskanych danych oraz daje możliwość szybkiej analizy. W przypadku badania projektów zrealizowanych w Gruzji, udało się pozyskać dane uczestników trzech projektów. Łącznie zgromadzono 78 adresów mailowych do uczestników wymienionych wyżej projektów. Po wysyłce listów zapraszających do udziału w badaniu okazało się, że co najmniej 13 adresów mailowych jest błędnych (odnotowano „odbicie z serwera”). Finalnie ankietę wypełniło 19 respondentów (poziom zwrotu, w stosunku do liczby przypuszczalnie poprawnych adresów, wyniósł więc około 29%).

¹ *Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards*, OECD <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>.

Panel Ekspertów

Panel ekspertów to technika polegająca na zebraniu grupy ekspertów, którzy w toku dyskusji wypracowują wspólną opinię na określony temat. W ramach badania został zorganizowany panel ekspertów mający na celu podsumowanie wyników badania oraz dyskusję nad wypracowanymi wnioskami i rekomendacjami.

Analiza SWOT/TOWS

Analiza SWOT to jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania i analizy informacji. W przedmiotowym projekcie analiza SWOT została rozszerzona o analizę TOWS, która polegała na dwukierunkowym przeanalizowaniu badanego zjawiska. Powyższe analizy zostały przeprowadzone przez zespół badawczy dla każdego z komponentów badanej interwencji.

Studia przypadków

W ramach każdego studium wykonane zostały następujące prace badawcze:

- analiza dokumentacji projektowej (w tym: wniosków projektowych, sprawozdań, danych monitoringowych, raportów ewaluacyjnych),
- wywiad indywidualny z koordynatorem projektu,
- wywiady indywidualne z osobami, które otrzymały wsparcie w ramach projektu.

Ze względu na jakościowy charakter badania, dobór miał charakter celowy. Przestanką doboru było wyłonienie działań o różnej specyfice dlatego zostały zrealizowane dwa studia przypadku dla Gruzji (projekty).

Uzupełniające metody i techniki badawcze

W ramach badania Wykonawca zaproponował kilka dodatkowych metod badawczych adekwatnych do konkretnych komponentów badawczych, w tym: zogniskowane wywiady grupowe, warsztaty strategiczne. Ich realizacja umożliwiła z jednej strony uzupełnienie materiału badawczego, z drugiej zweryfikowanie wstępnych wniosków i rekomendacji. Szczegółowa metodologia badawcza wraz z narzędziami została opracowana i uzgodniona z Zamawiającym na etapie raportu metodologicznego.

2. Projekty realizowane w Gruzji

Ewaluacja obejmowała 15 projektów, finansowanych ze środków polskiej pomocy rozwojowej, w ramach konkursów przeprowadzonych w latach 2011-2013.

Numer projektu	Tytuł projektu	Projektodawca
47/2011/PR/2011	Przygotowanie kadr doradczych Gruzji do świadczenia usług w zakresie technologii rolniczych oraz organizacji produkcji, w tym grup producenckich	Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Gdańsku, Oddział w Starym Polu
51/2011/PR/2011	Ziarnko do ziarnka, czyli ABC rolnictwa	Żywiecka Fundacja Rozwoju
92/2011/PR/2011	Wsparcie przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich w regionie Tkibuli Tskhaltubo w Gruzji	Fundacja EkoRozwoju
159/2011/PR/2011	Administracja lokalna wspiera przedsiębiorczość.	Gabinet Prezydenta Miasta Poznania
170/2011/PR/2011	Rozwój serowarnie we wsi Djavaksi. Wypromowanie marki "Ser z Dmanisi" i utworzenie modelowego szlaku agroturystycznego w regionach Kvemo Kartli oraz Mcheta Mtianeti w Gruzji	Społeczny Instytut Ekologiczny
205/2011/PR/2011	Partnerstwo dla rozwoju ekoprzedsiębiorczości	Żywiecka Fundacja Rozwoju
274/2011/PR/2011	Wsparcie drobnych hodowców drobiu szansą na lepsze życie rodzin wiejskich regionu Shida Kartli w Gruzji	Przedstawicielstwo fundacji zagranicznej Heifer Project International
58/2012/PPR2012	Dobry czas na przedsiębiorczość - owoce tropikalne w regionie Guria-Adżaria w Gruzji	Przedstawicielstwo fundacji zagranicznej Heifer Project International
385/2012/PPR2012	Biznes na start	Stowarzyszenie B-4
24/2012/PPR2012	Stworzenie Centrum informacyjno-dystrybucyjnego produktów rolnych szansą na rozwój produkcji rolnej i rozwiązanie problemu ubóstwa w Wschodniej Gruzji	Przedstawicielstwo fundacji zagranicznej Heifer Project International
27/2012/PPR/2012	Zawód a rynek. Zwiększenie szans rozwoju zawodowego oraz przedsiębiorczości wśród uczniów i nauczycieli szkół zawodowych. Wymiana doświadczeń pomiędzy Poznaniem a Kutaisi.	Gabinet Prezydenta Miasta Poznania
319/2012/PPR2012	Wsparcie mikroprzedsiębiorstw sektora turystycznego w regionie Pszawi-Chewsuretii.	PTTK Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej

69/2013/PPR/2013	Podkarpackie wspomaga rozwój regionalny regionu Kachetia poprzez wspieranie instytucji otoczenia biznesu w Regionie Kachetia	Departament Promocji, Turystyki, Sportu i Współpracy Międzynarodowej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego
204/2013/PPR2013	"Spółdzielcą być..." - innowacje w produkcji rolnej w regionie Shevshebi	Żywiecka Fundacja Rozwoju
208/2013/PPR2013	Rozwój turystyki konnej i budowa lokalnej sieci partnerstwa w społecznościach wiejskich okolic Borżomi w Gruzji	Fundacja Kaukaz.net

2.1. Ogólna ocena realizowanych projektów

Zakres ewaluacji obejmował 15 projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe oraz instytucje samorządu regionalnego. Większość projektodawców realizowała uprzednio działania na terenie Gruzji lub w partnerstwie z gruzińskimi organizacjami bądź instytucjami. Znaczna ich część posiadała również doświadczenia dotyczące wspierania spółdzielczości lub instytucji otoczenia biznesu. Niektóre organizacje (np. PTTK) dysponowały ponadto bardzo bogatym doświadczeniem w dziedzinie turystyki oraz znakomitą znajomością branży turystycznej. Realizujące projekty podmioty samorządowe dysponowały dużym potencjałem dotyczącym tworzenia instytucji otoczenia biznesu. Profil projektodawców odpowiadał zatem specyfice działań przewidzianych w Wieloletnim programie współpracy rozwojowej na lata 2012-2015, gdzie wskazano, że projekty prowadzone w ramach gruzińskiego komponentu MSP powinny przyczynić się do "kształtowania i wspierania grup producenckich i spółdzielni oraz wspierania rozwoju małych firm, edukacji ekonomicznej, a także wsparcia szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego dla doskonalenia współpracy między samorządem, uczelniami i ministerstwami a sektorem publicznym".

Podobnie jak w przypadku Ukrainy, skierowanie wsparcia do sektora małych i średnich przedsiębiorstwa należy uznać za trafne wobec specyficznych dla gruzińskiej gospodarki, potrzeb i wyzwań. Jak podkreślało wielu respondentów, biorących udział w niniejszym badaniu, rozwój przedsiębiorczości stanowi konieczny warunek demokratyzacji. Tymczasem gospodarka Gruzji nadal odczuwa negatywne skutki transformacji. Pomimo daleko idących reform, wprowadzanych od czasu Rewolucji Róż (2005)², rynek pracy i gospodarka nadal wykazują wiele archaicznych cech. Udział rolnictwa w strukturze zatrudnienia przekracza 50%, natomiast w strukturze dochodu narodowego niespełna 10%. Stopa bezrobocia rejestrowanego przekracza 13%, przy wysokim bezrobociu ukrytym, dotyczącym szczególnie obszarów wiejskich. Pod względem wartości PKB na mieszkańca Gruzja zajmuje dopiero 108 miejsce w świecie. Jednym z głównych problemów małej przedsiębiorczości jest bardzo ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego, co stanowi nieprzekraczalną barierę dla inwestycji i rozwoju firm w początkowym okresie działalności. Z drugiej strony jednak, Gruzja należy do światowych liderów, jeśli chodzi o tworzenie przyjaznych warunków prawnych dla MSP (w ostatnim rankingu Banku Światowego - *Doing Business* Gruzja zlokalizowana została na 8 pozycji wśród 189 zestawionych państw³). Mała i średnia przedsiębiorczość jest więc nie tylko obszarem, którego wsparcia odpowiada na gruzińskie problemy, ale również tym, który przy sprzyjających okolicznościach, może okazać się największą gruzińską siłą.

² W latach 2006, 2008 Gruzji uzyskiwała tytuł "Top Reformer", przyznawany przez Bank Światowy najszybciej zbliżającym się do osiągnięcia standardów wolnorynkowych.

³ Dla porównania, w rzeczonym rankingu Polska została sklasyfikowana na 45 pozycji. Spośród krajów europejskich, wyższą pozycję niż Gruzja zajęła jedynie Dania (6).

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS, zidentyfikowane zostały następujące słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia, kluczowe z punktu widzenia gruzińskiego komponentu MSP:

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Silne zaangażowanie po stronie projektodawców polskich i gruzińskich - duży poziom wzajemnej sympatii i zaufania (w tym zaangażowanie w bezinteresowną pomoc beneficjentom świadczoną po zakończeniu projektu). 2. Dominacja projektów zorientowanych na konkretne cele (działalność spółdzielni, funkcjonowanie przedsiębiorstw, obsługa turystyki konnej). 3. Trafna selekcja beneficjentów (osoby zdeterminowane do uczenia się, faktycznie zainteresowanie wprowadzeniem zmian). 4. Trafne rozmieszczenie wsparcia (regiony i grupy wykluczone z dostępu do innych form pomocy). 5. Trafny dobór tematyki projektów (koncentracja na branżach najbardziej perspektywicznych - nowoczesnej rolnictwo, turystyka). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krótki czas realizacji projektów. 2. Niedostateczna intensywność działań polegających na promocji i marketingu (brak środków na promocję produktów wytwarzanych przez beneficjentów, brak szkoleń przygotowujących beneficjentów do samodzielnych działań marketingowych). 3. Brak systematycznych działań promujących markę polskiej pomocy rozwojowej w Gruzji 4. Niedostatecznie sprecyzowane "mechanizmy wyjścia" (tj. wpisane w projekt założenia dot. sposobów wykorzystywania efektów po jego zakończeniu) wynikające z krótkiego czasu realizacji projektów i nadziei na kontynuację działań w kolejnym roku. 5. Niska dostępność danych kontaktowych beneficjentów.
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo pozytywny wizerunek Polski i Polaków oraz działań finansowanych w ramach polskiej pomocy rozwojowej. 2. Ułatwiona dostępność do rynków Unii Europejskiej (efekt wdrożenia Umowy Stowarzyszeniowej). 3. Wsparcie dla spółdzielczości ze strony gruzińskich władz państwowych (regulacje prawne, dotacje). 4. Korzystnie zmieniające się otoczenie prawne dla małego i średniego biznesu (na wsiach) wraz z powoli zwiększającym się wsparciem ze strony państwa oraz innych grantodawców. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczony dostęp do mechanizmów kredytowych i pożyczkowych, uniemożliwiający rozwój przedsiębiorstw zainicjowanych w ramach polskiej pomocy rozwojowej. 2. Duża rotacja na stanowiskach decyzyjnych w administracji publicznej (ryzyko dot. trwałości projektów realizowanych we współpracy z administracją). 3. Negatywne stereotypy dotyczące spółdzielczości (skojarzenia z kolektywizacją, kołchozami). 4. Ryzyko niesprostania wysokim kosztom dostosowania do norm sanitarnych i prawnych określonych w Umowie Stowarzyszeniowej.

Zakres działań podjętych w projektach

Analizowane projekty odpowiadały priorytetom wskazanym w Wieloletnim planie pomocy rozwojowej. Ze względu na tematykę, tworzą one następujące typy:

1. **Instytucje otoczenia biznesu** - **3 projekty** (69/2013/PPR/2013, 47/2011/PR/2011, 159/2011/PR/2011)
2. **Grupy producenckie i spółdzielnie** - **6 projektów** (51/2011/PR/2011, 170/2011/PR/2011⁴, 204/2013/PPR2013, 24/2012/PPR2012, 58/2012/PPR2012, 274/2011/PR/2011)

⁴ Projekt "Rozwój serowarni we wsi Djavaksi, wypromowanie marki "Ser z Dmanisi" i utworzenie modelowego szlaku Mccheta Mtianeti w Gruzji" został zaliczony do dwóch grup, tj. "grupy producenckie i spółdzielnie" oraz "promocja branży turystycznej".

3. **Promocja branży turystycznej - 3 projekty** (170/2011/PR/2011, 208/2013/PPR2013, 319/2012/PPR2012)
4. **Promocja przedsiębiorczości w grupach wykluczonych - 2 projekty** (92/2011/PR/2011, 385/2012/PPR2012)
5. **Szkolnictwo zawodowe - 1 projekt** (27/2012/PPR/2012)
6. **Gospodarka przyjazna środowisku - 1 projekt** (205/2011/PR/2011).

Najwięcej projektów realizowanych było więc w obszarze wymienionym wprost w zapisach strategicznych. Pozostałe kategorie projektów były powiązane wprost z celami polskiej pomocy rozwojowej oraz z komplementarnymi wobec PPR Milenijnymi Celami Rozwoju. Co istotne, rozkład geograficzny projektów oraz rozmieszczenie ich grup docelowych potwierdza trafność procedury aplikacyjnej, prowadzonej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Ich zakres obejmował bowiem przede wszystkim regiony znajdujące się w szczególnie trudnej sytuacji (wysokie bezrobocie, dominacja archaicznych form rolnictwa, zniszczenia wojenne, degradacja infrastruktury publicznej). Priorytetowymi adresatami projektów były natomiast, z jednej strony, grupy szczególnie zagrożone wykluczeniem (uchodźcy wojenni, kobiety, młodzież szkolna), z drugiej zaś, osoby posiadające odpowiedni potencjał, aby móc prowadzić działalność gospodarczą, z dużym prawdopodobieństwem powodzenia.

Sposoby osiągnięcia celów

W ramach każdego z analizowanych projektów zostały osiągnięte lub przekroczone niemal wszystkie cele określone przez projektodawców we wnioskach. Ocena skuteczności oparta została na weryfikacji wskaźników dotyczących zakładanych produktów i rezultatów.

Cele projektów przyporządkowane zostały do następujących kategorii przedmiotowych:

REZULTATY "MIĘKKIE" (np. zorganizowane szkolenia, seminaria, wizyty studyjne, konferencje seminaria). Ustalone wartości wskaźników dla rezultatów "miękkich" zostały wpisane w 8 analizowanych projektach. W jednym z nich (385/2012/PPR2012) osiągnięta wartość wskaźnika była **bardzo nieznacznie mniejsza od zakładanej** (liczba złożonych biznesplanów wyniosła 59, przy celu założonym na poziomie 60). W pozostałych projektach wskaźniki zostały **osiągnięte lub przekroczone**. Charakter prowadzonych działań był oczywiście uzależniony od specyfiki poszczególnych projektów i obejmował między innymi: realizację projektów wspierających MSP przed administrację samorządową, organizację wystaw, warsztatów edukacyjnych i konferencji, staże dla uczniów i nauczycieli szkół zawodowych czy też szkolenia, doradztwo lub wizyty studyjne.

REZULTATY OSOBOWE (liczba osób/organizacji uczestniczących w szkoleniach, stażach, konferencjach, wizytach studyjnych; liczba osób/organizacji, będących członkami spółdzielni/ grup producenckich). Wskaźniki dla rezultatów osobowych zostały określone we wszystkich badanych projektach. Większość założonych wskaźników została **osiągnięta lub przekroczona**. Wartości **nieznacznie mniejsze** od zakładanych odnotowano w przypadku rezultatów dotyczących liczby uczestników wizyt studyjnych i konferencji podsumowującej projekt (205/2011/PR/2011). Większą rozbieżność pomiędzy zakładanymi wskaźnikami a efektem odnotowano w przypadku wystawy promującej projekt "Partnerstwo dla rozwoju ekoprzedsiębiorczości", którą odwiedziło 112 osób, przy zakładanej liczbie na poziomie 200 osób. **Najniższy poziom realizacji** wystąpił w przypadku działań związanych z tworzeniem grup producenckich. W przypadku projektu "Stworzenie Centrum informacyjno – dystrybucyjnego produktów rolnych szansą na rozwój produkcji rolnej i rozwiązanie problemu ubóstwa w Wschodniej Gruzji" zakładano, że nowoutworzone centrum dystrybucyjno-informacyjne podpisze umowy o współpracy z grupą 5000 rolników. Według danych przedstawionych w sprawozdaniu końcowym, umowy zawarło jedynie 509 producentów. Podobną sytuację zaobserwowano w projekcie "Wsparcie drobnych hodowców drobiu szansą na lepsze życie rodzin wiejskich regionu Shida Kartli w Gruzji", w którym zakładano, iż powstała, w ramach projektu, ubojnia podpisze umowy

dostaw z 3000 producentów. Według Sprawozdania końcowego, umowy podpisało 900 rolników, z zaznaczeniem, że kolejnych 2000 wyraziło gotowość nawiązania współpracy. Wskazując na brak osiągnięcia zakładanych rezultatów w dwóch wymienionych projektach, należy oczywiście mieć na względzie, że ich realizacja nie była uzależniona jedynie od projektodawców, lecz przede wszystkim determinowana lokalnymi uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi. Analizując skuteczność realizacji celów, wskazać winno się również na **braki danych** w przypadku niektórych projektów (np. 319/2012/PPR2012), co uniemożliwiło weryfikację zakładanych i osiągniętych wartości.

REZULTATY INSTYTUCJONALNE (np. spółdzielnie, centra informacji turystycznej, punkty obsługi przedsiębiorstw). Wartości wskaźników dla celów instytucjonalnych zostały określone w 12 projektach. Zakładane rezultaty zostały **osiągnięte lub przekroczone** w każdym z nich. W efekcie przeprowadzonych działań powołano między innymi Polsko-Gruzińskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości i Innowacyjności przy Agencji Rozwoju Regionalnego Kachetii oraz stanowisko dedykowane współpracy z MSP przy Urzędzie Miasta Kutaisi. Utworzono również kilka spółdzielni producentów rolnych, a także założono 36 nowych przedsiębiorstw.

2.2. Wyniki badania – odpowiedź na pytania ewaluacyjne

Czy /w jakich aspektach zrealizowane projekty miały charakter systemowy, tj., do jakich odnosiły się dokumentów strategicznych oraz czy /w jakich aspektach ich efekty były adekwatne do zidentyfikowanych potrzeb beneficjentów?

Analizowane projekty w przeważającej części spełniały cechy systemowe. Systemowy charakter projektów polegał m.in. na koncentracji w branżach uważanych za priorytetowy z punktu widzenia rozwoju gospodarczego Gruzji (turystyka, produkcja rolna). Charakter działań projektowych był także zgodny z założeniami gruzińskiej Strategii Rozwoju Rolnictwa na lata 2012-2020, do której głównych celów należy między innymi "rozwój infrastruktury rolnej", "rozwój łańcucha produkcji" oraz "poprawa bezpieczeństwa żywności". W tym samym dokumencie, do priorytetowych inicjatyw zaliczono ponadto "wzmacnianie potencjału osób zaangażowanych w obszarze rolnictwa", "rozwój kompetencji produkcyjnych i technicznych osób zatrudnionych w rolnictwie" oraz "tworzenie efektywnej komunikacji i koordynacji pomiędzy instytucjami działającymi w sektorze rolnictwa".

W samych wnioskach projektowych bezpośrednie nawiązania do jakichkolwiek strategii pojawiają się rzadko. Odwołania do dokumentów zewnętrznych polegają przede wszystkim na cytowaniu danych, zgromadzonych przez administrację gruzińską lub pochodzących z badań prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Wśród analizowanych projektów wyjątek stanowi projekt "Podkarpackie wspomaga rozwój regionalny regionu Kachetia poprzez wspieranie instytucji otoczenie biznesu w Regionie Kachetia", w przypadku którego, we wniosku o dofinansowanie znajdujemy bezpośrednie odniesienie do Strategii Rozwoju Regionalnego Regionu Kachetia oraz Strategii Rozwoju Regionalnego Gruzji.

Respondenci deklarowali natomiast duży sceptycyzm wobec zasadności korzystania z dokumentów strategicznych, szczególnie tych firmowanych przez administrację gruzińską. Wynika to zapewne ze słabości tamtejszego zarządzania strategicznego, a co za tym idzie, braku wyraźnego powiązania pomiędzy zapisami dokumentów a codzienną praktyką instytucji. Słabość podejścia systemowego, w takim rozumieniu, wynika również z niewielkiej liczby oraz słabej dostępności samych dokumentów strategicznych (zwłaszcza na poziomie lokalnym). Ich tworzenie nie należy bowiem do powszechnej praktyki i jako takie stanowi jeden z rodzajów działań realizowanych w ramach zagranicznego wsparcia (np. Strategia Rozwoju Regionalnego Kachetii 2014-2020 powstała przy wsparciu donatora niemieckiego).

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, projektodawcy nie przeprowadzali także systematycznych badań czy analiz danych zastanych, które służyć miałyby rozpoznaniu potrzeb beneficjentów. Nie oznacza to jednak, że zaplanowane w projektach działania, okazały się nieadekwatne do lokalnych potrzeb.

Projektodawcami były bowiem w większości instytucje posiadające bogate doświadczenia związane z działalnością w Gruzji oraz współpracą z gruzińskimi partnerami. Projekty składane w ramach polskiej pomocy rozwojowej były przeważnie kontynuacją wcześniejszych przedsięwzięć, adresowanych do określonych społeczności lub prowadzonych wspólnie z tymi samymi podmiotami po stronie gruzińskiej. Tematyka projektów była naturalnie dostosowywana do wymagań konkursów PPR, będących jednym z niewielu źródeł finansowania, dostępnych dla polskich organizacji operujących w regionie Kaukazu. Dobór działań projektowych był jednak poparty dobrą znajomością gruzińskich realiów, w tym specyfiki potrzeb tamtejszych przedsiębiorców oraz innych potencjalnych grup docelowych.

Projekty realizowane przez podmioty samorządowe powstały na bazie długotrwałych relacji partnerskich pomiędzy Urzędem Miasta Poznania i Urzędem Miasta Kutaisi oraz województwem podkarpackim i Regionem Kahetii. Ich tematyka odpowiadała bez wątpienia na potrzeby beneficjentów. Oba projekty dotyczyły rozwoju instytucji otoczenia biznesu, będących jednym z kluczowych elementów wspierania małej i średniej przedsiębiorczości. Dzięki bogatym doświadczeniom, gromadzonym od czasów wdrażania programów przedakcesyjnych, polskie samorządy dysponują bardzo bogatą wiedzą dotyczącą specyfiki funkcjonowania tego typu instytucji w okresie transformacji ustrojowej. Ważnym uzupełnieniem tych działań był projekt przygotowujący doradców pracujących na rzecz gruzińskich ośrodków doradztwa rolniczego (47/2011/PR/2011).

Jako systemowe, uznać należy działania objęte inny projektem realizowanym przez Urząd Miasta Poznania we współpracy z władzami Kutaisi (27/2012/PPR/2012). Obejmował on organizację staży dla uczniów i nauczycieli szkoły zawodowej, tj. odpowiadał wprost opisowi szczegółowych priorytetów PPR wskazanych dla projektów realizowanych w Gruzji.

Projekty prowadzone przez organizacje pozarządowe powstawały przy ścisłej współpracy z partnerami gruzińskimi, posiadającymi znakomite rozeznanie miejscowych potrzeb. Po stronie gruzińskiej były to najczęściej organizacje lub pojedyncze osoby doświadczone w prowadzeniu działań związanych z rozwojem wsi i rolnictwa, wsparciem małej i średniej przedsiębiorczości w regionach oraz z rozwojem turystyki. Dobór beneficjentów oraz lokalizacji projektów potwierdza, że w działaniach projektowych **priorytet przypisywano grupom znajdującym się w szczególnie trudnym położeniu oraz obszarom doświadczającym wyjątkowych problemów społeczno-ekonomicznych. Działania projektowane dobierane były starannie, uwzględniając potencjał i ograniczenia lokalnych społeczności.**

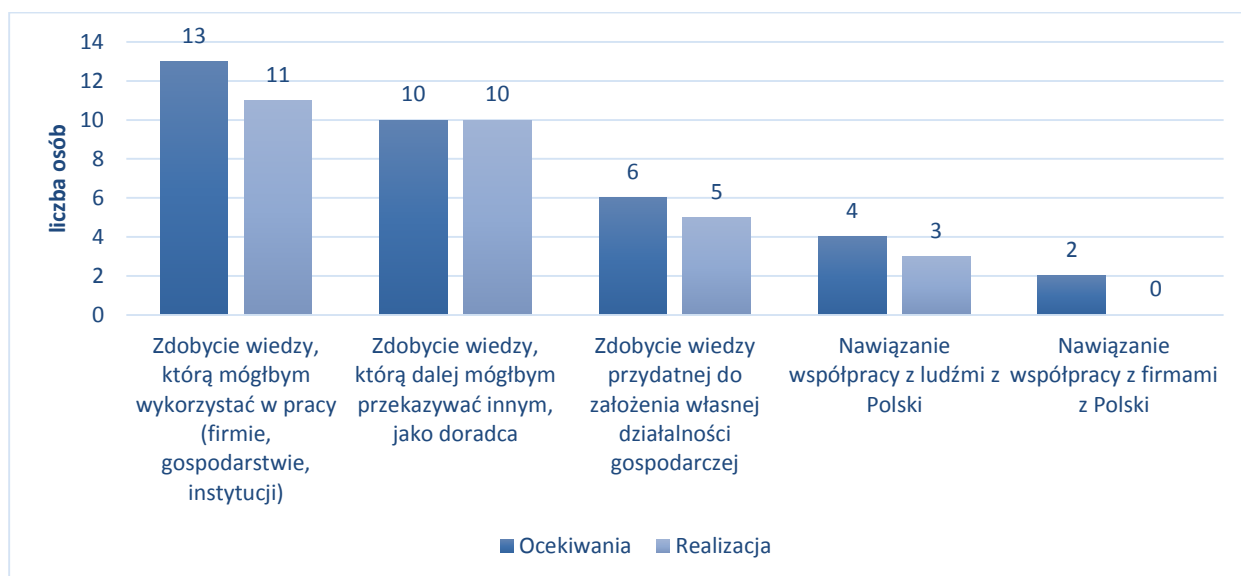
Projekty z zakresu turystyki prowadzono na obszarach, cechujących się niepodważalnymi walorami krajoznawczymi, lecz pozbawionych odpowiedniej bazy oraz oferty turystycznej. Cele tych projektów zakładały pomoc w wypracowaniu profesjonalnych produktów turystycznych (turystyka konna) i prowadzeniu samodzielnej działalności gospodarczej (gospodarstwa agroturystyczne). Uczestnicy projektu, prowadzonego przez Fundację Kaukaz.net, otrzymywali także profesjonalne wyposażenie oraz możliwość promowania swoich usług za pośrednictwem strony internetowej. Był to więc kompleksowy zestaw działań, bardzo trafnie dobranych pod kątem potrzeb osób stawiających pierwsze kroki w profesjonalnym biznesie turystycznym. Projekt realizowanych przez Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK prowadzony był z kolei w regionie dotkniętym problemem drastycznej stagnacji i wyludnieniem (w najmniej zaludnionym regionie Gruzji). Ze względu na odległość od ośrodków miejskich i przemysłowych oraz trudne warunki rozwoju rolnictwa, jest to region wręcz skazany na turystykę. Realizacja projektu, który zakładał między innymi uzupełnienie elementarnych braków infrastruktury turystycznej (wytyczenie i oznakowanie szlaków, publikacja map i przewodników), była zatem trafną odpowiedzią na najbardziej palące potrzeby beneficjentów.

Adekwatne wobec potrzeb były także projekty ukierunkowane na tworzenie grup producenckich oraz spółdzielni. Objęły one obszary wiejskie, których gospodarkę cechuje dominacja rolnictwa, opartego na przestarzałych, ekstensywnych metodach produkcji. Produkcja rolna w takim wydaniu jest nie tyle formą

przedsiębiorczości, co raczej wegetacji, dostarczającej niezbędnego pożywienia oraz bardzo ograniczonych dochodów finansowych. Wprowadzenie wspólnych form sprzedaży i dystrybucji stanowi w tym kontekście niezbędny warunek uzyskania przez rolników dochodów pozwalających na godną egzystencję oraz rozwój produkcji.

Wyniki badania CAWI przynajmniej do pewnego stopnia⁵ potwierdzają powyższe wnioski. Trzynastu na dziewiętnastu uczestników badania wskazało, że decydując się na udział w projekcie oczekiwali zdobycia nowej wiedzy, którą mogliby wykorzystać w pracy. Jedenaście z tych osób potwierdziło, że projekt pod tym względem spełnił ich oczekiwania, w tym 7 osób wyraziło ten pogląd w sposób zdecydowany. Pozostałe dwie osoby nie potrafiły ustosunkować się do powyższej kwestii. Dziesięciu badanych, z czego większość stanowili uczestnicy projektu 47/PR/2011, wskazała, że w ramach projektu chcieli zdobyć wiedzę, którą mogliby przekazywać innym jako doradcy. Wszystkie osoby potwierdziły, że projekt w tym względzie spełnił ich oczekiwania. Sześć osób wskazało, że projekt miał pomóc im zdobyć wiedzę przydatną do założenia własnej działalności gospodarczej. Według deklaracji, projekt spełnił w tym zakresie oczekiwania pięciu osób. Wreszcie odpowiednio cztery i dwie osoby wskazały, że uczestnicząc w projekcie chciały nawiązać współpracę z ludźmi lub instytucjami z Polski. Wg deklaracji respondentów, udało się zrealizować tylko pierwsze z wymienionych oczekiwań (trzem z czterech osób).

Wykres 1. Oczekiwania uczestników projektów i ich realizacja



Dane: Badanie CAWI [N=19]

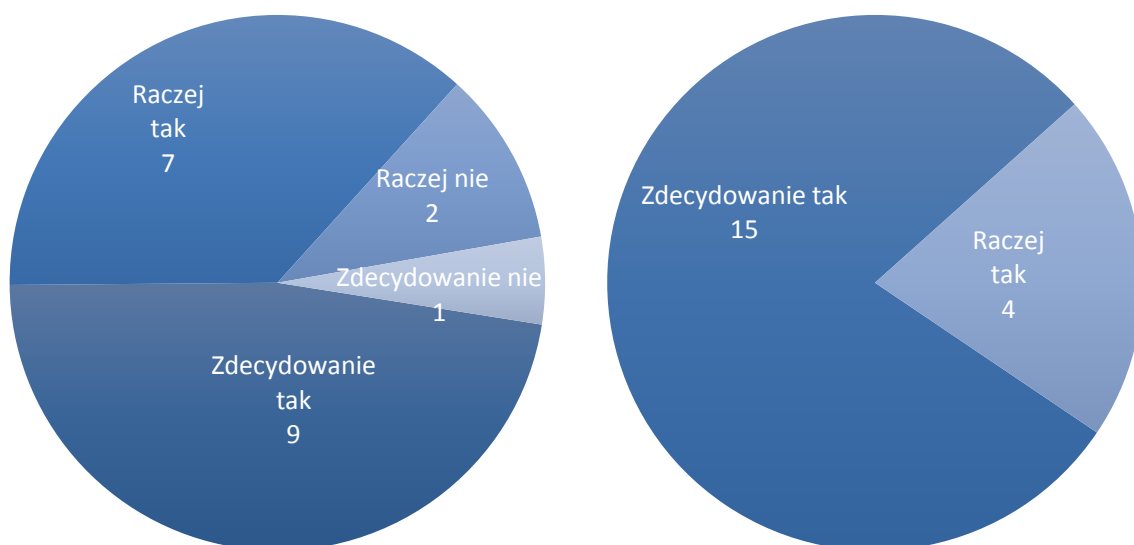
Szesnastu z dziewiętnastu badanych uczestników projektów, wyraziło opinię, że patrząc z perspektywy efektów, projekt spełnił ich ogólne oczekiwania. Trzech beneficjentów wyraziło się w tym kontekście negatywnie (wszyscy byli uczestnikami projektu (208/2013 – Rozwój turystyki konnej...)). Przy czym z racji na bardzo małe próbki, należy być ostrożnym przed wyciąganiem daleko idących wniosków. Jednocześnie wszyscy badani wskazali, że ich zdaniem warto było poświęcić czas na udział w projekcie (15 osób wyraziło swoją opinię w sposób zdecydowany).

⁵ W badaniu CAWI wzięło udział tylko 19 osób, które były przedstawicielami trzech projektów: (1) Rozwój serowarni we wsi Djavaksi, wypromowanie marki "Ser z Dmanisi" i utworzenie modelowego szlaku Mccheta Mtianeti w Gruzji [N=2]; (2) Rozwój turystyki konnej i budowa lokalnej sieci partnerstwa w społecznościach wiejskich okolic Borzomi w Gruzji [N=5]; Przygotowanie kadr doradczych Gruzji do świadczenia usług w zakresie technologii rolniczych oraz organizacji produkcji, w tym grup producenckich [N=12]. Niski współczynnik zwrotu ankiet wynikał z bardzo ograniczonej bazy kontaktów mailowych do beneficjentów, która była wynikiem typu beneficjentów badanych projektów – większość z nich to mieszkańcy wsi, rolnicy, mali przedsiębiorcy, którzy często nie mają dostępu do Internetu, a nawet jeśli mają, to nie są w posiadaniu maili i nie jest to trafna metoda komunikacji z beneficjentami. W związku z powyższym możliwość dokonywania uogólnień na podstawie prezentowanych danych jest ograniczona.

Wykres 2. Ogólna ocena projektu:

Lewy panel – odpowiedź na pytanie: *Czy efekty udziału w projekcie sprostają Państwa oczekiwaniom?*

Prawy panel – odpowiedź na pytanie: *Czy Pana(i) zdaniem warto było poświęcić czas na udział w projekcie?*



Dane: Badanie CAWI [N=19]

Jeśli chodzi natomiast o **czynniki ograniczające adekwatność** badanych projektów, wymienić należy:

- **Wysoki poziom apatii wśród potencjalnych beneficjentów.** Projektodawcy, z którymi przeprowadzaliśmy wywiady, kilkakrotnie wskazywali na problemy z rekrutacją (trudność w pozyskaniu odpowiedniej liczby osób zainteresowanych udziałem w projekcie lub spełniających zakładane wymagania) oraz szybko wyczerpującym się poziomem motywacji beneficjentów (rezygnacje w trakcie uczestnictwa, niewypełnianie przyjmowanych na siebie zobowiązań). Nie jest to przesłanka, aby stwierdzić, że działania projektowe rozmiękały się z potrzebami. Zjawisko wskazuje to jednak na trudne uwarunkowania kulturowe, które mogą być jednym z czynników zagrażających finalnemu sukcesowi projektów.
- **Krótki cykl realizacji projektów.** Większość naszych rozmówców, zarówno po stronie projektodawców, partnerów gruzińskich, jak i beneficjentów wskazywało, że w przypadku projektów dotyczących MSP mamy do czynienia z materią na tyle trudną, że aby osiągnąć naprawdę trwałe rezultaty koniecznym jest prowadzenie działań rozłożonych w dłuższym niż roczne, okresie. Jest to o tyle zasadne, że projekty w obszarze przedsiębiorczości mają zupełnie inną logikę niż projekty społeczne i obarczone są nieporównywalnie większym ryzykiem niepowodzenia, a także wymagają dłuższego wsparcia, konsultacji i czasu do rozwoju, przynoszącego konkretne rezultaty.

Podsumowanie

Projekty objęte badaniem były zgodne z zapisami kluczowych dokumentów strategicznych oraz komplementarne wobec gruzińskich priorytetów rozwojowych (rozwój turystyki i produkcji) rolnej. Działania związane z tworzeniem instytucji otoczenia biznesu stanowią cenną formę przekazywania polskich doświadczeń, zgromadzonych w okresie transformacji ustrojowej, a także generują rozwój polsko – gruzińskich relacji gospodarczych. Założenia projektów oparte były na trafnej analizie potrzeb beneficjentów. Ich realizacja skoncentrowana została na grupach najbardziej potrzebujących oraz w regionach doświadczających szczególnych trudności gospodarczych. Należy podkreślić, że w przypadku projektów PPR pomoc została skierowana do społeczności lokalnych mających niewielki lub żaden dostęp do alternatywnych form wsparcia. Projektodawcy wyznaczyli więc sobie zadania naprawdę ambitne,

obarczone wysokim ryzykiem. Było to jednak jedyne podejście, jakie mogło przyczynić się do trwałego rozwiązania adresowanych przez nich problemów.

Jeśli chodzi natomiast o wpływ PPR na zmiany systemowe, wskazać należy na następujące kwestie:

- Zapewnienie systemowego charakteru pomocy wymagałoby ściślejszej koordynacji wsparcia na szczeblu centralnym. Musiałoby to być jednak poparte konkretnymi działaniami po stronie władz gruzińskich (np. konsekwentnym wdrażaniem reform, czy też faktyczną realizacją wsparcia komplementarnego wobec PPR);
- Niewielka skala PPR sprawia, że realizowane z jej środków projekty, stanowiąc mogą bardziej inspirację niż narzędzie dla tworzenia lokalnych strategii rozwoju. Dlatego też, warto raz jeszcze podkreślić dobrze sprofilowaną specyfikę polskiego wsparcia (koncentracja na niszowych grupach beneficjentów, duże zaangażowanie projektodawców, dużo elementów praktycznych). Ciekawym przykładem mogą w tym miejscu służyć działania realizowane w Tkibuli. Prowadzony tam projekt uruchomił bowiem cały łańcuch inicjatyw, które stały się dla lokalnych władz impulsem do opracowania miejscowej strategii rozwoju.
- Działaniom projektowym powinny towarzyszyć skoordynowane działania wspierające nawiązywanie kontaktów pomiędzy beneficjentami oraz ich wspólne przedsięwzięcia (więcej w rozdziale dotyczącym wizerunku Polski jako donatora)

Czy /w jaki sposób kompetencje nabyte /rozwinęte w wyniku działań projektowych są wykorzystywane, rozwijane i /lub multiplikowane przez poszczególne grupy docelowe?

Działania projektowane obejmowały zróżnicowane formy rozwijania kompetencji beneficjentów, w tym: szkolenia, konferencje, staże, wizyty studyjne. Użyteczność efektów tych działań (a więc również intensywność wykorzystanie i dalszego doskonalenia nabytych kompetencji) uzależniona była od następujących czynników:

- **Praktycznych walorów działań projektowych.** Beneficjenci wskazywali na szczególną atrakcyjność tych elementów, które pozwoliły im naocznie obserwować pracę polskich producentów lub przedsiębiorców turystycznych. Szczególnie cenioną metodą są pogłębione wizyty studyjne, silnie ukierunkowane na szczegółowe poznanie okoliczności funkcjonowania określonej dziedziny, branży. Jak ujął to jeden z naszych rozmówców, lepiej było "raz zobaczyć, niż milion razy usłyszeć".
- **Zaangażowania organizacji partnerskich.** Po zakończeniu projektów, nabyte kompetencje rozwijali, przede wszystkim beneficjenci projektów, których partnerzy utrzymywali stały kontakt z uczestnikami projektów, również po formalnym zamknięciu projektu. Szczególnie cenioną praktyką są zupełnie dobrowolne i darmowe konsultacje polskich ekspertów (weterynarza czy rolnika), które dzięki bliskim wzajemnym relacjom trwają kilka lat po skończeniu projektu.
- **Stabilności finansowej partnerów gruzińskich.** W przypadku organizacji gruzińskich korzystających ze zróżnicowanych źródeł finansowania (będących oddziałami dużych międzynarodowych organizacji, podmiotami samorządowymi, organizacjami zdolnymi do samodzielnego pozyskiwania grantów) istniały realne możliwości na szersze wykorzystanie kompetencji przekazanych w ramach polskich projektów.
- **Trwałości inwestycji zrealizowanych w ramach projektu** – tworzenie, w ramach projektów PPR trwałych inwestycji generujących miejsca pracy czy też umożliwiających wspólną produkcję i zbył, kreuje warunki dla trwałej multiplikacji wiedzy i kompetencji zdobytych podczas projektu PPR (np. stworzenie ubojni dla indyków, serowarni produkującej sery, czy mini inwestycje w indywidualne gospodarstwa, w wyniku których rozwinięto produkcję mleczną Mazoni).
- **Odpowiedniej rekrutacji beneficjentów.** Większa użyteczność przekazywanych kompetencji była wyraźnie widoczna w projektach, w których polscy projektodawcy zaangażowali się w proces naboru

uczestników. Przykładali wówczas dużą wagę do selekcji beneficjentów, tak by spełniali oni konieczne kryteria (np. prowadzili produkcję rolną zgodną z tematyką planowanych działań projektowych). Nie oznacza to jednak, że jest to niezbędny warunek efektywnego szerzenia kompetencji. W Gruzji, w przypadku projektów skierowanych do niedużych społeczności wiejskich, dobór uczestników prowadzony tylko przez gruzińskiego partnera nieraz owocował bardzo adekwatnym wyborem konkretnych osób. Pozwalał bowiem na poznanie i uwzględnienie wszelkich warunków lokalnych, świadczących o potencjalnych możliwościach lub ograniczeniach uczestnika do pełnego zaangażowania się w projekt (były to zwykle okoliczności trudne do ujęcia w obiektywnych kryteriach – jak choćby świadomość szczegółowej sytuacji rodzinnej, planów życiowych itd.)

Według spotykanych często opinii, wizyty studyjne uchodzą za mało użyteczne elementy projektów rozwojowych. Opierają się na trafnych zresztą obserwacjach. Wiele projektów przybiera bowiem nieco karykaturalne formy, gdyż realizowane w ich ramach wizyty, wydają się być celem samym w sobie. Działania projektowe są wówczas bardziej rodzajem subsydiowanej turystyki niż przedsięwzięciami prawdziwie rozwojowymi. W przypadku badanych przez nas projektów, mieliśmy jednak do czynienia z sytuacją zgoła odmienną. Dotyczy to zwłaszcza projektów adresowanych do rolników (92/2011/PR/2011, 274/2011/PR/2011, 204/2013) oraz przewodników konnych (208/2013/PPR2013). Dla większości beneficjentów udział w wizycie studyjnej był pierwszym pobytem poza obszarem byłego ZSRR. Co więcej, program wizyt został przygotowany w sposób dostosowany do ich potrzeb i oczekiwań. Beneficjenci mieli możliwości obserwowania w rzeczywistych warunkach metod pracy polskich kolegów. Działaniom tym towarzyszył intensywny proces uczenia. Beneficjenci podkreślali bardzo dobrą komunikację z polskimi gospodarzami. Osoby, które uczestniczyły potem w projektach rozwojowych realizowanych przez organizacje z innych krajów (USA, Niemcy, Japonia), wskazywali na większą użyteczność polskich projektów. Zwracali oni uwagę na dużą otwartość polskich partnerów, którzy bardzo chętnie dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem. Beneficjenci wskazywali również na lepsze dopasowanie specyfiki polskiej przedsiębiorczości do stojących przed nimi wyzwań i problemów. Według słów jednego z naszych respondentów:

"Polskie doświadczenie jest nam bliższe (...) Polska jest dobrym przykładem, zrobiła duży skok rozwojowy. Mimo wielu trudnych momentów Polska przeszła wszystkie problemy, związane również z wychodzeniem z systemu sowieckiego i dlatego też jest nam bliższa. Gdy bierzemy przykłady lepiej jest najpierw brać przykłady z Polski, nie z Niemiec, bo żeby osiągnąć poziom Niemiec musimy przejść etap Polski. Przykład Niemiec to zupełna fantazja."

Wpływ osobistego zaangażowania partnerów jest dobrze widoczny na przykładzie projektu "Wsparcie drobnych hodowców drobiu szansą na lepsze życie rodzin wiejskich regionu Shida Kartli w Gruzji", którego beneficjenci do dziś korzystają z porad polskiego eksperta (weterynarza). Usługi te świadczone są obecnie zupełnie nieodpłatnie, poza jakimkolwiek projektem. Takie wsparcie jest istotnym czynnikiem wspierającym beneficjentów w rozwijaniu kompetencji zdobytych w polskim projekcie i po dziś dzień stanowi istotny wkład merytoryczny w funkcjonowanie linii produkcyjnej. Beneficjenci zajmują się bowiem mało popularną w Gruzji formą hodowli drobiu (indyki), a w związku z tym nie mają dostępu do wiedzy i doświadczeń innych hodowców, a przede wszystkim nie mają dostępu do wykwalifikowanych w tym zakresie miejscowych weterynarzy. W tym warunkach, pomoc z zewnątrz stanowi istotny warunek rozwiązywania na bieżąco problemów związanych z prowadzoną produkcją. Dla porównania, brak nieformalnego wsparcia po zakończeniu projektu, stanowi poważne ograniczenie wykorzystywania i rozwijanie kompetencji zdobytych przez beneficjentów projektu "Rozwój serowni we wsi Djavaksi, wypromowanie marki "Ser z Dmanisi" i utworzenie modelowego szlaku Mccheta Mtianeti w Gruzji". Brak tego typu zaangażowania nie świadczy o błędach popełnionych przez projektodawcę. Stanowić może natomiast następny argument

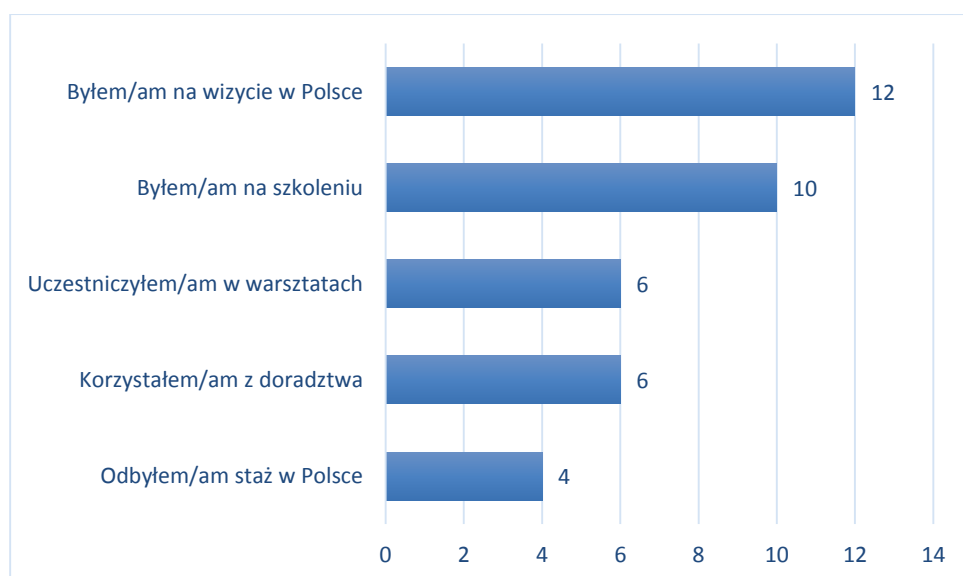
na rzecz wydłużenia czasu realizacji projektów PPR, dopuszczając choćby możliwość kontaktowania określonej ilości "poprojektowych" usług doradczych.

W przypadku projektu realizowanego w Shida Kartli widoczny jest także wpływ potencjału gruzińskiego partnera (oddziału międzynarodowej organizacji Heifer Project International) i związana z tym ciągłość zrealizowanych inwestycji. Dzięki zaangażowaniu Heifer Georgia, które uzyskało wsparcie Ambasady Japonii na bazie utworzonej przy finansowaniu PPR ubojni indyków, w przeciągu 2 lat powstała cała linia produkcyjna hodowli indyków (obok ubojni powstały 2 fermy – zapewniająca zdrową paszę dla drobiu i ferma dla hodowli małych indyków). Beneficjenci natomiast rozwijają swoje kompetencje, wskazują obecnie na potrzebę doskonalenia swoich umiejętności związanych już nie tylko z samą produkcją, ale również marketingiem i działalnością sprzedażową. Podobny efekt nie zaszedł natomiast w Djavaksi, gdzie stworzenie serowni nie zaowocowało rozwojem produkcji na szerszą skalę. Częściowo wynika to z lokalnej specyfiki – niskiej mleczności krów, ale w dużej mierze również z braku wsparcia projektowego ze strony gruzińskiej organizacji partnerskiej. Nabyte przez beneficjentów kompetencje są utrzymywane, ale raczej nie są rozwijane. Próba pozyskania przez polską organizację dofinansowania na projekt kontynuujący działania zrealizowane ze środków PPR skończyła się natomiast niepowodzeniem, co istotnie wstrzymało rozpoczęty proces wykorzystywania nabytych kompetencji.

Wielu projektodawców wskazywało również na kluczowe znaczenie odpowiedniej selekcji beneficjentów. Związane jest to ze wskazanym wcześniej problemem dużej apatii, cechującej lokalne społeczności w regionach objętych działaniami PPR. Jej konsekwencją jest duża trudność pozyskania beneficjentów, dysponujących odpowiednią motywacją i potencjałem (wiedzą, wyposażeniem technicznym). Kilku naszych respondentów, wskazywało także na problem związany z rekrutacją powierzaną partnerom gruzińskim. Ich zdaniem, wskazana jest w tym zakresie uważne kontrola ze strony polskiego projektodawcy. W przeciwnym razie, dobór beneficjentów podporządkowany zostaje przesłankom niemerytorycznym (priorytetem wynikającym ze skomplikowanej sieci lokalnych relacji).

Uczestnicy projektów, którzy wzięli udział w badaniu CAWI, korzystali z wymienionych powyżej form wsparcia. Dwanaście z dziewiętnastu osób było na wizycie w Polsce, dziesięć osób skorzystało ze szkoleń, po sześć skorzystało z doradztwa lub wzięło udział w warsztatach. Ponadto cztery osoby odbyły staż w Polsce. W większości przypadków, w ramach projektów osoby korzystały z różnych działań, można więc powiedzieć, że wsparcie miało w pewnym sensie charakter kompleksowy.

Wykres 3. Działania, z których skorzystali respondenci badania CAWI



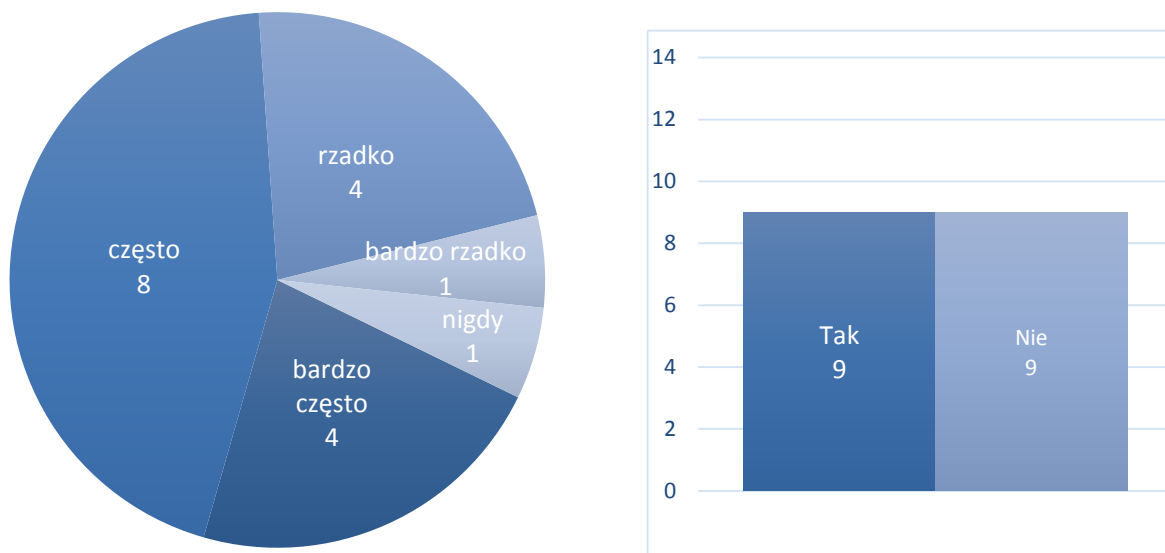
Dane: Badanie CAWI [N=19]

Według deklaracji badanych osób, wiedza zdobyta w trakcie udziału w analizowanych projektach pozostaje cały czas użyteczna. W obecnie wykonywanej pracy, wiedzę zdobytą podczas projektu wykorzystuje często lub bardzo często 12 z 18 badanych, (zatrudnionych w momencie badania) osób. Cztery osoby robią to rzadko. Dwie osoby przyznały, że nie wykorzystuje tej wiedzy lub wykorzystuje ją bardzo rzadko. Siedem osób zadeklarowało, że zdobytą wiedzę wykorzystywali w ciągu ostatniego miesiąca, który poprzedzał udział w badaniu.

Wykres 4. Wykorzystywanie zdobytej podczas projektu wiedzy. Odpowiedź na pytanie:

Lewy panel: Jak często w obecnie wykonywanej pracy wykorzystuje Pan/i wiedzę zdobytą podczas projektu?

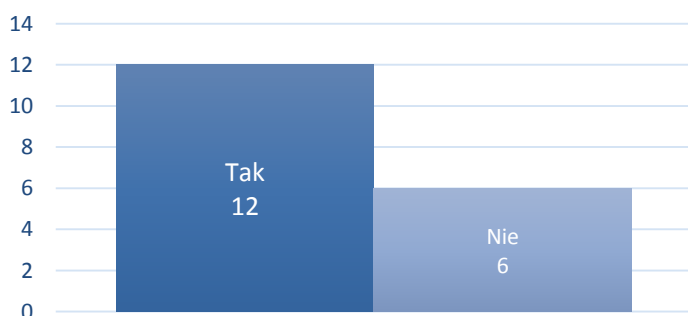
Prawy panel: Czy w ostatnim miesiącu wykorzystywał Pan/i w pracy wiedzę zdobytą w trakcie projektu.



Dane: Badanie CAWI [N=18]

Dodatkowym potwierdzeniem użyteczności projektów i zdobytej w ich trakcie wiedzy, może być fakt, że 12 osób udziela aktualnie doradztwa innym podmiotom lub osobom. W większości są to uczestnicy projektu *Przygotowanie kadr doradczych Gruzji do świadczenia usług w zakresie technologii rolniczych oraz organizacji produkcji, w tym grup producenckich*. Zaobserwowana sytuacja jest więc zgodna z pożądanymi efektami wsparcia.

Wykres 5. Udzielanie doradztwa innym osobom. Odpowiedź na pytanie: Czy aktualnie udziela Pan/i doradztwa innym podmiotom lub osobom?

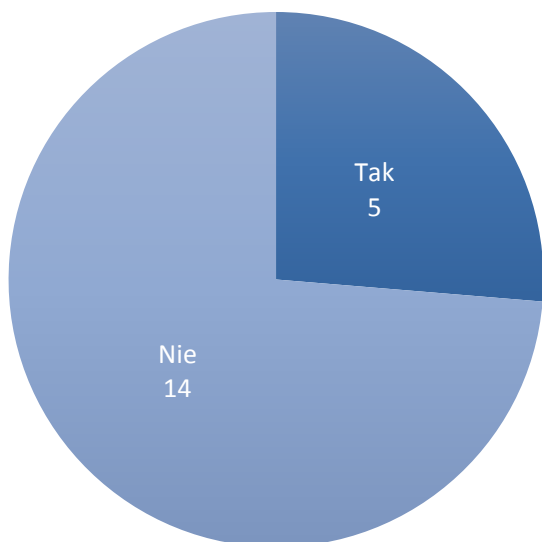


Dane: Badanie CAWI [N=19]

Ostrożnie należy podchodzić do wniosków w zakresie dalszego rozwoju uczestników wspartych projektów. Jednak, zgodnie z deklaracjami badanych osób jedynie co czwarta osoba, po udziale w projekcie, poszerzała zdobytą wiedzę biorąc udział w innych działaniach. Czternaście osób nie uczestniczyło w żadnych innych

projektach, które uzupełniałyby oceniane przedsięwzięcia.. Jest to jednak wynik specyficzny dla grupy respondentów badania CAWI (mających dostęp do internetu i operujących mailami), bowiem pogłębione badania jakościowe dają zasadniczo inne wyniki – we wszystkich pięciu badanych projektach jego beneficjenci wykorzystywali i poszerzali znacząco swoją wiedzę po zakończeniu projektu – jedni w drodze udziału w innych projektach i inicjatywach, inni zaś poprzez rozwój własnych gospodarstw, mikrobiznesów, konsultowanie rozwoju przedsiębiorstw z ekspertami i podnoszeniem własnych kompetencji w tym zakresie.

Wykres 6. Dalszy rozwój Odpowiedź na pytanie: *Czy po udziale w projekcie, brał/a Pani udział w innych projektach, w ramach których poszerzał/a Pan/i wiedzę zdobytą w trakcie projektu?*



Dane: Badanie CAWI [N=19]

Podsumowanie

Użyteczność nabytych kompetencji jest w pierwszej kolejności uzależniona od praktycznych walorów działań projektowych. Z tego powodu, swoje kompetencje najaktywniej wykorzystywali i rozwijali uczestnicy wizyty studyjnych, skierowanych do rolników i przewodników konnych. Multiplikacja kompetencji odbywała się zazwyczaj poprzez nieformalną wymianę wiedzy pomiędzy beneficjentami a sąsiadami zajmującymi się podobną działalnością. Na użyteczność projektów wpływa również potencjał organizacji pełniących rolę partnerów gruzińskich oraz staranna selekcja beneficjentów.

Czy w kraju beneficjentów zostały zapewnione środki na utrzymanie inicjatyw rozpoczętych lub rozwijanych w ramach polskiej pomocy?

Znaczna część działań projektowych, zainicjowanych w ramach badanych projektów, była lub jest kontynuowana przy wsparciu różnych źródeł. Są to jednak niemal wyłącznie działania finansowane przez zagranicznych donatorów. Brakuje natomiast widocznego zaangażowania finansowego ze strony państwa lub innych agend publicznych.

Wśród działań, które uzyskały finansowanie zagraniczne wymienić należy:

- rozbudowę ubojni drobiu w Dzeverze w Shida Kartli, finansowaną dzięki grantowi pozyskanemu przez gruziński oddział Heifer Project International z programu realizowanego przez Ambasadę Japonii (kontynuacja projektu 274/2011/PR/2011)
- projekt realizowany przez Stowarzyszenie Most do Gruzji (partner PTTK w projekcie "Wsparcie mikroprzedsiębiorstw sektora turystycznego w regionie Pszawi-Chewsureti") ze środków

programu RITA (w jego ramach zorganizowano m.in. wizyty studyjne dla pracowników Muzeum Etnograficznego w Chewsuretii w Korszy)

- projekt „Wsparcie przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich w rejonie Tkibuli i Tschaltubo w Gruzji” dzięki zaangażowaniu obu partnerów uzyskał dofinansowanie z programu RITA oraz z programu Wsparcie Demokracji Fundacji Solidarności Międzynarodowej (a więc też środków PPR). W ramach tych projektów kontynuowane było wsparcie aktywności kobiet wiejskich – nie tylko w zakresie produkcji i przedsiębiorczości, ale też w zakresie szeroko pojętego przywództwa i działań społecznych.

Nieliczne inicjatywy kontynuowane są poprzez niewielkie inwestycje finansowane z prywatnych środków beneficjentów (osoby, które uczestnicząc w projekcie "Biznes na start" i "Wsparcie przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich w rejonie Tkibuli i Tschaltubo w Gruzji" założyły własne przedsiębiorstwa, zdobyte zyski inwestują dalej w rozwój działalności). W przypadku projektu „Podkarpackie wspomaga rozwój regionalny Regionu Kachetia” działalność rozpoczęta w ramach PPR jest kontynuowana przede wszystkim dzięki społecznej pracy jednego z koordynatorów gruzińskich, który mógł sobie na to pozwolić, posiadając inne źródło dochodu. Pewną kontynuację projektu promującego turystykę konną w Bordzomi podjęły władze tamtejszego parku narodowego, prowadząc oznakowanie ścieżek turystycznych we własnym zakresie. Kontynuowana jest również działalność jednostki ds. obsługi i kontaktów z przedsiębiorcami przy Urzędzie Miasta Kutaisi.

Jako korzystne uznać należy natomiast inicjatywy ustawodawcze regulujące zasadę tworzenia spółdzielni oraz mechanizmów wsparcia finansowego dla producentów rolnych zrzeszonych w spółdzielniach. Zmiany te podyktowane są wymogami ze strony Unii Europejskiej, która lobbuje na rzecz wdrażania takich rozwiązań, proponując własne wsparcie finansowe w tym zakresie, niemniej fakt stosunkowo szybkiego wdrożenia nowego prawodawstwa świadczy o priorytetowym traktowaniu rozwoju spółdzielczości przez gruzińskie władze.

PODSUMOWANIE

Tylko nieliczne działania projektowe, po zakończeniu finansowania ze środków PPR, uzyskały wsparcia ze strony miejscowych władz. Działania kontynuowane po zakończeniu projektów, korzystały głównie ze wsparcia zagranicznych donatorów. W rzadkich przypadkach były one finansowane ze środków prywatnych beneficjentów. Na wsparcie z gruzińskich środków publicznych mogą liczyć jedynie inicjatywy, będące kontynuacją projektów, w którym rolę partnerów pełniły agendy lokalnych władz. Obszarem, w którym wdrożone zostało wsparcie ze strony państwa, jak również ze strony Unii Europejskiej jest rozwój spółdzielni.

Jakie rodzaje działań /dlaczego okazały się najbardziej trwałe i w największym stopniu przyczyniły się do rozwoju potencjału beneficjentów lub wzmocnienia instytucji /organizacji partnerskich?

Największą siłą oddziaływania cechowały się bez wątpienia projekty ukierunkowane bezpośrednio na wsparcie przedsiębiorców lub osób planujących rozpocząć własną działalność gospodarczą. Z punktu widzenia trwałości i użyteczności, pozytywnie ocenić należy dobrze zaplanowane i przeprowadzone wizyty studyjne dla rolników oraz przewodników konnych. Wypowiedzi beneficjentów tych projektów wskazują, że ich wizyty w Polsce wraz z działaniami realizowanymi po powrocie do Gruzji, pozostawiły trwałe efekty związane ze sposobem myślenia o prowadzonej produkcji oraz sposobem jej praktykowania. Beneficjenci deklarują wręcz, że wsparcia PPR zadecydowało o tym, iż mogli pozostać w dotychczasowym miejscu, nie musząc emigrować w poszukiwaniu pracy.

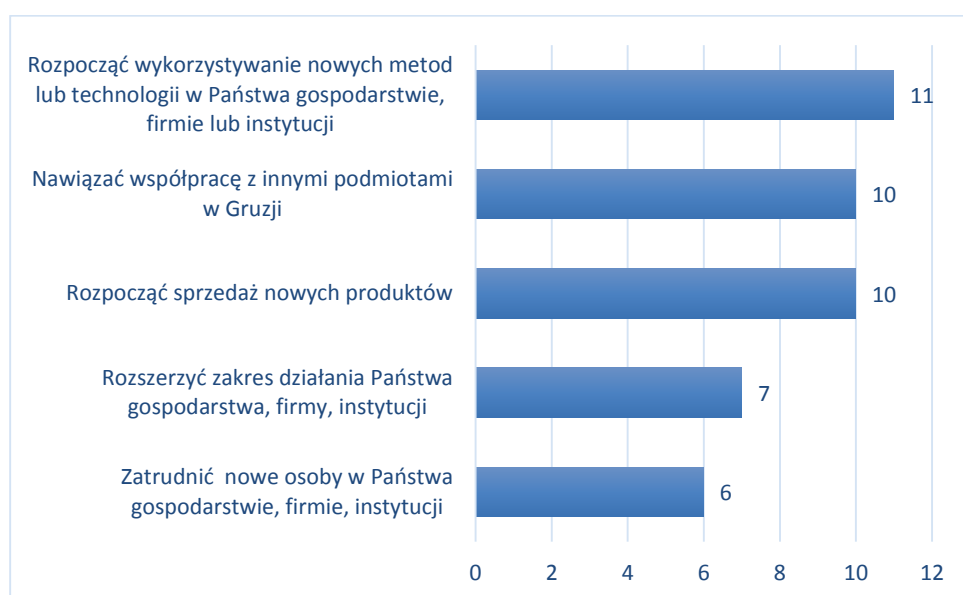
Oprócz skierowania wsparcia bezpośrednio do przedsiębiorców, wyodrębnić możemy następujące elementy decydujące o trwałości projektów:

- **Kompleksowa oferta wsparcia**, obejmujące poza wizytami studyjnymi, cykl szkoleń i warsztatów utrwalających nabyte kompetencje po powrocie beneficjentów do Gruzji. Na aspekt ten wskazywali szczególnie beneficjenci projektów dotyczących tworzenia ubojni drobiu oraz spółdzielczości w Shaushuebi.
- **Nieformalne wsparcie po zakończeniu podstawowych działań projektowych.**

Analizując badane projekty można twierdzić, że najtrwalsze efekty przyniosły te projekty, które w jakiś sposób były kontynuowane po zakończeniu wsparcia PPR. Przykładem tego jest projekt z ubojnią, ale też projekt kobiecej przedsiębiorczości w Tkibuli. Co więcej, projekty te przyczyniały się przy okazji do rozwoju potencjału instytucjonalnego lokalnych organizacji pozarządowych (Stowarzyszenia Dzevera 2009 i Fundacja Rozwoju TKibuli).

Analizując deklaracje wąskiej grupy beneficjentów projektów, którzy wzięli udział w badaniu CAWI, również można wysunąć ostrożny wniosek, że projekty faktycznie przysłużyły się do rozwoju działalności poszczególnych podmiotów i osób. Jedenastu z dziewiętnastu badanych osób przyznało, że w wyniku udziału w projekcie udało się rozpocząć wykorzystywanie nowych metod lub technologii w ich gospodarstwie, firmie lub instytucji. Dziesięć osób zadeklarowało, że dzięki projektowi udało się nawiązać współpracę z innymi podmiotami w Gruzji. Podobnie dziesięć osób potwierdziło, że w wyniku projektu udało się rozpocząć sprzedaż nowych produktów. Siedem osób stwierdziło, że projekt miał wpływ na rozszerzenie zakresu działania ich gospodarstwa, firmy, instytucji. Wreszcie sześć osób przyznało, że w wyniku udziału w projekcie zatrudnione zostały w ich gospodarstwie, firmie, instytucji nowe osoby.

Wykres 7. Efekty projektów wg deklaracji uczestników. Liczba osób odpowiadających pozytywnie na pytanie: Czy w wyniku udziału w projekcie udało się Państwu...



Dane: Badanie CAWI [N=19]

Jako podstawowe ograniczenia trwałości projektów skierowanych do przedsiębiorców, zidentyfikowano:

- **Brak możliwości dofinansowanie projektów o dłuższym czasie realizacji.** Zagadnienie to sygnalizowaliśmy już w rozdziale dotyczącym adekwatności. Tutaj znalazło ono potwierdzenie w opiniach niemal wszystkich respondentów, zarówno po stronie polskiej, jak i gruzińskiej.
- **Negatywne postrzeganie idei wspólnej pracy, produkcji** – idea współpracy w zakresie zyskiwania dochodu (działalności dochodowej) jest obca kulturze gruzińskiej – w tym zakresie panuje raczej indywidualizm a nawet rywalizacja. Idea współpracy rolników kojarzona jest jednoznacznie

negatywnie z sowieckimi kołchozami, co powoduje, że ludzie odnoszą się do współczesnej idei spółdzielczości z niedowierzaniem. W związku z tym projekty, które zakładały wspólne działania gospodarcze, integrację rolników celem poprawy efektywności produkcji natrafiały na istotne trudności w zakresie zmiany mentalności miejscowej ludności.

- **Bardzo ograniczony dostęp gruzińskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego.** Trudny dostęp do kredytu oraz brak własnego kapitału są najczęściej wskazywaną przez beneficjentów barierą rozwoju. Jest to również poważne zagrożenia trwałości projektów PPR. Przedsiębiorstwa po zakończeniu korzystania ze wsparcia projektowego nie są bowiem w stanie zrealizować dalszych inwestycji, które pozwalałyby im na rozwój i umacnianie pozycji rynkowej.

Trwałość projektów realizowanych w formie współpracy samorządów⁶, przejawia się głównie poprzez kontynuację wzajemnych przedsięwzięć, związanych z różnymi formami promowania przedsiębiorczości (np. udział przedsiębiorców gruzińskich w targach organizowanych w Poznaniu). Dzięki dogodnym i dostępnym kosztowo połączeniom lotniczym utrzymywane są kontakty pomiędzy szkołami uczestniczącymi w projekcie "Zawód a rynek. Zwiększenie szans rozwoju zawodowego oraz przedsiębiorczości wśród uczniów i nauczycieli szkół zawodowych. Wymiana doświadczeń pomiędzy Poznaniem a Kutaisi". Brakuje natomiast informacji, wskazujących na istotną zmianę oferty edukacyjnej szkoły z Kutaisi. Jej przedstawiciele wskazują na większe zainteresowanie ze strony nowych kandydatów. Jako barierę utrudniającą wprowadzania modyfikacji, podawali natomiast formalny brak możliwości sprzedaży produktów wytworzonych przez uczniów w ramach praktyk. Jako potrzebne uzupełnienie działań projektowych, wymieniano natomiast możliwość zakupu na rzecz partnera gruzińskiego wyposażenia szkolnych pracowni.

PODSUMOWANIE

Najtrwalszy wpływ na potencjał beneficjentów i projektodawców miały działania skierowane bezpośrednio do przedsiębiorców lub osób rozpoczynających własną działalność. Najsilniejszy wpływ wykazywały projekty, w których zastosowano połączenie wizyt studyjnych (opartych na obserwacji praktyk stosowanych w polskich firmach i gospodarstwach) ze szkoleniami utrwalającymi nabyte kompetencje po powrocie do Gruzji. Czynnikiem determinującym trwałość projektów były również inwestycje w wyposażenie oraz zaplecze niezbędne dla prowadzenia działalności. Kluczowymi ograniczeniami trwałości były natomiast krótkie terminy realizacji oraz utrudniony dostęp beneficjentów do kredytów, mogących finansować rozwój ich przedsiębiorstw (lub spółdzielni) po zakończeniu projektów.

Czy polskie interwencje uwzględniły działania projektowe wspierane przez innych donatorów?

Skala środków przeznaczanych w ramach PPR na gruziński komponent MSP jest niewielka w porównaniu z funduszami angażowanymi przez innych donatorów. Wśród organizacji, prowadzących w Gruzji najbardziej aktywna działalność wymienić należy:

- USAID (Stany Zjednoczone) - przyznaje fundusze na projekty długoterminowe (od roku do 4 lat), wysokobudżetowe (minimalny budżet w tegorocznym naborze wynosił 100 tys. USD, maksymalny 1,2 mln USD). Ostatni konkurs dla projektodawców skoncentrowany był na wspieraniu projektów promujących rozwiązywanie konfliktów etnicznych w rejonach zapalnych (pogranicze gruzińsko-rosyjskie).
- UNDP oraz inne agendy ONZ - realizują duże, wieloletnie projekty własne. Współpraca z lokalnymi podmiotami prowadzona jest na zasadzie umów partnerskich (zamiast otwartych konkursów dla projektodawców). Zakres tematycznych projektów UNDP częściowo pokrywa się

⁶ Projekt realizowany przez UM Województwa Podkarpackiego nie był oceniany pod względem trwałości, albowiem od jego zakończenia upłynęło zbyt mało czasu.

z PPR (szkolnictwo zawodowe, doszkolenie i wsparcie merytoryczne rolników, promocja spółdzielczości). Łączna roczna wartość pomocy przyznawanej przez wszystkie agendy ONZ wynosi 8,6 mln USD (2012)⁷.

- **Merci Corps** - organizacja pozarządowa, realizująca obecnie sześć projektów finansowanych przez różnych donatorów zagranicznych (Unię Europejską, władze Szwajcarii, Danii, Stanów Zjednoczonych). Formuła działalności opiera się pozyskiwaniu środków samodzielnie lub w partnerstwie z innymi organizacjami pozarządowymi. Jednym z działań współrealizowanych przez **Merci Corps** jest program **The European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development (ENPARD)**, którego celem jest wsparcia tworzenia spółdzielni producentów rolnych.

Według danych OECD, roczna wartość środków przekazywanych przez głównych donatorów kształtowała się następująco (dane za rok 2012)⁸:

DONATOR	WARTOŚĆ POMOCY (mln USD)
Niemcy	256
Unia Europejska	201
Stany Zjednoczone	146
Francja	61
Japonia	31
Austria	30
Szwecja	27
Dania	10
.....	
Polska	2,6

Nie napotkano na żadne informacje, świadczące o występowaniu jakichkolwiek kolizji pomiędzy projektami PPR, a działaniami finansowanymi przez innych donatorów (np. realizacja podobnych działań, w podobnych okresie, na podobnym obszarze). Polskie projekty była natomiast komplementarne z wieloma działaniami, tj. realizowały podobne cele i służyły rozwiązywaniu podobnych problemów. W przypadku projektu prowadzonego w Dzeverze, mieliśmy do czynienia nawet z bezpośrednią (aczkolwiek niezamierzoną) komplementarnością PPR oraz wsparcia finansowanego przez władze Japonii. *„Na bazie powstałej w naszym projekcie ubojni, dokonano jej rozbudowy oraz utworzono fermę drobiu, finansowaną ze środków japońskich.”* Z tego punktu widzenia, **PPR stanowiła niewielki, ale na pewno istotny wkład w całokształt działań rozwojowych adresowanych do Gruzji.**

Co więcej, projekty PPR skierowane były w przeważającej mierze do beneficjentów, którzy nie byli nigdy wcześniej objęci uprzednio żadną formą pomocy zagranicznej. Specyfika tych działań (niewielkie budżety, małe liczebności beneficjentów, krótki okres realizacji, koncentracja na precyzyjnie określonych obszarach tematycznych) sprawiła, że polska pomoc rozwojowa obsługiwała specyficzną niszę, czyli społeczności i obszary **wykluczone z dostępu do dużych programów realizowanych przez głównych donatorów zagranicznych.**

⁷ Źródło: Geographical Distribution of Financial Flows to Developing Countries 2014, OECD, 2014.

⁸ Źródło: j.w. Dane obejmują wszystkie przepływy z pochodzące z danego kraju, z uwzględnieniem środków prywatnych,

PODSUMOWANIE

Polska pomoc rozwojowa jest inicjatywą niewielką w porównaniu z programami finansowanymi przez największych donatorów. Realizowane w jej ramach projekty, stanowią jednak ważny wkład we wspieranie rozwoju społeczno-ekonomicznego Gruzji. Polskie projekty są komplementarne wobec największych programów rozwojowych, są również skierowane do obszarów i społeczności, gdzie wyjątkowo utrudnione jest pozyskanie zewnętrznych środków służących rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

Jakie działania projektowe w najwyższym stopniu i dlaczego sprzyjały umacnianiu wizerunku Polski jako donatora współpracy rozwojowej?

Wszyscy projektodawcy, biorący udział w naszym badaniu, podkreślali bardzo przychylne nastawienie partnerów gruzińskich i beneficjentów wobec Polski. Była to ogólnie rozumiana sympatia zarówno do ludzi, jak również do polskich instytucji państwowych. Postawy te wynikały w pewnym stopniu z podobieństw kulturowych naszych społeczeństw, w tym przede wszystkim wysoko rozwiniętej i wzajemnie cenionej gościnności. Były one jednak wyraźnie wzmacniane przez specyfikę polskiej polityki zagranicznej, zwłaszcza w obliczu konfliktu gruzińsko-rosyjskiego i jego następstw. Wizerunek naszego kraju jako donatora jest nierozzerwalnie związany z ogólnym, bardzo pozytywnym nastawieniem do Polski i Polaków. Są to warunki bardzo korzystne dla realizacji projektów rozwojowych. Pozwalają one na pozyskanie wśród miejscowej ludności wyjątkowego kredytu zaufania, co jest szczególnie istotne, zważywszy na typowe dla Gruzinów przywiązywanie dużej wagi do osobistych relacji.

Oprócz uwarunkowań kulturowych, wpływ na postrzeganie Polski jako donatora miała również merytoryczna strona działań projektowych. Jak wspomniano w rozdziale dotyczącym oceny użyteczności, PPR postrzegana jest korzystniej niż działania realizowane z funduszy państw zachodnioeuropejskich lub instytucji międzynarodowych. Decyduje o tym większe, zdaniem beneficjentów, dopasowanie tematyki polskich projektów do specyfiki gruzińskich potrzeb. To, co szczególnie wyróżnia polskie projekty to niezwykle zorientowanie na cel, którego osiągnięcie przynosi wymierne rezultaty funkcjonujące do dnia dzisiejszego. Ważny wpływ na wzmocnienia korzystnego wizerunku miały szczególnie wizyty studyjne w polskich gospodarstwach rolnych i agroturystycznych. Ich uczestnicy podzielali bardzo korzystne opinie dotyczące polskich przemian gospodarczych i cywilizacyjnych.

Czynnikami osłabiającymi pozytywne postrzeganie PPR był, wspomniany już kilkakrotnie, krótki okres realizacji projektów.

Zabrakło także, koordynowanych na poziomie ambasady, działań informacyjnych i integracyjnych. Beneficjenci wskazywali często, że nie mieli wiedzy o innych projektach realizowanych z PPR, a szczególnie o projektach z tej samej branży. Zabrakło elementów sieciowania, animowania kontaktów i współpracy, wymiany doświadczeń pomiędzy beneficjentami. Szczególnie razi brak przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorcami działającymi w branży turystycznej. Beneficjenci wskazywali wielokrotnie na potrzebę organizacji spotkań integracyjnych gruzińskich koordynatorów. Wydaje się, że w gestii Ambasady RP powinno być wysiłki podtrzymywania kontaktów z beneficjentami po zakończeniu projektów. Przykładem takiego podejścia, mogą być inicjatywy podejmowane przez przedstawicielstwa Japonii oraz Stanów Zjednoczonych, którzy regularnie organizują spotkania integracyjne ze swoimi grantobiorcami. Elementem, który istotnie osłabia pozycję Polski jako donatora współpracy rozwojowej, jest również nieumiejętność promowania tej współpracy – zarówno na poziomie pojedynczych projektów i projektobiorców, jak i w skali poszczególnych regionów Gruzji, czy całego kraju. Wydaje się, że w promocję działań w poszczególnych regionach i w całym kraju powinna być w większym stopniu zaangażowana Ambasada, która powinna szerzej dbać o wizerunek polskiej pomocy nawet po zakończeniu finansowania.

PODSUMOWANIE

Polska cieszy się szczególnie korzystnym wizerunkiem w społeczeństwie gruzińskim. Postawy te zostały mocno ugruntowane przez politykę zagraniczną RP, prowadzoną w czasie wojny gruzińsko-rosyjskiej oraz w jej następstwie. Polska pomoc rozwojowa dodatkowo wzmacnia korzystne postrzeganie naszego kraju. W opinii beneficjentów Polska stanowi przykład udanych reform. Wskazują oni na dobrą organizację pracy naszych przedsiębiorstw oraz wysoki standard świadczonych przez nich usług. Oferta polskich działań projektów odbierana jest jako atrakcyjna, ściśle ukierunkowana na osiągnięcie celu oraz dobrze dopasowana do potrzeb beneficjentów. Aby dodatkowo wzmocnić pozycję Polski jako donatora warto podjąć jednak działania promocyjne, które przyczynią się do budowania spójnej marki polskiej pomocy rozwojowej.

Jakie zmiany we współpracy rozwojowej adresowanej dla gruzińskiego sektora MSP należy wprowadzić w kontekście zawarcia Umowy Stowarzyszeniowej z Unią Europejską?

Podpisanie Umowy Stowarzyszeniowej zmienia istotnie warunki rozwoju przedsiębiorczości w Gruzji głównie poprzez otwarcie rynku zbytu, które wymaga przystosowania produktów i usług do standardów europejskich. To zaś oznacza, że lokalny rynek zbytu, na którym obecnie standardy higieny, sterylności opakowań, zasady przechowywania żywności rzadko kiedy są przestrzegane, staje przed koniecznością wprowadzenia istotnych modyfikacji. Stanowi to zagrożenie dla małego i średniego biznesu, którego rozwój może być istotnie wstrzymany przez brak możliwości osiągnięcia wymaganych standardów rynkowych. Dotyczy to w pierwszej kolejności lokalnych inicjatyw, mikroprodukcji, takich jak między innymi spółdzielnie zakładane, czy wspierane w ramach projektów polskiej pomocy.

W związku z tym projekty PPR w zakresie wsparcia małej i średniej przedsiębiorczości, powinny uwzględniać następujące kwestie:

- 1) Działania związane z budową lub remontowaniem infrastruktury produkcyjnej powinny uwzględniać normy europejskie, tak by ich funkcjonowanie i rozwój w przyszłości nie wymagały dostosowywania (ubojnia postawiona w 2011 r. spełnia wszelkie zasady higieny i sterylności przez co może rozwijać dystrybucję wśród dużych klientów – np. supermarketów).
- 2) Potrzebna jest edukacja przedsiębiorców w zakresie standardów europejskich, zasad działania na rynku europejskim, ale też uzupełnianie wiedzy podstawowej (planowanie, tworzenie biznesplanu, księgowość, prawodawstwo, zarządzania strategiczne). Jak podkreślają przede wszystkim polscy projektodawcy, ale też bardziej doświadczeni gruzińscy koordynatorzy, w Gruzji istnieje ogromna luka wiedzy co do sposobu prowadzenia biznesu, niezależnie czy jest to uprawa roli, hodowla bydła czy jakakolwiek produkcja. Potrzebę edukacyjną dobrze obrazuje poniższa charakterystyka sytuacji, sformułowana przez jednego z polskich koordynatorów:

„Oni naprawdę kompletnie nie mają żadnej wiedzy jak się poruszać po tym rynku unijnym. Jak tą współpracę nawiązać, nawet w zakresie tych win, które tak próbują tutaj właśnie na rynek unijny wyprowadzić, bo z Rosją wiadomo jak jest, raz jest, raz nie jest, więc dla nich rynek unijny jest bardzo ważny. Ale oni nie mają wiedzy kompletnie jak to zrobić.

Sędzili, że to są już takie warsztaty, gdzie przyjeżdżają przedsiębiorcy z Polski, którzy chcieliby współpracować z przedsiębiorcami gruzińskimi i oni już siadają do stołu i już rozmawiają o biznesie. A ja im mówię tak:

Założmy, że pan jest przedsiębiorcą i ja jestem przedsiębiorcą. Porozmawiajmy o biznesie w Polsce.

Wie pan jak to zrobić?

No nie.

A wie pan jakie są regulacje na rynku unijnym?

No nie.

A coś na temat certyfikacji, on się akurat zajmował produkcją win, coś na temat certyfikacji win w Unii pan wie?

No nie.

To jak mamy usiąść do tego stołu do biznesu i rozmawiać o biznesie?

I oni dopiero wtedy zaczynają myśleć. Zaczynają sobie uświadamiać i mówią: ale to partner polski tym się zajmie. A skąd ty wiesz, czy partner polski ciebie nie oszuka, powie, że certyfikowanie win kosztuje tyle i tyle...? Dopiero oni wtedy zaczynają myśleć, że rzeczywiście, wszyscy by chcieli prowadzić biznes, wszyscy by chcieli nawiązać kontakty biznesowe i tą współpracę prowadzić, ale żeby to robić, to niestety trzeba mieć wiedzę i tej wiedzy absolutnie im brakuje. I to zarówno na tym szczeblu takim powiedzmy niższym, tym szczeblu przedsiębiorców, jak i na szczeblu samorządowym. To jest taka duża dziura edukacyjna.”

- 3) Potrzebne jest wprowadzanie edukacji w zakresie przedsiębiorczości do szkół, jako element budowania świadomej grupy przyszłych przedsiębiorców.
- 4) Należy promować konkretne dobre praktyki w dostosowywaniu polskich MŚP do standardów europejskich.
- 5) Należy prowadzić działania informacyjne, dla przedsiębiorców zainteresowanych rozpoczęciem działalności na rynku europejskim.
- 6) Istnieje potrzeba działań projektowych związanych z promocją nowoczesnych metod i technologii przetwórstwa owocowo-warzywnego. Gruzja jako kraj rolniczy i słoneczny obfituje w ogromne pokłady dobrych jakościowo warzyw i owoców, jednak brak znajomości nowoczesnych technologii przechowywania, pakowania a przede wszystkim przetwórstwa powoduje, że produkty nie trafiają na rynek. W obliczu otwarcia się europejskiego rynku zbytu bardzo ważne jest przekazywanie nowoczesnych technologii, tak by realne było wyjście z produktami na eksport.
- 7) Istnieje potrzeba działań wspierających rozwój produkcji lokalnej, marki produktu lokalnego, ekoprodukcji. Uwzględniając trudności w wychodzeniu na szeroki rynek zbytu, a z drugiej strony walory naturalnej produkcji rolnej w Gruzji (czystej, wolnej od chemicznych nawozów), wydaje się, że metodą na rozwój regionów jest promocja i rozwój produktów lokalnych, tworzenie marki lokalnej. Projekty PPR mogłyby istotnie wspierać ten proces poprzez dzielenie się polskim doświadczeniem.

PODSUMOWANIE

Umowa Stowarzyszeniowa może mieć bardzo silny wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Gruzji. Szczególnie istotne będą bez wątpienia nowe możliwości związane z dostępem do rynków europejskich. Oprócz szans pojawią się jednak również koszty, związane chociażby z koniecznością dostosowania zachodnich standardów prawnych i sanitarnych. Wyzwanie to powinno być uwzględniane w przyszłych planach polskiej pomocy rozwojowej. Warto jednak, aby nie zmieniać drastycznie dotychczasowych priorytetów, tj. wsparcia kierowanego przede wszystkim do drobnych przedsiębiorców, dla których własny biznes jest nie tyle narzędziem wielkiej ekspansji, co sposobem na zapewnienie sobie godnych dochodów, w obliczu otaczającej biedy i stagnacji

Czy rekomendacje proponowane przez ewaluatorów dostosowanie są do problemów i potrzeb grup docelowych?

Opinie i doświadczenia beneficjentów oraz projektodawców stanowiły podstawę dla większości rekomendacji opracowanych przez ewaluatorów. Były one gromadzone, przede wszystkim, podczas wywiadów indywidualnych. Wywiady obejmowały zawsze zagadnienie odnoszące się do szerszego kontekstu, a więc również, do potrzeb grup docelowych. Celem badaczy było poznanie specyfiki lokalnych problemów i wyzwań. Na tej bazie, powstały pierwsze propozycje rekomendacji, które skonsultowano podczas warsztatu, przeprowadzonego w Gruzji z udziałem beneficjentów.

Uczestnicy warsztatu potwierdzili dostosowanie większości proponowanych rekomendacji. W szczególności, potwierdzali zasadność oraz priorytetowe znaczenie rekomendacji dotyczącej wydłużenia dopuszczalnego czasu realizacji projektów. Pojawiały jednak również sugestie oraz opinie krytyczne, w efekcie których

ewaluatorzy doprecyzowali proponowane oraz dodali nowe rekomendacje. Najważniejsze zmiany polegały na:

- **Zrezygowaniu z rekomendacji, dotyczącej skoncentrowania działań pomocowych w określonych regionach Gruzji.** Beneficjenci wskazywali bowiem na dużą skalę potrzeb we wszystkich częściach kraju. Sugerowali również utrzymaniu dotychczasowych priorytetów, tj. koncentracji na terenach wiejskich, oddalonych od dużych ośrodków.
- **Doprecyzowaniu rekomendacji, dotyczącej kontynuowania wsparcia spółdzielczości.** Idąc za sugestiami beneficjentów, zaproponowano rozszerzenia wsparcia na inne niż spółdzielnie formy wspólnej działalności (stowarzyszenia lokalne, grupy producenckie).
- **Dodaniu rekomendacji dotyczącej,** uzupełnienia przyszłych programów współpracy rozwojowej o komponent wsparcia, ukierunkowanego na **promowanie ekorozwoju i produkcji produktów lokalnych.**

2.3. Studia przypadku

Projekt 2011 – 274: Wsparcie drobnych hodowców drobiu szansą na lepsze życie rodzin wiejskich regionu Shida Kartli w Gruzji

Polski projektodawca: Heifer International Polska

Partner gruziński: Heifer International Georgia

Rok realizacji: 2011

OPIS PROJEKTU: Projekt zakładał stworzenie we wsi Dzevera, w regionie Shida Kartli ubojni, która spełniając wymogi sanitarne oraz standardy europejskie, umożliwi lokalnym mieszkańcom sprzedaż drobiu zgodnie z obowiązującymi wymogami. Projekt obejmował stworzenie ubojni, przeszkolenie zespołu 8 jej pracowników oraz wizytę w Polsce i na Litwie (obserwacja ubojni w praktyce). Pomysł inwestycji w ubojnię wynikał z doświadczeń pracy obu partnerów w tym regionie.

EFEKTY PROJEKTU: Po 3 latach od zakończenia projektu ubojnia nie tylko intensywnie funkcjonuje, ale jest jednym z elementów linii produkcyjnej hodowli drobiu – głównie indyków. W ciągu kolejnych 2 lat ówczesny partner gruziński – Heifer International Georgia zdobył dofinansowanie od Ambasady Japonii na 2 fermy - dla hodowli i magazynowania paszy dla indyków (i innego drobiu) i dla inkubacji i hodowli indyków. Projekt polskiej pomocy stał się zaczątkiem tworzenia dużej fermy, która swoimi usługami zapewnia cały cykl produkcyjny mięsa indyczego – przedsiębiorstwo wspiera lokalną społeczność umożliwiając im produkcję mięsa wysokiej jakości, a z drugiej strony przedsiębiorstwo stało się samowystarczalnym podmiotem gospodarczym, które prowadzi cały cykl hodowli indyków, wraz z ubojem i dystrybucją na rynku zbytu. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia ok. 20 osób z regionu, a w ubojni pracuje 8 osób przeszkolonych w ramach polskiego projektu. Przedsiębiorstwo swoim zasięgiem obejmuje całą Gruzji i ma stabilną sieć dystrybucyjną - dostarcza mięso do sieci supermarketów Carefour, Goodwin, Smart oraz do mniejszych sklepów w Tbilisi i Rustawi. Dystrybucja nadal jest najważniejszym ogniwem przedsiębiorstwa, a reklama i marketing mają priorytetowe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa. Fakty 3. lat funkcjonowania przedsiębiorstwa mówią same za siebie – jest to wyjątkowo dobry przykład jak stosunkowo nieduża inwestycja może dać zaczątek do rozwoju przedsiębiorstwa.

CZYNNIKI SUKCESU:

- trafna diagnoza lokalnych potrzeb
- adekwatny dobór osób zaangażowanych w projekt – choć nie była prowadzona żadna rekrutacja, to w projekcie uczestniczyły realnie osoby żywo zainteresowane polepszeniem swojego życia i chętne do pracy. Chociaż praca w ubojni nie należy do łatwych to pracują w niej do dziś.

- oparcie działań lokalnych o istniejącą wiejską organizację społeczną – Stowarzyszenie Dzevera 2009, która brała na siebie odpowiedzialność za rozwój przedsiębiorstwa
- obecność lokalnego lidera, który nabrał umiejętności menedżerskich i planuje rozwój przedsiębiorstwa
- silna pozycja partnera gruzińskiego – Heifer International Georgia, który efektywnie zdobył środki na kolejne inwestycje
- współpraca z polskim weterynarzem po zakończeniu projektu, który swoimi konsultacjami wspiera fermę do dnia dzisiejszego
- wypełnienie niszy na rynku – sukces ubojni polega również na tym, że jest to jedna z nielicznych tego typu firm w Gruzji.

Projekt ten jest wyjątkowo dobrym przykładem współpracy różnych aktorów – starania wszystkich stron: lokalnych mieszkańców, Stowarzyszenia Dzevera, partnerów Heifer Polska i Heifer Georgia oraz zainteresowanie Ambasad – wszystko to spowodowało, że po 3 latach w wiosce powstało pełnowartościowe i samowystarczalne przedsiębiorstwo. Podczas oficjalnego otwarcia drugiej fermy, Ambasadorowie Japonii i USA niejednokrotnie wskazywali, że początek zmian dał efektywnie zrealizowany projekt Polskiej Pomocy.

Projekt 2011 – 92: Wsparcie przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich w rejonie Tkibuli i Tschaltubo w Gruzji

Polski projektodawca: Fundacja EkoRozwoju

Partner gruziński: People In Need - biuro w Kutaisi, Tkibuli District Development Fund (TDF)

Rok realizacji: 2011

OPIS PROJEKTU: Projekt był kontynuacją działań podejmowanych w regionie Tkibuli od 2008 roku w zakresie rozwoju turystyki (rozwój gospodarstw domowych) i rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Były to działania czeskiej organizacji People In Need, która stworzyła lokalną organizację TDF – Fundację Rozwoju Regionu Tkibuli - obecny partnerem polsko-gruzińskich projektów. W 2009 roku w ramach programu wolontariatu Polskiej Pomocy została wzmocniona organizacja TDF, a rozwój turystyki nabrał systematycznego charakteru – zostało założone Stowarzyszenie właścicieli domów agroturystycznych KORENA. W 2010 roku, ze środków Fundacji im. S. Batorego zrealizowano projekt liderowski skierowany na wsparcie kobiecej aktywności w wioskach. Wtedy powstała idea wsparcia kobiecej przedsiębiorczości i stworzenia Klubu Kobiet, realizowana podczas projektu PPR w 2011 roku. Na projekt składały się mini granty na rozwój działalności gospodarczej kobiet oraz warsztaty aktywizujące kobiety wokół Klubu Kobiet stworzonego w domu wiejskim będącym własnością TDF (kursy angielskiego, komputerowe, warsztaty pisania projektów).

EFEKTY PROJEKTU: Powstało kilka gospodarstw agroturystycznych, kilka zakładów krawieckich, wyposażono w sprzęt produkcję jogurtu Matsoni oraz wyrobu masła, rozbudowano hodowlę kurczaków oraz produkcję suszonych owoców. Przedsiębiorstwa funkcjonują do dziś, przynosząc zyski rodzinom i mieszkańcom. Wzorcowym przykładem jest produkcja Matsoni – remont pomieszczenia i zrozumienie na czym polega mikroprzedsiębiorczość spowodowały, że produkcja jogurtu Matsoni domowymi sposobami nabrała rynkowego charakteru - spełnia normy sanitarne, prowadzona jest księgowość, opłacane podatki, a jogurt Matsoni jest etykietowany, dystrybuowany po okolicznych sklepach. Gospodarstwa agroturystyczne mają dziś komplet gości. Stosunkowo małe granty zmotywowały wiejskie kobiety do działań przedsiębiorczych. Aktywizacja społeczna kobiet w wiejskim domu kultury nie do końca przyniosła zamierzony efekt - jeśli TDF nie prowadzi w nim działań projektowych, to kobiety same z siebie nie podejmują działań społecznych. Z drugiej jednak strony tworzą Stowarzyszenie Producentów Lokalnych OKRIBA, która podobnie jak Stowarzyszenie KORENA działa do dzisiaj i stanowi istotne wsparcie dla lokalnych mini przedsiębiorstw. W regionie podejmowane są też kolejne działania – w 2012 prowadzony był projekt wspierania liderstwa kobiet na wsiach wraz z konsultacją Strategii Rozwoju Regionu Tkibuli (projekt z programu Wsparcie Demokracji Fundacji Solidarności Międzynarodowej oraz z programu RITA). A w 2013 i 2014 roku, zaczęto rozwijać

uprawę herbaty jako produktu lokalnego - raz w roku organizowany jest Dzień Herbaty, w ramach którego promuje się przedsiębiorczość regionu. Wsparcie z 2011 roku doprowadziło do trwałych zmian – do powstania realnej mikroprzedsiębiorczości na wsi, a wieloletni rozwój inicjatyw świadczy o wysokim zaangażowaniu nie tylko organizacji partnerskich, ale i beneficjentów, którzy widzą sens zmieniania swojej lokalnej rzeczywistości.

CZYNNIKI SUKCESU:

- **wieloletnie zaangażowanie i współpraca różnych partnerów w danym regionie** – wieloletnia, ścisła współpraca Fundacji Ekorozwoju, Fundacji Rozwoju Regionu Tkibuli i czeskiego PINu.
- **oddolne zrzeszanie się mikroproducentów** – synergia działań organizacji, w której istotną rolę gra polska organizacja i polska koordynatorka powoduje, że rozwijana jest samodzielność lokalnych inicjatyw ekonomicznych, które zrzeszają się w lokalne organizacje.
- **paralelne rozwijanie zdolności przedsiębiorczych i społecznych beneficjentów** – kobiety czują się związane, mogą liczyć na swoje wsparcie niezależnie od projektu. Dobrą praktyką do multiplikacji jest stosowanie wymogu zwrotu części z zainwestowanej sumy w postaci zorganizowania działania społecznego (kobieta która dostała dofinansowanie była zobowiązana do przeprowadzenia mini projektu społecznego dla lokalnej społeczności, równowartego 10% otrzymanej sumy). Taki mechanizm łączenia mikrograntów z wkładem własnym w formie pay – back (zapisany w umowie mini grantowej) buduje niewątpliwie poczucie odpowiedzialności za otrzymany mikrogrant i związane z nimi działania, a także generuje aktywność społeczną lokalnej społeczności. W wyniku zastosowanego mechanizmu beneficjenci podjęli działania społeczne i przeprowadzono kilka projektów społecznych (grupowych lub indywidualnych) – m.in. remont podwórka przy przedszkolu, remont pomieszczenia w przedszkolu, remont pomieszczenia w szkole, zakup ławek i krzeseł do pracowni komputerowej. W projektach tych za środki z pay-backu kupowano zwykle materiały remontowe, natomiast praca stanowiła wkład lokalnej społeczności.
- Taki mechanizm (doświadczenie organizacji PIN) jest dobrym sposobem generowania aktywności społecznej, przy równoczesnym budowaniu odpowiedzialności za podejmowane działania przedsiębiorcze.
- **udana współpraca z władzami lokalnymi**
- **różnorodność podejmowanych inicjatyw** – fakt, że projekt nie determinował konkretnej branży mikroprzedsiębiorstw powoduje, że kobiety mają poczucie, że jest to ich własny biznes, a różnorodność produktów i usług umożliwia wzajemne wspieranie się.
- **adekwatna diagnoza potrzeb i możliwości beneficjentów.**

2.4. Wnioski i rekomendacje

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Uzasadnienie	Adresat
Poszerzenie puli projektów modułowych - realizacji projektów wieloletnich (s. 17,19, 24-25, 27)	Istniejący moduł projektów dwuletnich powinien być szczególnie poszerzony w odniesieniu do priorytetu rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, tak by możliwe było dopuszczenie większej liczby projektów, bowiem w przypadku tych działań wyjątkowo ważne jest wsparcie długoterminowe. Może warto rozważyć, by priorytet MŚP był rozwijany tylko poprzez dwuletnie projekty modułowe.	Działania skierowane do MSP są znacznie trudniejsze w realizacji oraz obciążone wyraźnie większym ryzykiem niż na przykład projekty społeczne. Aby uzyskać pożądane efekty potrzebne są działania rozłożone w czasie. Najbardziej trwałe okazują się bowiem kompleksowe formy wsparcia, w których poszczególne działania (promocja projektu, wizyty studyjne, szkolenia utrwalające kompetencje) muszą być realizowane w odpowiedniej kolejności. Wpływa to na wydłużenie cyklu projektu. Dlatego też, biorąc nawet pod uwagę niewielkie budżety	MSZ

		projektów PPR, należy rozważyć dopuszczenie możliwości działań w dłuższej niż roczna perspektywie.	
Wprowadzenie mechanizmów zwrotnego wsparcia finansowego (s. 22-23,25, 32-33)	Rozważenie możliwości utworzenia mechanizmu preferencyjnie oprocentowanych pożyczek, skierowanych do beneficjentów, których udział w projekcie zakończył się powodzeniem (np. utworzyli własne przedsiębiorstwa, rozpoczęli współpracę z lokalną spółdzielnią). Szczegółowe warunki rekomendowanego mechanizmu mogłyby zostać opracowane na bazie doświadczeń organizacji pozarządowych, oferujących zwrotne mikrogranty dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.	Bardzo ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego a także kulejący system kredytowo-pożyczkowy w Gruzji jest jednym z podstawowych barier utrudniających rozwój gruzińskiej przedsiębiorczości, a przez to stanowi zagrożenie trwałości projektów PPR. Beneficjenci pozbawieni możliwości inwestowania po zakończeniu udziału w projektach nie są w stanie rozwijać nabytych w ich trakcie kompetencji.	MSZ
Wprowadzenie możliwości realizacji konsultacji i monitoringu po zakończeniu projektu (s. 17-20, 24-25, 32)	Wskazane byłoby stworzenie mechanizmu finansowania umożliwiającego dofinansowania na monitoringi i konsultacje, który umożliwiłby przeznaczenie pewnych środków na działania konsultacyjne i monitoringowe po zakończeniu projektu w celu utrwalenia rezultatów projektu	Krótkotrwałe działania projektowe powodują, że choć są one sam w sobie efektywne, to potem rozwój możliwy jest tylko i wyłącznie poprzez kontynuację kontaktu z beneficjentami – wsparcie ich motywacji, ale i wsparcie merytoryczne (w tym dotyczące możliwości finansowania). Badane projekty pokazały, że niemal w każdym istniejący kontakt z beneficjentami sprzyja rozwojowi ich inicjatyw, a tym samym przekłada się na wieloletnią trwałość efektów projektu. Z drugiej strony, w trudnej sytuacji finansowej, w jakiej znajdują się zarówno gruzińskie organizacje pozarządowe, jak i organy samorządu terytorialnego, nie należy oczekiwać, że ten naturalny kontakt powinien być niemal obowiązkiem gruzińskich partnerów. Środki niezbędne na długotrwały monitoring i konsultacje nie muszą być bardzo duże (koszty transportu i komunikacji lokalnej, koszty 1-2 przyjazdów polskich ekspertów, symboliczne koszty osobowe), a nawet nieduże wsparcie może zaowocować znacznie większą trwałością projektów	MSZ, Projektodawcy
Intensyfikacja działań promujących efekty projektów PPR w Gruzji (kształtowanie marki polskiej pomocy rozwojowej) (s. 27-28, 32)	Zalecanym jest podjęcie inicjatyw koordynowanych przez Ambasadę RP w Tbilisi. Ich celem powinna być integracja beneficjentów w trakcie realizacji projektów oraz zwiększenie dostępności informacji o realizowanych projektach. Jako modelowe rozwiązania posłużyć mogą praktyki stosowane przez przedstawicielstwa Japonii i Stanów Zjednoczonych, które regularnie spotykają się z beneficjentami swoich działań, także po ich zakończeniu. Sugerowanym rozwiązaniem byłoby także utworzenie gruzińskojęzycznej strony internetowej, zawierającej bazę projektów finansowanych przez PPR, wraz z bazą nazw polskich	Beneficjenci PPR podzielają bardzo pozytywne opinie o Polsce i Polakach. Wskazują jednak na brak działań integracyjnych sprzyjających nawiązaniu kontaktów biznesowych oraz podtrzymaniu kontaktów ze stroną polską po zakończeniu projektów.	MSZ, Ambasada RP w Tbilisi

	projektodawców i gruzińskich partnerów.		
Systematyczne gromadzenie danych kontaktowych beneficjentów i partnerów projektowych z uwzględnieniem zagadnienia ochrony danych osobowych (s. 14, 16)	Projektodawcy powinni być zobligowani do gromadzenia danych kontaktowych (adresów zamieszkania, numerów telefonu i w miarę możliwości adresów poczty elektronicznej). Aby ułatwić sposób gromadzenia danych powinien zostać opracowany formularz w formacie xls. lub innym powszechnie stosowanym.	W trakcie realizacji badania stwierdzono bardzo utrudniony dostęp do danych kontaktowych. Dotyczyło to zwłaszcza beneficjentów. Było to poważne ograniczenie utrudniające dotarcie do respondentów	MSZ, Projektodawcy
Uwzględnienie w kolejnym roku finansowania priorytetu wspierania wspólnoty produkcji, usług – rozwoju MŚP, ale bez definiowania sposobu zrzeszania się (spółdzielnia, grupa producencka, stowarzyszenie wiejskie itd.) (s. 19,25, 29-30)	Nie ograniczanie priorytetów do wsparcia spółdzielczości, ale poszerzenia go na wspólnotowe działania przedsiębiorcze	Niewątpliwie należy kontynuować zasadę, by nie wspierać pojedynczych rolników, przedsiębiorców, ale GRUPY. Choć nie jest to podejście popularne w Gruzji, to jednak przynosi ono znacznie lepsze efekty niż praca indywidualna (szczególnie w odniesieniu do uprawy roli, gdzie pola rozdzielone są na bardzo małe kawałki). Warto wspierać ideę wspólnej, grupowej pracy, natomiast nie ograniczać jej do spółdzielni. Beneficjenci powinni móc sami w drodze działań projektowych, diagnozy swoich potrzeb decydować, czy ma to być grupa producencka, stowarzyszenie, czy spółdzielnia. Oczywiście twory te muszą mieć podmiotowość prawną. Mimo iż w Gruzji rozwija się ruch spółdzielczy, to jednak nie wszyscy rolnicy i mali przedsiębiorcy są gotowi do takiej formy zrzeszania się – zbyt silne są negatywne wspomnienia kolchozów.	MSZ
Uwzględnienie w kolejnym roku finansowania priorytetu wspierania rozwoju regionalnego poprzez promowanie ekorozwoju i produkcji produktów lokalnych (s. 29-30)	Wprowadzenie takiego priorytetu lub wprowadzenie systemu dodatkowych punktów za uwzględnianie ekorozwoju i promocji produktów lokalnych	Umowa Stowarzyszeniowa z EU powoduje, że coraz trudniej będzie wyjść na rynek małym i średnim przedsiębiorcom. Równocześnie Gruzja bogata w zasoby naturalne (dobry klimat, ziemia, dobrej jakości uprawy) może wykorzystać swój potencjał w zakresie rozwoju turystyki i uprawy regionalnej. Wiąże się to z wprowadzeniem rządu istotnych zmian, certyfikacji, w obszarze których polscy rolnicy i przedsiębiorcy mają istotne osiągnięcia, dlatego warto wykorzystać to doświadczenie do zrównoważonego rozwoju gruzińskich regionów.	MSZ
Uwzględnienie w kolejnym roku finansowania priorytetu edukacji przedsiębiorczości – zarówno na poziomie szkolnym, jak i edukacji dorosłych (s. 29-30)	Wprowadzenie możliwości podejmowania i finansowania cykli edukacyjnych – zarówno w ostatnich klasach szkół jak i cykli edukacji przedsiębiorczości dla dorosłych chcących zacząć działalność. Uwzględnienie tej ścieżki nie musi dotyczyć samego priorytetu MŚP, może równie dobrze być uwzględniony w priorytetach edukacyjnych.	W Gruzji na szeroką skalę brakuje racjonalnego podejścia do rozwijania biznesu – brakuje wiedzy jak funkcjonuje rynek, jak otwierać i utrzymywać własną działalność, dbać o marketing, reklamę. Dla zmiany podejścia do rozwoju małego biznesu niezbędna jest edukacja zarówno młodego pokolenia, jak i dorosłych.	MSZ