



Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo
Spraw Zagranicznych



polska pomoc

I D E A

FUNDACJA ROZWOJU

**EWALUACJA POLSKIEJ WSPÓŁPRACY ROZWOJOWEJ
UDZIELANEJ ZA POŚREDNICTWEM MSZ RP W LATACH 2012-2015
W WYBRANYCH KRAJACH AFRYKI I BLISKIEGO WSCHODU**

**Raport końcowy
z badania ewaluacyjnego
KOMPONENT II - Palestyna**



Warszawa, grudzień 2016 r.

Zdjęcia na okładce:

- Jeden z beneficjentów projektu, który dzięki udziałowi w nim założył hodowlę gołębi, Idna, dystrykt hebroński, dystrykt Betlejem, Zachodni Brzeg
(2016 r., autorka: Klara Sołtan-Kościelecka)
- Członkinie kooperatywy szyjące na maszynach (zakupionych w ramach omawianego projektu), w siedzibie spółdzielni w Idnie
(2016 r., autorka: Klara Sołtan-Kościelecka)
- Warsztaty prowadzone przez YMCA, Beit Sahour, dystrykt Betlejem, Zachodni Brzeg
(2016 r., autorka: Klara Sołtan-Kościelecka)
- Najstarsza członkini kooperatywy w Beit Fourik
(2016 r., autorka: Klara Sołtan-Kościelecka)

Ewaluacja polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem MSZ RP w latach 2012-2015 w wybranych krajach Afryki i Bliskiego Wschodu (Etiopii, Kenii, Tanzanii i Palestynie)

Zamawiający:
Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Wykonawca:



Fundacja IDEA Rozwoju
ul. Wierzbica 57b
05-140 Serock
www.ideaorg.eu

Zespół badawczy:

Stanisław Bienias
dr Katarzyna Hermann-Pawłowska
Sabina Kasoń
Paulina Skórska
Piotr Stronkowski

Magdalena Dybaś - Stronkowska
Maciej Kolczyński
Klara Sołtan-Kościelecka
Andrzej Krzewski
Justyna Kulawik - Dutkowska

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| STRESZCZENIE..... | 5 |
| I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA | 6 |
| 1.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY | 6 |
| 1.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH – DESK RESEARCH | 7 |
| 1.3. BADANIA TERENOWE | 7 |
| 1.3.1. WYWIADY INDYWIDUALNE POGŁĘBIONE (<i>INDIVIDUAL IN-DEPTH INTERVIEW - IDI</i>) | 8 |
| 1.3.2. BADANIE KWESTIONARIUSZOWE | 8 |
| 1.3.3. BADANIA ETNOGRAFICZNE | 8 |
| 1.4. STUDIA PRZYPADKU I BENCHMARKING | 9 |
| 1.4.1. STUDIA PRZYPADKU | 9 |
| 1.4.2. BENCHMARKING | 9 |
| 1.5. PANELE EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT..... | 12 |
| II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA EWALUACYJNE..... | 14 |
| 2.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI | 14 |
| 2.2. EFEKTY | 19 |
| 2.3. TRWAŁOŚĆ..... | 34 |
| 2.5. PORÓWNANIE I WSPÓŁPRACA Z INNYMI DONATORAMI | 51 |
| 2.5.1. POLSKA POMOC W UJĘCIU KONTEKSTOWYM | 51 |
| 2.5.2. KOMPLEMENTARNOŚĆ I WSPÓŁPRACA Z INNYMI DONATORAMI. WYRÓŻNIKI PPR | 53 |
| 2.6. MONITOROWANIE..... | 59 |
| 2.7. POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI/INSTYTUCJI | 63 |
| 2.8. OGÓLNA OCENA PPR..... | 67 |
| III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI | 70 |
| IV. SPIS TABEL I WYKRESÓW | 75 |
| V. ZAŁĄCZNIKI | 76 |
| VI. BIBLIOGRAFIA..... | 77 |

STRESZCZENIE

Celem Komponentu II badania ewaluacyjnego, którego wyniki zaprezentowane zostały w niniejszej części raportu była ocena efektywności, trwałości, użyteczności oraz trafności polskiej pomocy rozwojowej (PPR) udzielanej w latach 2012-2015 w Palestynie oraz sformułowanie na tej podstawie rekomendacji. Główny element ewaluacji stanowiły badania terenowe (wywiady, ankiety, badania etnograficzne) zrealizowane w Palestynie. Dodatkowymi zastosowanymi metodami były: analiza danych zastanych, studia przypadków, *benchmarking*, panele ekspertów oraz analiza SWOT.

Z przeprowadzonych badań wynika, że projekty realizowane w ramach PPR w Palestynie osiągają założone rezultaty. Projekty i ich efekty są pozytywnie oceniane przez beneficjentów i uczestników działań projektowych, jednak ich wpływ ma ograniczony, lokalny charakter. Z reguły udaje się zachować trwałość projektów, zwłaszcza tych infrastrukturalnych, co wynika z dostosowania inicjatyw do potrzeb beneficjentów. Zasadniczym czynnikiem sukcesu jest współpraca ze sprawdzonym partnerem lokalnym. Skomplikowana sytuacja polityczna utrudnia jednak zarówno realizację projektów, jak i osiągnięcie trwałości. Z tego względu niezbędna jest elastyczność działań i wdrażanie zarządzania kryzysowego. Polskie organizacje pomocowe realizujące projekty w Palestynie cechują się dużym zaangażowaniem, elastycznością, znajomością sytuacji lokalnej oraz gotowością do podjęcia ryzyka. NGOs są przygotowane do zaangażowania się w większe projekty. Placówka dyplomatyczna w Ramallah działa kompetentnie, co wynika przede wszystkim z profesjonalizmu jej przedstawicieli oraz dobrego rozpoznania kontekstu lokalnego i uwarunkowań politycznych.

Polska współpraca rozwojowa w Palestynie napotyka jednak istotne problemy. Przede wszystkim, nakłady na współpracę są bardzo niskie, szczególnie w porównaniu do innych donatorów. W związku z tym pomoc ma niewielki zasięg oddziaływania. Kolejnym problemem jest brak synergii, zarówno z innymi projektami realizowanymi w ramach PPR, jak i projektami różnych darczyńców. Niezbędne jest także ściślejsze powiązanie celów polityki zagranicznej z celami polityki gospodarczej, przede wszystkim poprzez promowanie współpracy z polskimi przedsiębiorcami na lokalnym rynku. Proces monitorowania i ewaluacji pomocy rozwojowej w Palestynie jest realizowany w sposób nieusystematyzowany, w tym brak jest całościowego modelu oceny efektów projektów. Z kolei w obecnym systemie instytucjonalnym MSZ oraz placówka w Ramallah pełnią zarówno rolę strategiczną, jak i wdrożeniową w zakresie PPR. Ze względu na liczbę obowiązków i niewystarczające zasoby, instytucje te nie mogą się skoncentrować na strategicznym programowaniu, monitorowaniu i ewaluacji pomocy.

Kluczową rekomendacją strategiczną z badania jest przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR realizowanych przez MSZ instytucji zewnętrznej, publicznej lub prywatnej. Również polska placówka w zakresie współpracy rozwojowej powinna skoncentrować się na zadaniach strategicznych. Niezbędne dla zmiany systemowej jest też zwiększenie nakładów na PPR. Z rekomendacji dotyczących efektywności systemu należy wskazać przede wszystkim tę dotyczącą realizacji mniejszej liczby projektów, ale z wyższym budżetem i wdrażanych w wybranej dziedzinie (specjalizacja pomocy). Ponadto należy zwiększać wsparcie dla projektów z obszaru przedsiębiorczości. Dla zwiększenia synergii ważne jest rozwijanie komplementarności projektów w stosunku do działań innych donatorów oraz wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych. W obszarze monitorowania i ewaluacji rekomenduje się wprowadzenie zmian w organizacji wizyt monitoringowych realizowanych przez MSZ oraz wzmocnienie procesu ewaluacji w szczególności w zakresie oceny efektów (rezultatów długoterminowych) projektów. Z kolei w obszarze realizacji projektów rekomenduje się przegląd procedur w celu wyszukania możliwych usprawnień dla szybszego uruchamiania inicjatyw w danym roku budżetowym, uwzględnienie wpływu konfliktu na wdrożenie poprzez projektowanie przez wnioskodawców modelu zarządzania ryzykiem oraz większe uwzględnienie czynników zwiększających trwałość zarówno przy przygotowaniu, jak i przy ocenie projektów. W obszarze działań informacyjno-promocyjnych rekomenduje się koncentrację na prezentacji efektów projektów przez projektodawców oraz zwiększenia wykorzystania różnych mediów (w tym społecznościowych) dla promocji PPR przez MSZ.

I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA

Badanie „Ewaluacja polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem MSZ RP w latach 2012-2015 w wybranych krajach Afryki i Bliskiego Wschodu (Etiopii, Kenii, Tanzanii i Palestynie); znak: BDG.741.010.2016” realizowane było na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych (dalej: MSZ) w kontekście polskiej pomocy rozwojowej. Wykonawcą badania była **Fundacja IDEA Rozwoju** wybrana w drodze przetargu nieograniczonego. Badanie zrealizowano w terminie od 22 czerwca 2016 r. do 21 grudnia 2016 r.

Bezpośrednim celem badania była analiza efektywności, użyteczności, trwałości i trafności pomocy udzielanej ze środków rezerwy celowej na współpracę rozwojową.

Celem badania było również:

- identyfikacja głównych czynników mających wpływ na efektywność projektów realizowanych w ramach polskiej pomocy rozwojowej oraz wskazanie przyszłych kierunków rozwoju polskich działań pomocowych zwiększających ich efektywność, a ponadto
- wypracowanie wniosków i rekomendacji do planów rocznych wynikających z założeń programu wieloletniego polskiej pomocy, a także do udziału Polski we wspólnym programowaniu UE.

Ponadto badanie może mieć pozytywny wpływ na podniesienie jakości polityk publicznych w Polsce, w tym przede wszystkim polskiej polityki zagranicznej.

Zakres przedmiotowy badania objął dwa komponenty. W tej części raportu odnosimy się zakresowo wyłącznie do przebiegu i wyników komponentu II, zgodnie z którym badaniu ewaluacyjnemu poddane zostały inicjatywy zrealizowane w ramach polskiej pomocy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem MSZ RP w latach 2012-2015 w jednym kraju Bliskiego Wschodu finansowane ze środków rezerwy celowej budżetu państwa pozostających w dyspozycji MSZ na współpracę rozwojową. Krajem tym jest Palestyna.

1.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY

Warsztat strukturyzujący odbył się po przygotowaniu projektu raportu metodologicznego w dniu 15 lipca br. w MSZ. W warsztacie wzięło udział sześciu przedstawicieli MSZ oraz czterech ewaluatorów ze strony Wykonawcy. Celem warsztatu strukturyzującego było odtworzenie logiki programu polskiej współpracy rozwojowej 2012-2015 w wybranych krajach oddzielnie dla komponentu I i II badania. Wyniki warsztatu zostały uwzględnione w rozdziale 2.1. raportu. W jego trakcie dokonano również wyboru najbardziej istotnych kwestii poruszonych w trakcie pierwszego spotkania z Zamawiającym. Pozwoliło to na odtworzenie i trafniejszą identyfikację potrzeb informacyjnych Zamawiającego.

1.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH – DESK RESEARCH

Analiza danych zastanych przeprowadzona została na etapie II badania i objęła ona analizę dokumentów; analizę danych i materiałów medialnych oraz analizę produktów powstałych w wyniku realizacji projektów.

W ramach analizy dokumentów przeprowadzono szczegółową analizę wniosków projektowych, sprawozdań z realizacji projektów oraz sprawozdań z monitoringu przeprowadzanego przez pracowników MSZ. W wyniku badania tych dokumentów powstały fiszki wszystkich projektów, które następnie zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej pod kątem pytań badawczych. Fiszki posłużyły również do identyfikacji projektów, które poddane zostały szczegółowej analizie na etapie badań terenowych.

Analiza dokumentów objęła również następujące krajowe i międzynarodowe dokumenty planistyczne o charakterze strategicznym i operacyjnym, w tym:

- Wieloletni program współpracy rozwojowej na lata 2012-2015,
- Wieloletni program współpracy rozwojowej na lata 2016-2020,
- plany roczne polskiej współpracy rozwojowej (2012, 2013, 2014, 2015, 2016),
- regulaminy konkursów i wytyczne z okresu 2012-2015,
- Milenijne Cele Rozwoju i Cele Zrównoważonego Rozwoju.

Równocześnie przeprowadzona została analiza danych niezbędnych dla przeprowadzenia benchmarkingu, opisana w części 1.4.2. tego rozdziału.

Analiza danych i materiałów medialnych objęła wszystkie z realizowanych projektów. W ramach analizy dokonano oceny domen internetowych w Polsce i zagranicą dotyczących wszystkich realizowanych projektów, w tym przede wszystkim domen projektodawców i ich partnerów. W ramach analizy danych medialnych przeprowadzono ocenę dostępnych materiałów medialnych: artykułów, nagrań audycji radiowych, newsów telewizyjnych oraz informacji zawartych w mediach społecznościowych pod kątem wizerunkowych efektów polskiej pomocy.

Analiza produktów powstałych w wyniku realizacji każdego z projektów zrealizowana została poprzez analizę danych zastanych (wniosków i sprawozdań), w trakcie analizy domen internetowych w Polsce i zagranicą oraz w trakcie badań terenowych (wywiadów przeprowadzanych w kraju i zagranicą).

1.3. BADANIA TERENOWE

Badania terenowe realizowane były zarówno w Polsce, jak i w trakcie wizyt ewaluacyjnych w Palestynie i krajach afrykańskich. W ramach przygotowań do badań terenowych (etap III badania) opracowano na podstawie fiszek projektów listy projektów wraz z listami projektów zastępczych oraz propozycjami studiów przypadku, które zostały uzgodnione z Zamawiającym. Wybrano 29 projektów do pogłębionej analizy w trakcie badań terenowych (i 15 projektów rezerwowych), z czego 8 projektów realizowanych w Palestynie. Lista projektów, które poddano w trakcie badania pogłębionej analizie, znajduje się w załączniku nr 1. Próbką projektów była reprezentatywna ze względu na typ projektu (wg realizującego podmiotu) oraz priorytet rozwojowy. W analizowanej próbce znalazły się zarówno projekty realizowane przez Biuro Przedstawiciela RP w Palestynie, jak i administrację (Departament Współpracy Międzynarodowej i Funduszy Europejskich MSW) oraz polskie organizacje pozarządowe.

Z drugiej strony wybrane projekty reprezentowały wszystkie trzy priorytety rozwojowe realizowane w ramach PPR w Palestynie, do których zaliczają się:

- edukacja;
- gospodarka wodno-sanitarna;
- MŚP oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

Badania terenowe realizowane na etapie IV badania objęły:

- wywiady indywidualne pogłębione;
- badanie ankietowe beneficjentów (uczestników) projektów;
- badania etnograficzne;
- telefoniczne wywiady pogłębione na potrzeby benchmarkingu.

Wizyty ewaluacyjne w Palestynie przeprowadzone zostały przez dwuosobowy zespół badawczy w terminie 7-27 sierpnia 2016 r.

1.3.1. WYWIADY INDYWIDUALNE POGŁĘBIONE (*INDIVIDUAL IN-DEPTH INTERVIEW - IDI*)

W ramach badania zostały przeprowadzone IDI z osobami reprezentującymi różne kategorie respondentów: koordynator ze strony placówki dyplomatycznej, koordynatorzy ze strony NGO, przedstawiciele organizacji partnerskich i/lub wykonawcy działań projektowych, beneficjenci, opiekunowie projektów ze strony MSZ. Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynika z jakościowego charakteru wywiadów indywidualnych.

1.3.2. BADANIE KWESTIONARIUSZOWE

Badania kwestionariuszowe uczestników projektów zostały zrealizowane za pomocą techniki PAPI (*pencil and paper interview*), w której ankieter przeprowadza badanie bezpośrednio z respondentem (*face to face*). Ze względu na konieczność zaangażowania tłumacza przy realizacji części badań kwestionariuszowych ankiety zostały przetłumaczone na języki lokalne, w tym arabski. W wyniku badań terenowych udało się uzyskać 29 ankiet, z czego 7 ankiet zostało wypełnionych przez beneficjentów w Palestynie, a 22 ankiety zostały przekazane drogą mailową. Mimo tego, że metoda ta okazała się skuteczna w porównaniu z innymi metodami (tj. CAWI czy CATI), pojawiły się trudności w realizacji badania kwestionariuszowego w Palestynie, które wynikały z:

- specyfiki uczestników działań projektowych (część działań projektowych dotyczyło osób, z którymi nie można było przeprowadzić badania, np. dzieci w sierocińcu ze znaczącym stopniem upośledzenia umysłowego),
- trudności w dostępie do uczestników działań projektowych, zarówno ze względu na terytorialne rozproszenie uczestników (Beduini w wioskach), jak i brak ich mobilności (osoby niepełnosprawne) oraz brak chęci uczestników działań projektowych do udziału w badaniu, czy wyprowadzka części osób poza Palestyną.

1.3.3. BADANIA ETNOGRAFICZNE

Badania etnograficzne zostały przeprowadzone w miejscach realizacji projektów. Polegały one na opisie lokalnej społeczności, jej zachowań, instytucji, przekonań i wytworów materialnych. Źródłami informacji były ustrukturyzowane obserwacje, dokumentacja fotograficzna, jak i w niektórych przypadkach wywiady etnograficzne, które pozwoliły na uzyskanie wglądu i pełniejsze zrozumienie kontekstu społeczno-kulturowego badanych projektów.

Z badań etnograficznych powstały notatki, które posłużyły przede wszystkim do przygotowania studiów przypadku.

1.4. STUDIA PRZYPADKU I BENCHMARKING

1.4.1. STUDIA PRZYPADKU

Celem przygotowania studium przypadku zostały wykorzystane następujące techniki badawcze:

- szczegółowa analiza danych zastanych (np. dokumentacji projektowej/sprawozdań z realizacji projektów),
- badania etnograficzne (ustrukturyzowana obserwacja nieuczestnicząca wraz z dokumentacją fotograficzną, swobodny ukierunkowany wywiad etnograficzny),
- wywiady indywidualne przeprowadzone w kraju i zagranicą.

W ramach badania zrealizowano 5 studiów przypadku w Palestynie, z czego 2 z nich miały charakter pogłębiony. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że do jednego studium włączono dwa projekty, ze względu na ich realizację przez tę samą organizację partnerską rok po roku. W związku z tym przedstawiono studia przypadków dla 6, zamiast 5 analizowanych projektów. Na etapie raportu metodologicznego założono, że pogłębione studia przypadków prezentować będą najlepsze praktyki w ramach przebadanych projektów, które stanowić mogą dobry przykład dla innych projektodawców. W opisie studiów przypadku przyjęto, że cytaty nie będą oznaczane typami respondentów, gdyż prowadziłyby to do identyfikacji respondentów i naruszenia zasady anonimowości. Projekty wybrane do studium przypadku zostały oznaczone w załączniku 1 (* oraz **), gdy studium miało charakter pogłębiony).

1.4.2. BENCHMARKING

W związku z poszukiwaniem nowych rozwiązań dla polskiego modelu polskiej pomocy rozwojowej benchmarking w niniejszym badaniu jest ukierunkowany na zidentyfikowanie w 4 wybranych krajach rozwiniętych prowadzących w latach 2012-2015 działania pomocowe na rzecz Etiopii, Kenii, Tanzanii oraz Palestyny dobrych, innowacyjnych praktyk, które mogłyby być zaimplementowane w polskiej pomocy rozwojowej.

Po wstępnej analizie oraz po dyskusji z Zamawiającym zdecydowano się wyłączyć z benchmarkingu organizacje międzynarodowe, które trudno porównać z pomocą rozwojową świadczoną przez państwa.

Kierując się celem, któremu w badaniu służyć ma benchmarking (identyfikacja dobrych praktyk), wybór krajów dokonany został w oparciu o następujące, niewykluczające się kryteria:

- członek DAC, w tym co najmniej jeden kraj z Europy Centralnej. Pozwoli to na przyjrzenie się zarówno krajom bardziej doświadczonym, jak i takim, które podobnie jak Polska mają mniejszy potencjał i mniejsze doświadczenie w zakresie pomocy rozwojowej,
- kluczowy donator dla danego beneficjenta. Kryterium jest definiowane poprzez wysokość środków przeznaczonych na pomoc rozwojową dla danego kraju (*volume of aid*) oraz rozpatrywane w dwóch aspektach:
 - donator jest jednym z 10 największych donatorów dla danego beneficjenta,
 - lub beneficjent jest jednym z 10 największych odbiorców pomocy danego donatora (kryterium dla krajów),

- posiadanie lub brak odrębnej agencji zajmującej się pomocą rozwojową. Zróżnicowanie analizowanych krajów pod kątem tego kryterium pozwoli na zidentyfikowanie dobrych praktyk dla obu rozwiązań organizacyjnych,
- rozwijane rozwiązania w zakresie monitorowania. Kryterium wynika, po pierwsze, z przyjętego zakresu benchmarkingu, który ma m.in. dotyczyć rozwiązań w tym zakresie. Po drugie, monitorowanie stanowi kluczowy element zapewniania jakości i służy doskonaleniu, dlatego warto wybrać kraje/organizacje o bogatym doświadczeniu w tym zakresie.
- inne merytoryczne powiązania z problematyką badania.

Na podstawie (1) wstępnej analizy pomocy rozwojowej dla Etiopii, Kenii, Tanzanii i Palestyny (Strefa Gazy i Zachodni Brzeg Jordanu), (2) wstępnej analizy donatorów świadczących pomoc rozwojową dla tych krajów, oraz (3) konsultacji z Zamawiającym, (4) biorąc pod uwagę kryteria określone powyżej, wytypowano dla poszczególnych beneficjentów następujących donatorów do benchmarkingu wraz z uzasadnieniem.

Tabela 1. Szczegóły dot. wyboru donatora do benchmarkingu w analizowanych krajach

| | Beneficjent | Donator oraz uzasadnienie wyboru donatora do benchmarkingu |
|-----------|---|---|
| 1. | Etiopia | Czechy <ul style="list-style-type: none"> - 29 największy donator dla Etiopii (3,3 mln USD). - Etiopia jest 5 największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Czechy. - agencja CzDA. - ograniczone informacje na temat monitorowania. - kraj z Europy Centralnej podobnie jak Polska - członek DAC od 2013 r. podobnie jak Polska. |
| 2. | Kenia | Niemcy <ul style="list-style-type: none"> - 9 największy donator pomocy bilateralnej dla Kenii (117,8 mln USD). - Kenia jest 6 największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Niemcy. - agencja GIZ. - monitorowanie – rozwijają system monitorowania oparty na rezultatach, w tym wykorzystujący dane statystyczne gromadzone przez/dotyczące beneficjentów. - program PPP.de – wzmocnienie współpracy sektora publicznego i prywatnego. |
| 3. | Tanzania | Dania <ul style="list-style-type: none"> - 3 największy donator pomocy bilateralnej dla Tanzanii. - Tanzania jest największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Danię (101 mln USD). - brak Agencji – Denmark Development Cooperation (DANIDA) działa w ramach Ministerstwa Spraw Zagranicznych. - system monitorowania oparty na rezultatach i celach, uwzględniający zakładane rezultaty określone przez beneficjenta. |
| 4. | Palestyna (Strefa Gazy i Zachodni Brzeg Jordanu) | Wielka Brytania <ul style="list-style-type: none"> - 4 największy donator pomocy bilateralnej dla Palestyny (123,3 mln USD). - Palestyna jest 22 największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Wielką Brytanię. - brak agencji – Departament for International Development w ramach rządu. - monitorowanie – strategia i system monitorowania oparte na rezultatach, ograniczane są bariery biurokratyczne. |

Źródło: Opracowanie własne

Zakres benchmarkingu wynikał z problematyki badawczej oraz potrzeb informacyjnych Zamawiającego i obejmował przede wszystkim następujące zagadnienia:

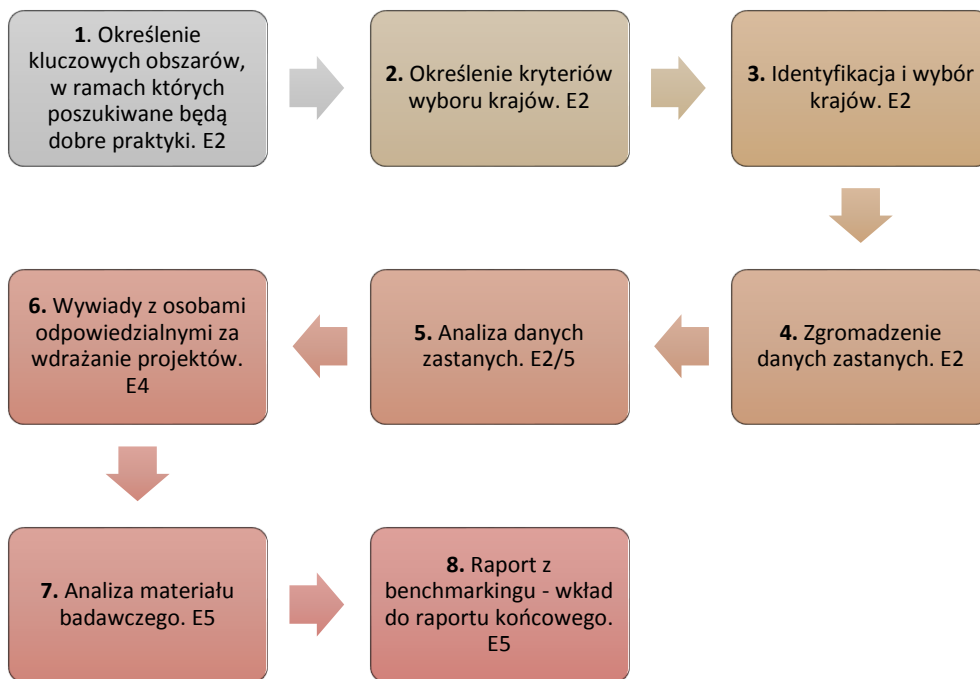
- Współpraca z innymi donatorami/organizacjami,
- Współpraca z NGOs,
- Współpraca z przedsiębiorcami z kraju donatora,
- Koncentracja vs rozproszenie pomocy rozwojowej,
- Wolontariat w ramach pomocy rozwojowej,
- Monitorowanie pomocy rozwojowej.

W benchmarkingu wykorzystano przede wszystkim dwie metody badawcze:

- Analizę danych zastanych (*desk research*), obejmującą przede wszystkim:
 - raporty dotyczące prowadzonej współpracy rozwojowej przez wybrane kraje rozwinięte, w tym dokumentacja dotycząca misji, strategii prowadzonych działań, obszarów prowadzonego wsparcia, uwarunkowań instytucjonalnych, raporty dotyczące efektów prowadzonego wsparcia,
 - strony internetowe dotyczące prowadzonej pomocy rozwojowej,
 - dane statystyczne dotyczące prowadzonej pomocy (w tym dane finansowe),
 - dane i raporty OECD/DAC (Development Assistance Committee).
- Indywidualne wywiady telefoniczne lub komputerowe z osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie projektów w wybranych krajach.

W badaniu benchmarking został podzielony na 8 kluczowych etapów, które przedstawiono poniżej. Na schemacie zaznaczono również, w którym etapie badania były realizowane kolejne etapy benchmarkingu. Streszczenie raportu z wynikami benchmarkingu znajduje się w załączniku 2.

Schemat 1. Etapy realizacji benchmarkingu



Źródło: Opracowanie własne

1.5. PANELE EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT

Na etapie szóstym badania przeprowadzono analizę SWOT/TOWS oraz zorganizowano 2 panele ekspertów podsumowujące wyniki analiz działań prowadzonych w ramach komponentu I i komponentu II (po jednym w ramach każdego komponentu). W panelach wzięli udział specjaliści w dziedzinie polityki rozwojowej i współpracy rozwojowej wyznaczeni przez Departament Współpracy Rozwojowej MSZ (dalej: DWR).

Poniżej znajduje się schematyczne podsumowanie przebiegu badania.

Schemat 2. Schemat badania



Źródło: Opracowanie własne

II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA EWALUACYJNE

2.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI

Polska pomoc rozwojowa realizowana w Palestynie i Afryce Wschodniej w okresie 2012-2015 ma służyć osiągnięciu celów zdefiniowanych w polskich i międzynarodowych dokumentach strategicznych. Ramy międzynarodowe realizacji polityki rozwojowej w Polsce w tym okresie wyznaczają: Milenijne Cele Rozwoju przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych w 2000 r., Deklaracja paryska z 2005 r. w sprawie skuteczności pomocy oraz Europejski Konsensus na rzecz Rozwoju z 2005 r. Milenijne Cele Rozwoju stanowią zobowiązanie dla Polski wsparcia najuboższych rozwiniętych krajów w ramach krajowej polityki pomocy rozwojowej.

Na poziomie krajowym kluczowym dokumentem strategicznym są Priorytety polskiej polityki zagranicznej na lata 2012-2015 z marca 2012 r. Wskazują one jako jeden z kierunków polityki zagranicznej: Współpracę rozwojową, promocję demokracji i praw człowieka podkreślając jednocześnie, że główne obszary realizacji pomocy rozwojowej to wsparcie demokratyzacji oraz transformacji w wybranych krajach (RM 2012).

Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 odpowiada na zobowiązania międzynarodowe oraz krajowe określając cele i priorytety polskiej pomocy na okres czteroletni. Jako dwa przekrojowe obszary tematyczne wybrano w programie: demokrację i prawa człowieka oraz transformację systemową. Wśród priorytetowych obszarów wsparcia wskazano na kraje w regionach Afryki Wschodniej, Azji i Bliskiego Wschodu, które charakteryzują się wysokim poziomem ubóstwa lub/i stoją przed dużymi wyzwaniem transformacyjnymi (MSZ 2012c). Wybór priorytetowych krajów wsparcia podyktowany był z jednej strony zobowiązaniami międzynarodowymi dotyczącymi zapewnienia wsparcia dla najuboższych rozwiniętych krajów¹. Z drugiej strony przy decyzji brano również pod uwagę takie czynniki jak: ciągłość wsparcia, dostępność komunikacyjna, potencjał organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych, interesy gospodarcze, kultura i język, obecność polskich przedstawicielstw.

Wyznaczono zarazem priorytety pomocy rozwojowej warunkujące kierunki udzielanego wsparcia w ramach konkursów polskiej pomocy rozwojowej. Do priorytetów dla Palestyny należały w okresie 2012-2015:

- edukacja;
- gospodarka wodno-sanitarna;
- małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

System programowania pomocy rozwojowej uzupełniają roczne plany współpracy rozwojowej określające (MSZ 2012, 2013, 2014, 2015) formy i zakres tematyczny wsparcia krajów objętych pomocą rozwojową wraz wielkość środków finansowych przeznaczonych na poszczególne kraje. Plany roczne uszczegółwiają zapisy Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 stając się podstawą dla konkursu „Polska pomoc rozwojowa” oraz dla programu „Wolontariat polska pomoc”, jak i dla dofinansowania projektów wybranych przez placówki dyplomatyczne i realizowanych w Systemie Małych Grantów (dalej: SMG). Wybór projektów w procedurze

¹ tj. Least Developed Countries and Other Low Income Countries według listy sporządzonej przez DAC OECD.

konkursowej opiera się na kryteriach: adekwatność (waga 45%), efektywność i skuteczność (waga 45%) oraz współpraca z MSZ (10%). Przy czym duży nacisk w ocenie składanych projektów, w szczególności w ramach konkursu „Polska pomoc rozwojowa” położony jest z jednej strony na spójność i logikę projektu, z drugiej strony na kwestie partnerstwa (tj. przygotowanie projektu we współpracy z partnerem, w oparciu o analizę potrzeb) oraz na trwałość projektów.

Ze względu na to, że na okres 2012-2015 nie przewidziano w Wieloletnim Programie Współpracy Rozwojowej mierzalnych rezultatów działań pomocowych logika interwencji oparta jest częściowo na logice projektowej. Projekty wpisując się w ogólne zasady określone dokumentami programowymi i konkursowymi wyznaczają efekty i rezultaty podejmowanych działań rozwojowych. Takie podejście sprawia, że rezultaty wsparcia uzależnione są w tym okresie od inicjatywy projektodawców. Trudno mówić w związku z tym o możliwości strategicznego ukierunkowania tego procesu na z góry określone, mierzalne cele. Pojawia się również ryzyko pewnej samo-sterowalności systemu wsparcia lub jego bezwładności. W związku z tym nie można przewidzieć, jakich efektów można się spodziewać. Utrudnia to zarazem monitorowanie, jak i ocenę efektów wsparcia z programu w okresie 2012-2015.

Odtworzoną logikę interwencji w okresie 2012-2015 dla Palestyny przedstawia schemat 3.

Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020 z założenia ma odpowiadać na nowe wyzwania pojawiające się w obszarze pomocy rozwojowej, w tym przede wszystkim związane z migracjami. Stąd priorytety rozwojowe są tak określone, by pozwalały na walkę z przyczynami migracji: ubóstwem, brakiem miejsc pracy, zmianami klimatycznymi, demograficznymi i związaną z tym trudną sytuacją osób młodych. Program stanowi również kontynuację wcześniejszego podejścia do realizacji działań rozwojowych. Wpisuje on się również w uwarunkowania międzynarodowe związane z zobowiązaniem do osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju uzgodnionych na forum ONZ w 2015 r. Nowy okres programowania pomocy rozwojowej 2016-2020 zaowocował zwiększoną koncentracją geograficzną. W przypadku Afryki zmniejszyła się liczba państw objętych wsparciem (o połowę - do 4 państw: Etiopii, Kenii, Tanzanii i Senegalu) oraz zmieniono zakres tematyczny wsparcia dla poszczególnych państw. W przypadku Palestyny nowe priorytety obejmują:

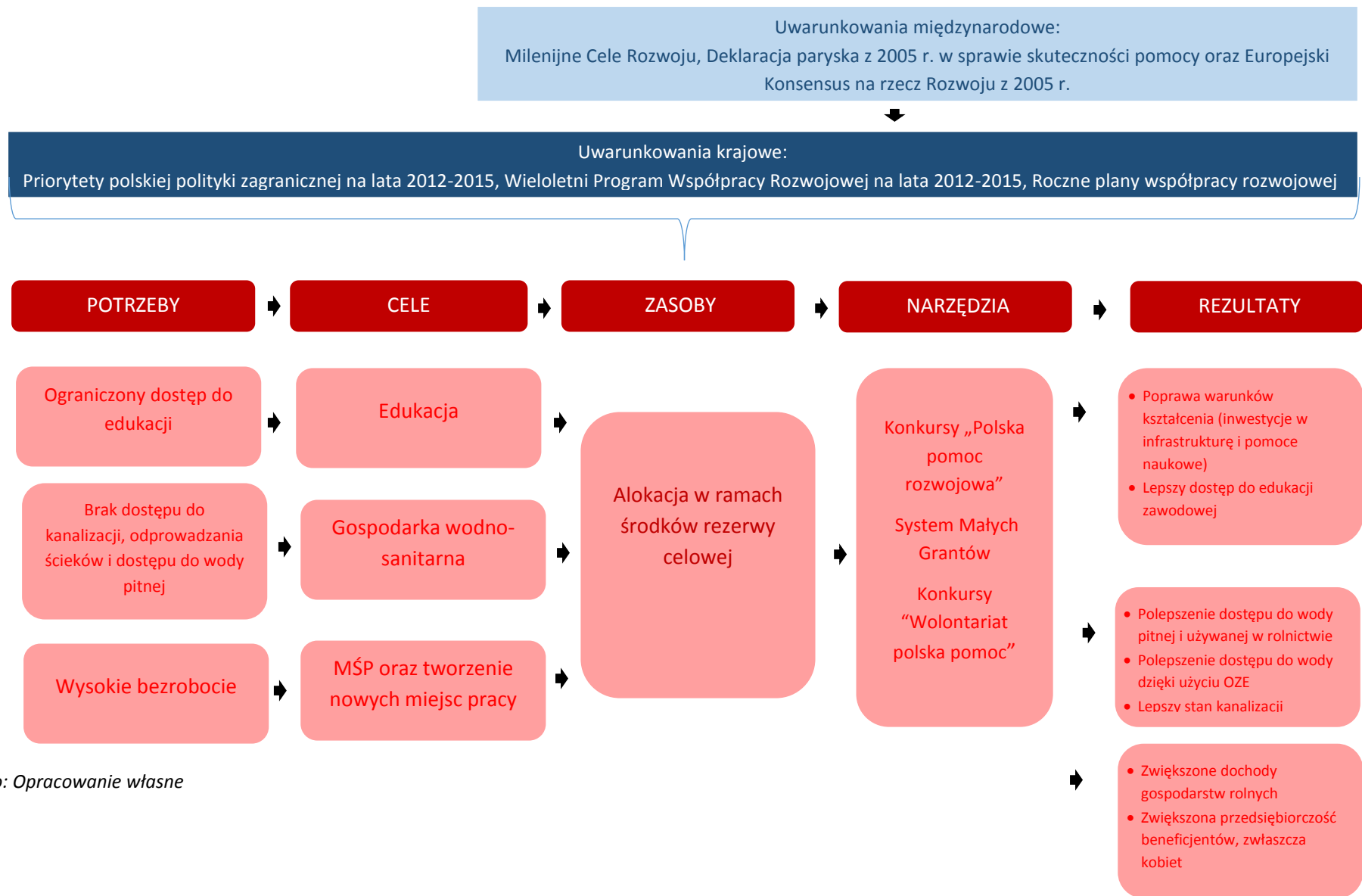
- kapitał ludzki;
- rolnictwo i rozwój obszarów wiejskich;
- przedsiębiorczość i sektor prywatny.

W nowym okresie programowania położono nacisk na takie obszary tematyczne jak przedsiębiorczość oraz edukacja zawodowa. Niezmiennie ważnym obszarem wsparcia jest nadal ochrona środowiska, co znajduje swoje uzasadnienie w zagrożeniach związanych ze zmianami klimatycznymi.

Zmiany priorytetów tematycznych nie doprowadziły do zwiększonej koncentracji tematycznej. Wynika to z konieczności uwzględnienia potencjału organizacji pozarządowych do realizacji projektów w nowych obszarach i pozostawienia przestrzeni na stopniową reorientację ich specjalizacji na nowe kierunki wsparcia. Nowością w programie jest określenie zakładanych rezultatów w ramach priorytetów tematycznych, które pozwalają na lepsze ukierunkowanie pomocy. Rezultaty te są jeszcze szczegółowo rozpisane w rocznych planach współpracy rozwojowej. W przypadku procedur konkursowych wprowadzono limity dotyczące minimalnej wnioskowanej kwoty

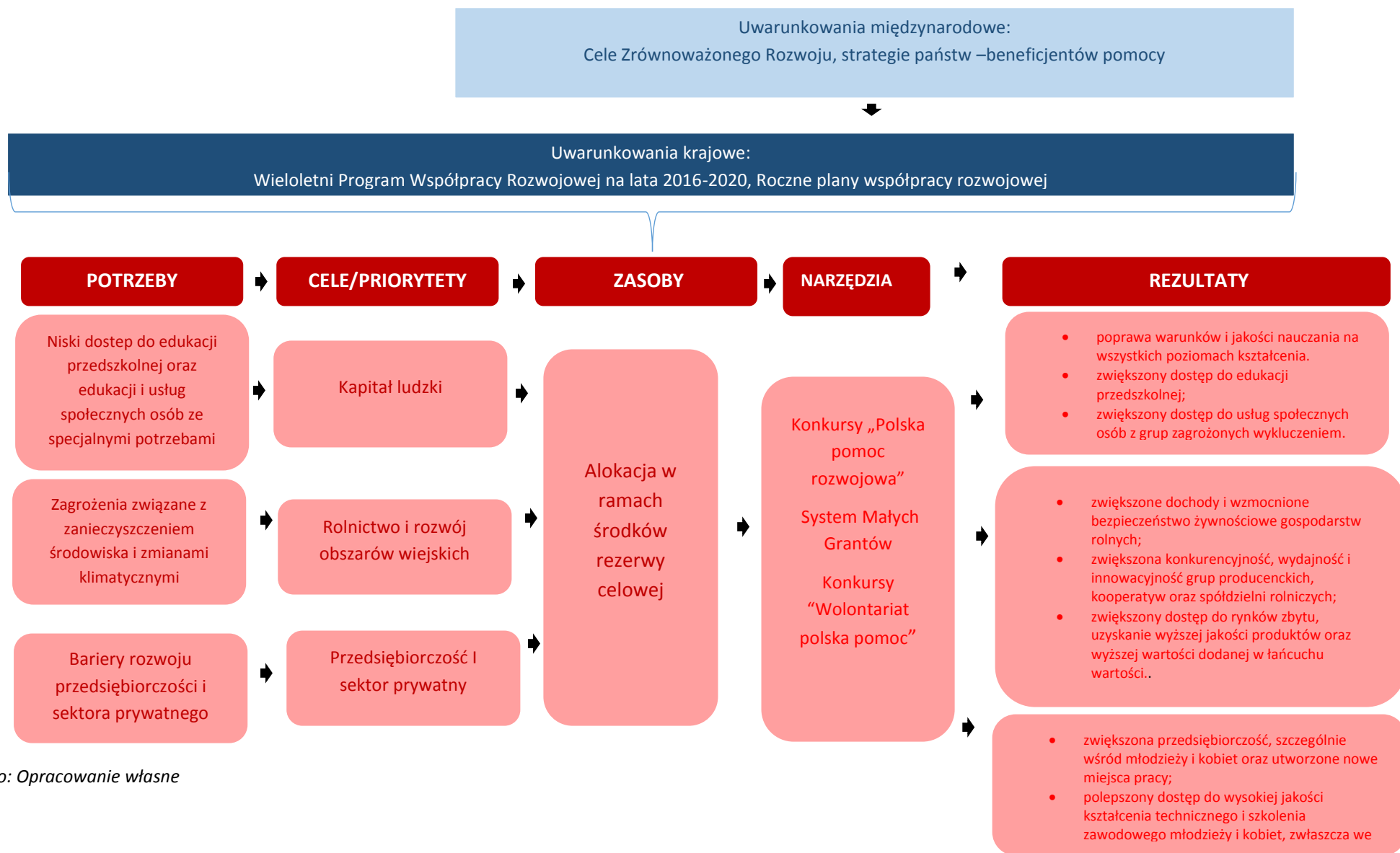
dotacji przez projektodawców związane z dążeniem MSZ do realizacji projektów o większym zakresie i wpływie na rozwój. Odtworzoną logikę interwencji w okresie 2016-2020 dla Palestyny przedstawia schemat 4.

Schemat 3. Logika interwencji dla okresu 2012 -2015 – Palestyna



Źródło: Opracowanie własne

Schemat 4. Logika interwencji dla okresu 2016 –2020 - Palestyna



Źródło: Opracowanie własne

2.2. EFEKTY

Pytania badawcze:

Czy/ w jakim stopniu/ które działania lub projekty miały szczególnie pozytywny wpływ na wdrażanie planów, programów, strategii rozwoju lub innych dokumentów o podobnym znaczeniu (przyjętych w poszczególnych państwach biorcach pomocy oraz w Polsce), a także na realizację Milenijnych Celów Rozwoju / których w największym stopniu?

Czy/ w jakich aspektach występowała synergia między polskimi projektami/ działaniami na danym obszarze lub dla danej grupy interesariuszy?

Czy/ w jakim stopniu/ w jakich działaniach efektem przeprowadzonych inicjatyw pomocowych były korzyści związane z tzw. „miękką siłą” dyplomacji? W jaki sposób można wzmocnić korelację pomiędzy polską współpracą rozwojową a realizacją celów polskiej polityki zagranicznej i gospodarczej?

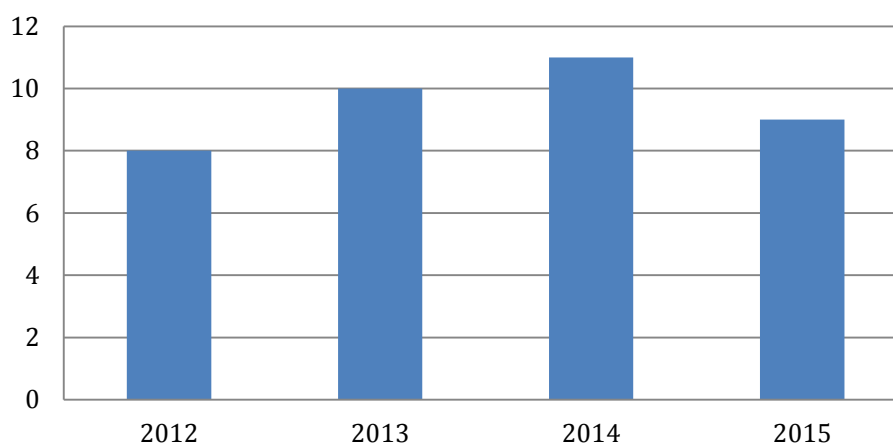
2.2.1. STRUKTURA PROJEKTÓW I OCENA REZULTATÓW (W TYM SYNERGIA I KONCENTRACJA)

2.2.1.1. Struktura projektów

W latach 2012 – 2015 ze środków polskiej pomocy rozwojowej zrealizowano w Palestynie 38 projektów, z tego:

- 8 projektów w 2012 r.,
- 10 projektów w 2013 r.,
- 11 projektów w 2014 r.,
- 9 projektów w 2015 r.

Wykres 1. Projekty realizowane w Palestynie w latach 2012 - 2015



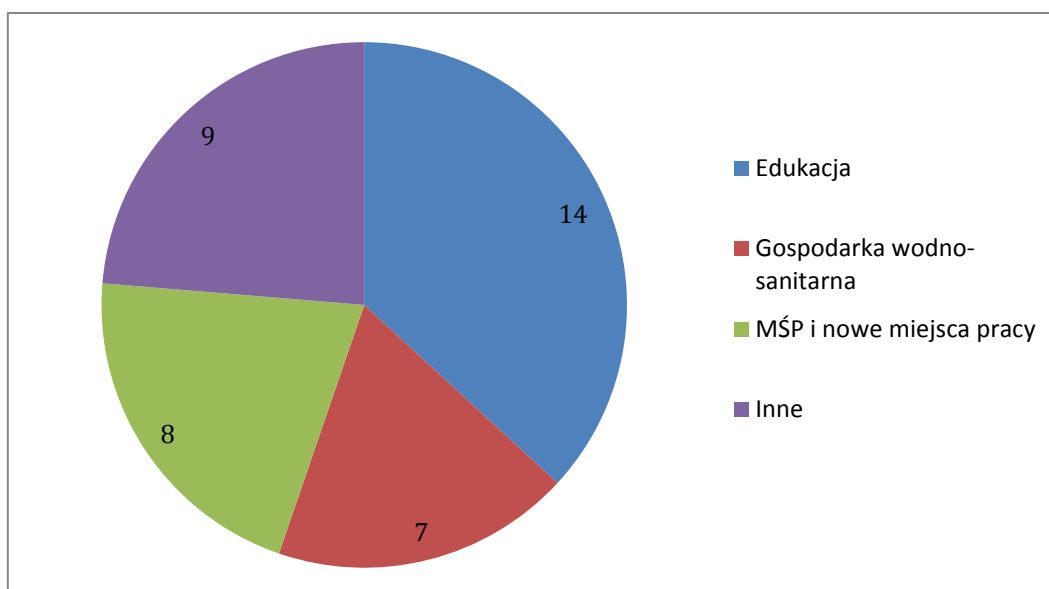
Źródło: Opracowanie własne

Do priorytetów polskiej pomocy rozwojowej dla Palestyny należały w tym okresie:

- edukacja,
- gospodarka wodno-sanitarna,
- małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

Najwięcej projektów zrealizowano w priorytecie „Edukacja” (14 projektów). Projekty miały jednak zróżnicowany charakter: poczynając od projektów dla dzieci realizowanych w szkołach czy sierocińcach, po szkolenia zawodowe, w tym dla kobiet i niepełnosprawnych. Trzeba jednak pamiętać, że projekty z pozostałych obszarów z reguły również zawierają element edukacyjny, np. w postaci szkolenia z prowadzenia działalności gospodarczej, czy konserwacji zakupionej lub wyremontowanej infrastruktury. W obszarach „Gospodarka wodno-sanitarna” i „Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy” zrealizowano podobną liczbę projektów (odpowiednio 7 i 8). Z kolei 9 projektów zrealizowano w innych obszarach tematycznych niż te wymienione jako priorytetowe w dokumentach programowych. Kategoria „Inne” obejmuje zarówno projekty polegające na monitoringu realizowanych projektów, jak i projekty z zakresu ochrony zdrowia i turystyki.

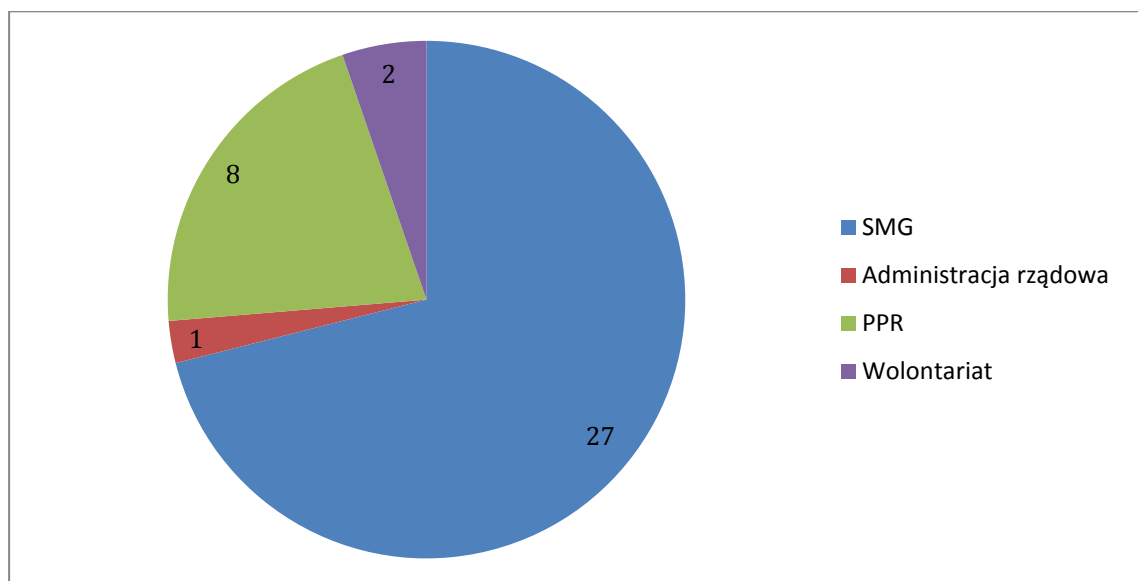
Wykres 2. Rozkład tematyczny projektów zrealizowanych w okresie 2012-2015



Źródło: Opracowanie własne

Projekty realizowane były przez różne podmioty, z tym że wyraźnie dominowały projekty realizowane przez polską placówkę dyplomatyczną, tj. Biuro Przedstawiciela RP w Ramallah. Stanowiły one ponad 70% realizowanych w Palestynie projektów w latach 2012 – 2015 (27 z 38). 21% projektów zostało zrealizowanych przez organizacje pozarządowe (8 projektów), 5% w ramach wolontariatu i niecałe 4% przez administrację (odpowiednio 2 i 1 projekt). W przypadku obszarów „Edukacja” i „Inne” projekty realizowane przez placówkę stanowiły zdecydowaną większość. Proporcje między projektami placówki oraz organizacji pozarządowych były znacznie bardziej wyrównane w przypadku projektów w obszarach „Gospodarka wodno-sanitarna” i „Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy” (odpowiednio 4:3 i 4:4).

Wykres 3. Rozkład projektów w zależności od trybu wyboru projektów



Źródło: Opracowanie własne

2.2.1.2. Efekty projektów

Do typowych szczegółowych efektów projektów rozumianych jako produkty osiągnięte w latach 2012-2015 należą:

- remonty i ulepszenia istniejących obiektów (przykładowo sal lekcyjnych, placów zabaw, cystern na wodę, sieci wodno-kanalizacyjnej),
- budowa nowych obiektów (np. szklarnie, systemy wodne),
- zakup infrastruktury (np. komputerów, łóżka szpitalnego, sadzonek i zwierząt gospodarskich),
- wytworzenie lub rozszerzenie oferty usługowej lub produktowej (np. otwarcie kierunku IT w szkole, nowe metody produkcji rolnej, otwarcie nowych kanałów sprzedaży),
- efekty kadrowe (np. zatrudnienie lub samozatrudnienie dzięki nowym umiejętnościom lub infrastrukturze, zwiększony dochód np. ze sprzedaży nadwyżek produkcji rolnej),
- efekty „miękkie” szkoleniowe (np. nabycie nowej wiedzy i umiejętności, kształtowanie postaw).

Często w jednym projekcie wystąpiło równoległe kilka efektów różnego typu (np. remont infrastruktury i nowa wiedza beneficjentów uzyskana dzięki szkoleniu, zakup infrastruktury i zwiększenie dochodu beneficjenta).

W większości przypadków efekty osiągnięte w projektach nie odbiegały znacząco od założeń. W części projektów pojawiały się pewne odchylenia (zarówno pozytywne, jak i negatywne), jednak zawsze były one uzasadnione:

1) przyczynami zewnętrznymi, np.:

- mniej komputerów i uczennic zapisanych na kierunek IT ze względu na przepisy krajowe dotyczące tworzenia takich kierunków (projekt 631/2015),

- odwołanie części szkoleń ze względu na złą pogodę oraz wydłużenie oliwkobrania, co wpłynęło na obniżenie frekwencji (projekt 617/2014),
- 2) przyczynami związanymi z efektywnym i elastycznym zarządzaniem projektem, np.:
- zmiana przeznaczenia części funduszy z zakupu gier na ruchome zadanie ze względu na zakup gier przez partnera z innych funduszy (projekt 653/2014),
 - wyremontowanie 5 zamiast 4 cystern na wodę dzięki dobremu zarządzaniu posiadanymi środkami (projekt 977/2013).

Projekty rozwojowe mają się przede wszystkim przyczyniać do realizacji strategicznych celów założonych przez wspólnotę międzynarodową, donatorów i państwa otrzymujące pomoc. Należy jednak mieć na uwadze, że projekty przyczyniają się równocześnie do zmiany warunków życia bezpośrednich beneficjentów pomocy (efekt bezpośredni). Wydaje się, że polskie projekty pomocowe w dużej mierze spełniają te cele, co podkreślają ankietowani beneficjenci. Co istotne, efekty należy oceniać w dwóch aspektach: po pierwsze, jako efekty w postaci np. wzrostu dochodów czy stałego dostępu do czystej wody, a po drugie, jako pozytywny wpływ na postawę psychiczną beneficjenta, jego wiarę w siebie i umiejętności interpersonalne. Beneficjenci wskazywali na te dwa równoległe występujące aspekty, np. dzięki udziałowi w projekcie zwiększyły się dochody beneficjenta, a z drugiej strony stał się bardziej pewny siebie w kontaktach z ludźmi. Należy ocenić to pozytywnie, jako uzyskanie dodatkowego efektu projektu.

„Zwiększenie dochodów, pewność siebie, rozpoznawalność na rynku w okolicach zamieszkania”
[ankieta_14]

„Projekt pomógł mi wybrać właściwą ścieżkę i wskazał jak radzić sobie z ludźmi, prywatnie i zawodowo w miejscu pracy. Wskazał mi także jak radzić sobie z problemami, które napotykam”
[ankieta_3].

Ponadto, beneficjenci dostrzegają również, że projekty wpływają na sytuację innych osób (efekty pośrednie). Są to przede wszystkim rodziny beneficjentów, które np. korzystają z dochodu wypracowywanego przez bezpośredniego beneficjenta, ale także całe społeczności lokalne i inne podmioty z otoczenia beneficjenta, np. jego kontrahenci. Respondenci podkreślali często, że realizacja projektu miała znaczący wpływ na społeczność lokalną, np. poprzez zaoferowanie jej możliwości współpracy biznesowej lub sprzedaż produktów po cenach niższych niż rynkowe, czy też przeznaczania części wypracowanych zysków na potrzeby wspólnoty.

„Beneficjent uważa, że projekt był dużo bardziej użyteczny dla lokalnej społeczności, niż niego samego, ponieważ idea jest taka, że musimy sobie wzajemnie pomagać w ramach kooperatywy... Mimo to kooperatywa sprzedażowa zrezygnowała świadomie z wyższego przychodu, ze względu na wiarę w to, że współpraca z kooperatywami zamiast z sektorem prywatnym przynosi długofalowo korzyść całej społeczności, a nie tylko jednemu podmiotowi. To (przełączenie się na współpracę z kooperatywami) było działanie eksperymentalne, które kooperatywa postanowiła wypróbować.” [P_1_beneficjent_4]

Z drugiej strony, niektórzy uczestnicy projektów wskazali, że stają się liderami swojej społeczności, np. udzielając rad gdzie szukać wsparcia albo jak uruchomić własną działalność gospodarczą. Co więcej, jeżeli uczestnicy projektów odnieśli sukces, może to zachęcić innych do podążania ich śladem.

Trzeba jednak pamiętać, że beneficjenci projektów otrzymują infrastrukturę (np. system nawadniający czy sadzonki roślin) i szkolenia, dzięki czemu mogą osiągnąć wymierne efekty. Osobom, które nie uczestniczyły w danym projekcie będzie prawdopodobnie trudno osiągnąć podobne rezultaty. W tym kontekście można też wspomnieć o projektach typu „train the trainers” („wyszkolonych”), dzięki którym osoby biorące udział w projekcie przekazują dalej zdobytą wiedzę lub umiejętności. Takie działanie jest efektywne kosztowo i logistycznie (potrzebne są mniejsze nakłady w postaci wynagrodzenia prowadzących, czasu, wynajęcia sal itp.). W projektach polskiej pomocy rozwojowej dominują jednak szkolenia dla bezpośrednich uczestników projektów. Jedynie w projekcie 648/2013 wskazano wprost, że pośrednio projekt objął 1260 osób, gdyż każdy z uczestników dzieli się wiedzą z co najmniej 3 znajomymi lub członkami rodziny. Należałoby więc rozważyć wprowadzenie na szerszą skalę szkoleń tego typu, w których koncentrowano by się na uważnie wyselekcjonowanych osobach dysponujących autorytetem w danej społeczności. W przypadku efektów pośrednich projektów można mówić również o aspektach psychologicznych, np. zmianie postrzegania pracy kobiet – uczestniczek projektu przez ich otoczenie.

Osoby realizujące projekty były z reguły zadowolone z uzyskanych efektów, zwracały jednak uwagę na ograniczone środki finansowe, które nie pozwalały na działanie na większą skalę. Trzeba przy tym podkreślić, że większość założonych w projektach wskaźników jest realizowana, co oznacza że w danym projekcie osiągnięto założone cele. Pozostaje natomiast kwestią otwartą, czy osiągnięte rezultaty przekładają się na realizację celów strategicznych polskiej pomocy rozwojowej, czy też mają efekt wyłącznie lokalny.

„Jeżeli chodzi o realizację tego projektu w ramach MSZ-u to było optymalne. Myślę, że nic więcej nie mogliśmy zrobić.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Jednymi z typów efektów projektów rozwojowych są efekty twarde, tj. efekty infrastrukturalne, finansowe, czy policzalne rezultaty typu liczba szkoleń. Często jednak łączą się one z efektami miękkimi, w formie nowej wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji. Wydaje się, że co do zasady efekty twarde są najbardziej cenne dla beneficjentów, natomiast to właśnie efekty miękkie w dużej mierze mogą przyczynić się do większej trwałości projektów, ponieważ beneficjenci uczą się innych sposobów działania, które można wykorzystywać w przyszłości, już poza konkretnym projektem. Mało tego, efekty miękkie często nie przyczyniają się nawet do rozwoju organizacji, w której realizowano projekt, gdyż osoby, które uczestniczyły w danym szkoleniu opuszczają ją (np. kobiety po wyjściu za mąż). Nie znaczy to jednak, że dane kursy były prowadzone na marne. Jak poświadczają nasi rozmówcy, nabyta wiedza i umiejętności stosowane są potem w codziennym życiu.

W tym kontekście można również mówić o efektach pozaprojektowych, niezwiązanych ściśle z założonymi efektami danego projektu. Są to efekty, które nie są wskaźnikiem realizacji danego projektu, ale takie, które wystąpiły dodatkowo podczas lub w wyniku jego realizacji. Efekty te mogą być trudne do zaplanowania albo zmierzenia. Takie efekty mają jednak wpływ na postawę i zachowania beneficjentów w przyszłości wykraczającej poza realizację danego projektu. Można tu wymienić przykładowo wiedzę z zakresu zarządzania, która może być przydatna również w innej niż projektowa działalności gospodarczej, czy zrobienie prawa jazdy dzięki zwiększeniu dochodu.

Projekty rozwojowe mają również efekty łańcuchowe. Można to opisać jako sytuację, w której jedno działanie pociąga za sobą lawinę kolejnych. Można także mówić o daniu przysłowiowej wędki, a nie ryby. Chodzi tu o stworzenie swego rodzaju wehikułu, który raz uruchomiony będzie działał

także w przyszłości (przekładając się na trwałość działań projektowych). Wydaje się, że tego typu projekty są najkorzystniejsze z punktu widzenia efektywności pomocy rozwojowej. Istnieje bowiem szansa, że zainwestowane w projekt środki zwrócą się dzięki działaniom, dla których projekt stanie się katalizatorem. Można tu przytoczyć przykład małej spółdzielni, która dzięki udziałowi w projekcie stała się bardziej świadomą organizacją, w której powstają nowe pomysły biznesowe i znajdowane są nowe rynki zbytu.

„(...) rezultaty projektu nie będą widoczne od razu, tylko w długiej perspektywie, bo działania podejmowane przez [nazwa organizacji partnerskiej] polegają na zmianie myślenia i zmianie dotychczas stosowanych praktyk. Działanie skupia się na budowaniu systemu a nie na indywidualnych działaniach beneficjentów (...). Bezpośredni wpływ na życie beneficjentów to pewna poprawa ich sytuacji materialnej, ale nie na tym zasadza się projekt... Tworzony jest model łączenia rolników w kooperatywy, a następnie przekazywanie produktu od kooperatywy do kooperatywy... Organizacja ma podejście nie indywidualne – do każdego beneficjenta, ale wspólnotowe – do całej wspólnoty lokalnej.” [P_1_organizacja_partnerska_2]

„Osiągnięcia są takie, jeśli widzimy, że mały bodziec daje duże efekty” [P_1_koordinator_1].

W tym kontekście można także wspomnieć o poprawie sytuacji osób defaworyzowanych, jak kobiety i niepełnosprawni. Często wymianianym efektem projektów jest zmieniająca się pozycja kobiety we własnej rodzinie i w lokalnej społeczności. Kobiety zaczynają zarabiać pieniądze, dzięki czemu powiększa się rodzinny budżet. To przekłada się na pozycję kobiet w rodzinie - mężowie zmieniają zdanie na temat pracy kobiet widząc jej wymierne korzyści. Zmienia się również podejście społeczności lokalnej do kobiet prowadzących działalność zawodową lub gospodarczą (m.in. w kooperatywie), kobiety zaczynają być traktowane jako równoprawni partnerzy, są np. zapraszane do udziału w podejmowaniu decyzji na ważne lokalne tematy. Kobiety, które dotychczas nie opuszczały swojej miejscowości podróżują i poznają innych ludzi. W praktyce projekty mają więc również pozytywny wpływ na budowanie pewności siebie i wiary we własne możliwości wśród kobiet – beneficjentek. Trudno to jednak uznać wyłącznie za efekt badanych projektów. Jest to bowiem wieloletni proces, na który mają wpływ także przedsięwzięcia realizowane przez innych donatorów, jak kontakty z turystami z zagranicy.

„Widzę sukces projektu w oczach kobiet, kiedy o nim mówią. Rodziny beneficjentek zaczęły inaczej myśleć o pracy kobiet. Członkowie rodzin widzą, że kobiety pracują i przynoszą pieniądze, to jest doceniane, widzą, że nie zostają w kooperatywie przez cały dzień tylko na pogawędki, ale jest rzeczywisty efekt ich pracy (realny dochód, który kobiety wnoszą w gospodarstwo domowe)... Dzięki temu mężczyźni też doceniają ten projekt, są zadowoleni z pracujących żon. Taka sytuacja nie występowała od początku – na początku nikt nie wierzył w ten projekt, ani w rozmówczynię, ale teraz wszystko się zmieniło... Mężczyźni i społeczność lokalna nie tylko akceptują teraz kooperatywę, ale wręcz zachęca się kobiety, by w niej czynnie uczestniczyły.” [P_5_beneficjent_2]

Projekty mogą także mieć efekty zwrotne dla polskiego partnera. Polega to przede wszystkim na uczeniu się od partnerów zagranicznych i podczas pobytów za granicą nowych rzeczy.

Z drugiej strony, nie wszyscy zainteresowani uważają, że projekty rzeczywiście przynoszą spodziewane efekty. Jako przyczyny wskazuje się ograniczone zasoby, zwłaszcza finansowe, a także pewne niedostosowanie priorytetów do sytuacji w Palestynie. Przykładowo, zdaniem jednego z respondentów, do uruchomienia spółdzielni, która rzeczywiście przynosiłaby dochody jej członkom potrzebne są nakłady finansowe znacznie przekraczające środki udzielane przez MSZ. Przy niskich nakładach istnieje znaczące ryzyko, że produkcja będzie wykorzystywana jedynie na własne potrzeby

beneficjentów i nie przyczyni się do tworzenia nowych miejsc pracy, jako celu rozwojowego. Głosy krytyczne pojawiały się dosyć rzadko, trzeba mieć jednak na uwadze, że osoby zaangażowane w realizację projektów lub jego beneficjenci mogą z różnych względów starać się uwydatniać jedynie pozytywne efekty swoich działań. Z drugiej strony, pewne rozczarowanie części beneficjentów może wynikać z tego, że - jak np. w projektach wspierających lokalne kooperatywy – liczyli oni na szybkie zyski z własnej pracy. Tymczasem praca spółdzielcza – ze względu na swą specyfikę – takich zysków szybko nie przynosi. W Palestynie tego typu problemy mogą być jeszcze potęgowane trudną sytuacją polityczną, wpływającą na życie gospodarcze i na możliwość prowadzenia działalności biznesowej (np. blokady dróg, czy kontrole graniczne).

„Projekt w niewielkim stopniu przyczynił się do zmiany sytuacji członków kooperatywy, może otworzył nowe możliwości pracy” [ankieta_8].

Oceniając wpływ polskiej pomocy rozwojowej na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych (w tym programów palestyńskich oraz Milenijnych Celów Rozwoju) należy zwrócić uwagę na niskie nakłady finansowe, które Polska przeznaczona na pomoc rozwojową w ogóle (Polska jest na 20. miejscu wśród największych donatorów, jeśli chodzi o wartość pomocy, a na 28. jeśli chodzi

o stosunek nakładów do Dochodu Krajowego Brutto)². Jak wynika z przeprowadzonych badań, projekty miały pozytywny wpływ na sytuację poszczególnych beneficjentów i społeczności lokalnych, natomiast trudno mówić o znaczącym wpływie na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych. Polska pomoc rozwojowa dla Palestyny jest realizowana na małą skalę, co wynika z niewielkich środków finansowych przeznaczanych na projekty: Palestyna nie znajduje się wśród 10 największych biorców polskiej pomocy³. Respondenci realizujący projekty w Palestynie porównują też skalę nakładów finansowych na projekty polskiej pomocy z nakładami na projekty donatorów z innych krajów. Porównanie to wypada bardzo niekorzystnie dla Polski, co wynika zarówno z ogólnie niskiej wartości polskiej pomocy rozwojowej, jak i z niewielkich nakładów przeznaczanych na pomoc dla Palestyny.

„Było wstyd tam mówić nawet, że tyle się dostało od swojego rządu. Przecież te organizacje dostawały tam kilkaset tysięcy. To były projekty rządu milionów euro.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1].

Przy niskich nakładach finansowych trudno będzie o zwiększenie skali projektów, a co za tym idzie, o zwiększenie stopnia realizacji celów strategicznych. Co więcej, ze względu na wymogi związane z przepisami dotyczącymi finansów publicznych (rok budżetowy stanowiący podstawowy okres realizacji projektów), projekty mają charakter doraźny, a nie ciągły, co także wpływa na ich efekty. Konieczność realizacji projektów w ciągu jednego roku to słaba strona systemu, która sprawia, że implementacja projektów jest utrudniona. Mechanizm wyboru i procedura konkursowa powoduje, że rozstrzygnięcie konkursu następuje często po zakładanym terminie rozpoczęcia działań projektowych. Wyjściem naprzeciw temu problemowi są projekty modułowe - 2, 3 letnie. Późne rozpoczęcie projektu powodujące skrócenie okresu jego realizacji może stanowić poważne ryzyko dla możliwości osiągnięcia zakładanych rezultatów, szczególnie jeżeli wystąpią dodatkowo problemy zewnętrzne, wynikające np. z kalendarza krajowego (beneficjenci i lokalni partnerzy nie pracują w czasie ramadanu itp.), pogody, czy czynników politycznych (np. zamieszki, blokada dróg). W związku z

² OECD *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, OECD Publishing, Paris, dostępne na stronie; <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>

³ Ibidem.

tym, jedną z rekomendacji z badania jest przegląd procedur przez MSZ, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym.

„Nie ma ciągłości działania. Ewidentnie wszystkie organizacje, które tam są, które działają na zasadzie tylko z doskoku, projektowej. Jest projekt MSZ-u ogłoszony to..., jeśli jest konkurs ogłoszony, to jest wpisane w projekt i to bardzo widać. No i to co dotyczy tych organizacji, tam w ogóle nie ma. Albo działają też bardzo słabo. To są bardzo małe organizacje..., też na tle innych organizacji Palestyny, też jesteśmy bardzo mali. Więc doraźność, projektowość, taka nakierowana w ogóle na projekt doraźny. Kończy się projekt, to po prostu wszyscy znikają [P_4_8_wykonawca_projektu_1].

2.2.1.3. Synergia i koncentracja

W polskiej pomocy rozwojowej występują istotne problemy z osiągnięciem odpowiedniej synergii (komplementarności) oraz koncentracji efektów. Wydaje się, że synergia nie jest kwestią, która jest wystarczająco przemyślana na etapie planowania projektu. W rezultacie, synergia w pomocy rozwojowej występuje niejako przypadkowo, nie jest natomiast celowym zamiarem. Organizacje realizujące projekty pomocowe starają się współpracować na bieżąco z innymi zagranicznymi organizacjami rozwojowymi i humanitarnymi działającymi w danym miejscu, w celu koordynacji działań, jednak nie jest to działalność sformalizowana. Współpraca polega np. na uczestnictwie w spotkaniach koordynacyjnych stowarzyszeń grupujących takie organizacje, jak np. AIDA (Association of International Development Agencies).

Z drugiej strony, polskie organizacje działające na terenie danego kraju nie mają istotnej wiedzy o innych realizowanych tam projektach z polskiej pomocy, w związku z czym trudno jest o nawiązanie współpracy. Wydaje się, że w rzeczywistości projekty realizowane są równoległe do siebie, co może jednak wynikać z odmiennych cech poszczególnych projektów (np. inny obszar wsparcia czy grupa docelowa) oraz odmiennych cech samych organizacji (np. Caritas nie jest typową organizacją rozwojową w odróżnieniu od np. PCPM).

Jeden z respondentów wskazał, że przy ograniczonych funduszach Polska nie jest znaczącym graczem pomocowym na terytorium Palestyny, może jednak skoncentrować się na jakiejś wybranej dziedzinie. Taka specjalizacja mogłaby pozwolić na lepsze długofalowe efekty w danej dziedzinie oraz przyczynić się do budowania bardziej widocznej pozycji Polski w zakresie pomocy rozwojowej. Projekty realizowane w latach 2012 – 2015 były realizowane w różnych obszarach i dla zróżnicowanych grup beneficjentów, zróżnicowana była także grupa organizacji realizujących projekty. Trudno jest więc mówić o specjalizacji i koncentracji efektów pomocy.

Można rozważyć możliwość wyboru kluczowego obszaru, w którym Polska i polskie organizacje mają największy potencjał. Mogą to być np. projekty dotyczące spółdzielczości, w której wdrażaniu Polska ma długie tradycje. Należałoby także rozważyć realizację mniejszej liczby projektów, ale z wyższym budżetem i realizowanych w wybranej dziedzinie specjalizacyjnej. Jak stwierdziła jedna z respondentek, małe projekty z niskimi budżetami (np. zakup kilku zwierząt gospodarskich) nie przyczyniają się do realizacji celów rozwojowych.

„Myślę, że dobre jest focusowanie się na konkretnych obszarach. (...) Bo przy małych funduszach możemy być widoczni, jeśli działamy..., nie będziemy widoczni globalnie, ale w ramach tej dziedziny będziemy w danym kraju.. Koncentracja w jakimś jednym miejscu żeby w skali długofalowej być zauważonym..” [P_1_koordinator_1]

Skala działania musi być znacznie większa, np. w postaci założenia nowoczesnej farmy i przeszkolenia pracowników w zakresie hodowli i działalności gospodarczej. Niezbędny byłby tu jednak budżet znacznie przewyższający budżety projektów z lat 2012 – 2015. Przy takim podejściu konieczne jest bardzo rzetelne przeanalizowanie potrzeb rozwojowych Palestyny oraz możliwości i specjalizacji polskich organizacji rozwojowych. W przypadku realizacji mniejszej liczby projektów mogłoby się okazać, że co prawda liczbowo efekty są niższe niż dotychczas, mogłoby to jednak pozytywnie wpłynąć na ich lepsze zaadresowanie do potrzeb beneficjentów i trwałość.

2.2.1.4. Współpraca z przedsiębiorcami

W badanym okresie współpraca z przedsiębiorcami nie była mocną stroną polskich projektów rozwojowych. Niski potencjał do współpracy z przedsiębiorcami ma różne przyczyny, m.in. brak takich kompetencji po stronie organizacji rozwojowych, brak zainteresowania polskich przedsiębiorców egzotycznymi dla nich rynkami, nieopłacalność realizacji projektów o małej skali. Ponadto, na rynku palestyńskim działają firmy lokalne, które są dobrze przygotowane do realizacji zadań w ramach projektów. Pojawia się również niedopasowanie oczekiwań polskich przedsiębiorców do możliwości palestyńskiego rynku, np. w przypadku projektu 648/2013 nie doszło do nawiązania powiązań między polskim biznesem a pracownikami palestyńskimi. Polski biznes oczekiwał bowiem pracowników już ukształtowanych, z doświadczeniem, natomiast palestyńscy studenci objęci projektem nie byli jeszcze na wymaganym etapie rozwoju zawodowego. Działania związane ze współpracą biznesową wymagają dużych nakładów pracy, a efekt nie zawsze jest wystarczająco znaczący, jak np. w przypadku eksportu do Polski produktów palestyńskich wytwarzanych w ramach projektu. Można natomiast mówić o wpływie polskich projektów rozwojowych na szeroko rozumiany sektor prywatny w Palestynie, np. w formie nawiązania współpracy przez daną kooperatywę z rolnikami spoza niej.

Wyniki benchmarkingu wskazują, że włączanie przedsiębiorstw w realizację projektów rozwojowych nie jest popularną czy główną formą wsparcia współpracy z przedsiębiorstwami w ramach pomocy rozwojowej realizowaną przez innych donatorów. Cele gospodarcze państwa łączone są z celami zagranicznymi przede wszystkim poprzez wprowadzanie ułatwień w wejściu na zagraniczne rynki dla krajowych przedsiębiorstw. Przykłady tych działań przedstawia ramka poniżej.

Wybrane formy wspierania przedsiębiorstw – dobre praktyki z benchmarkingu

1. Procedury przetargowe w ramach prawa zamówień publicznych na realizację działań rozwojowych przez sektor prywatny.
2. Wspieranie zaangażowania środków prywatnych i inwestycji przedsiębiorstw państw-donatorów w krajach rozwijających się poprzez:
 - kredyty i doradztwo inwestycyjne,
 - studia wykonalności,
 - dedykowane fundusze (np. dla rolnictwa, klimatyczny),
 - subsydiowane kredyty dla dużych inwestycji infrastrukturalnych w krajach rozwijających się.
3. Promocja eksportu i importu z uwzględnieniem potrzeb krajów rozwijających się.
4. Promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego, w tym poprzez:
 - rządowe granty minimalizujące ryzyko finansowe,
 - wsparcie na etapie planowania i wdrażania przedsięwzięcia w kraju partnerskim,
 - sieć kontaktów obejmujących rządy państw, władze lokalne, izby handlowe, lokalne NGOs i przedsiębiorstwa prywatne.
5. Instrumenty miękkie:
 - wsparcie w przygotowywaniu projektów, planów inwestycyjnych i szkoleniu lokalnych

dostawców,

- szkolenia dla menadżerów, którzy mają wyjechać do kraju partnerskiego,
- szkolenia dla personelu partnerów biznesowych z krajów partnerskich,
- innowacyjne partnerstwa między firmami a organizacjami non-profit,
- doradztwo w zakresie pomocy rozwojowej i lokalnego kontekstu,
- platformy informacyjne dot. pomocy rozwojowej adresowane do przedsiębiorców,
- dzielenie się doświadczeniem przez organizacje pozarządowe,
- poradniki dot. zamówień publicznych,
- konferencje dla dostawców.

Więcej na ten temat, patrz: raport z benchmarkingu.

W warunkach polskich realizacja wybranych form wspierania przedsiębiorstw w wejściu na rynki zagraniczne oznacza konieczność ścisłej współpracy na poziomie strategicznym między Ministerstwem Spraw Zagranicznych z Ministerstwem Rozwoju.

2.2.2. EFEKTY WIZERUNKOWE

W ramach badania została dokonana analiza danych i materiałów medialnych, dotyczących każdego z realizowanych projektów, włączając w to domeny internetowe w Polsce i zagranicą. Wynika z niej, że projekty polskiej pomocy realizowane na terenie Palestyny w latach 2012-2015 są obecne w świadomości odbiorców zewnętrznych w zasadzie wyłącznie za pośrednictwem stron internetowych, które są głównym źródłem informacji o realizowanych projektach.

łącznie analizie poddano 39 projektów, z których o 26 znaleziono informacje na stronach internetowych. We wszystkich przypadkach są to podstrony na oficjalnych witrynach internetowych projektodawców. Nie zidentyfikowano przypadków utworzenia osobnej strony, poświęconej wyłącznie działaniom projektowym. W przypadku pozostałych 13 analizowanych projektów nie znaleziono informacji na stronach internetowych projektodawców – wzmianki o 3 z nich były natomiast w sprawozdaniu z działalności beneficjenta (PAH), o kolejnym z projektów wspomina partner na swojej stronie internetowej.

Analizując zawartość stron internetowych projektodawców oraz partnerów znajdziemy opisy projektów oraz informacje o donatorze. Z reguły natrafimy też na informację opisującą grupę beneficjentów objętych działaniami – tak było w przypadku 24 projektów. Za wyjątkiem pięciu projektów, na stronach znajdziemy opis osiągniętych efektów projektów, choć w znacznej większości przypadków są to opisy bardzo lakoniczne.

Dla ponad połowy projektów obecnych w Internecie znajdziemy również dokumentację fotograficzną, jakkolwiek czasami jest to zaledwie jedno zdjęcie. Na stronach brakuje natomiast treści do pobrania, takich jak materiały szkoleniowe, biuletyny czy ulotki – ograniczają się one wyłącznie do opisów projektów.

Niezbyt dobrze wygląda kwestia oznaczania witryn internetowych logotypami polskiej pomocy – zostały one zidentyfikowane zaledwie w przypadku 4 projektów - z czego jeden znajduje się na stronie partnera projektu.

W opisach projektów przyjęto z reguły narrację charakterystyczną dla sprawozdań – zaledwie w przypadku jednego z nich na stronie umieszczono wypowiedzi osób w nim uczestniczących⁴. W ramach innego projektu powstał natomiast blog uczestnika, opisujący szczegółowo pobyt w

⁴ <http://www.caritas.pl/autonomia-palestynska-przerwac-bledne-kolo-ubostwa/> [dostęp 15-09-2016]

Palestynie⁵. Informacje o blogu zostały zamieszczone na stronie Caritas oraz serwisie chrześcijańskie.info⁶.

Na stronach internetowych brak jest informacji nt. ewentualnej dalszej współpracy, kontynuacji projektu, czy też jego powiązaniach z innymi, polskimi projektami. Z reguły nie znajdziemy również odwołań do strony partnera - ani do partnerów zagranicznych w przypadku stron polskich projektodawców, ani do polskich projektodawców w przypadku zagranicznych partnerów. Wyjątkiem jest tutaj wzmianka o Polskim Centrum Pomocy Międzynarodowej (PCPM) na stronach organizacji partnerskiej ARIJ, w przypadku 4 projektów dotyczących przedsiębiorczości rolnej.

Na stronach internetowych pojawiają się również informacje prasowe dotyczące projektów. Dla przykładu projekt dotyczący renowacji drzwi w Bazylice Narodzenia w Betlejem (projekt nr 672/2014) został opisany w prasie o zasięgu krajowym i jest to artykuł o pozytywnym wydźwięku⁷. W sieci znajdziemy również dwa artykuły dotyczące projektu *Wzmocnienie efektywności służb granicznych Autonomii Palestyńskiej w zakresie kompleksowej kontroli bezpieczeństwa i weryfikacji autentyczności dokumentów* (projekt nr 484/2015) - oba o charakterze neutralnym⁸, a także notatkę dotyczącą projektu pn. *Poprawa jakości usług zdrowotnych dla kobiet ciężarnych i niemowląt w dystrykcie betlejenskim poprzez wyposażenie szpitala położniczego w specjalistyczny sprzęt medyczny* (projekt nr 1179/2013)⁹.

Analiza stron internetowych oraz danych medialnych wskazuje na możliwości zwiększenia efektów wizerunkowych poprzez proste działania nastawione na poprawę prezentowanych treści na stronach internetowych. Informacje na temat projektów przedstawiane na stronach internetowych wymagają uzupełnienia w zakresie:

- umieszczenia informacji o projekcie finansowanym z PPR na stronach internetowych projektodawców,
- umieszczania na stronach produktów projektów w formie do pobrania, takich jak materiały szkoleniowe, biuletyny czy ulotki,
- umieszczenia logotypów na stronach dotyczących projektów finansowanych z PPR (tam, gdzie ich brakuje),
- dodania odwołań do stron partnerów wraz z informacją o partnerze (o ile takie strony istnieją),
- przekazywania informacji o kontynuacji działań podjętych w projekcie,
- przedstawienie beneficjentów projektu oraz pokazywanie rezultatów na stronach internetowych (w formie liczb, ale też z perspektywy indywidualnych odbiorców).

⁵ <http://samolotemwswiat.blog.deon.pl/> [dostęp 15-09-2016]

⁶ <http://www.chrzescijanskie.info/relacja-wolontariuszki-caritas-polska-z-autonomii-palestynskiej/> [dostęp 15-09-2016]

⁷ <http://niedziela.pl/artykul/11437/Wklad-Polski-w-renowacje-Bazyliki> [dostęp 15-09-2016]

⁸ <http://ketrzyn.wm.pl/303891,Ketrzyn-spanikowal-przez-pogranicznikow.html#axzz4Jlv1iRhK> [dostęp 15-09-2016]

<http://www.nmketrzyn.pl/2015/10/w-ketrzynie-szkola-sie-osoby-z-palestyny/> [dostęp 15-09-2016]

⁹ <http://www.rynekzdrowia.pl/Po-godzinach/Pierwsza-Dama-przekazala-sprzet-medyczny-szpitalowi-w-Betlejem,135506,10.html> [dostęp 15-09-2016]

Rekomendacja w tym przypadku dotyczy przygotowania wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację szkoleń dla projektodawców w tym zakresie. Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy.

Przeprowadzone badania projektów w Palestynie poświadczają rozpoznawalność programu polskiej pomocy rozwojowej wśród ich realizatorów. Wszyscy nasi rozmówcy reprezentujący lokalne organizacje prowadzące badane przedsięwzięcia mieli wiedzę na temat finansowania ich przez polski rząd. W samych siedzibach organizacji albo widoczne było logo Polskiej Pomocy (jak np. w kooperatywie hebrońskich kobiet w Ildnie), albo polski donator wymieniony był na liście wraz z innymi zagranicznymi donatorami (ARIJ, YMCA). Zresztą dla rozpoznawalności PPR wśród miejscowej ludności nie takie oznaczenia mają największe znaczenie, a ich widoczność „w terenie”, a zatem w miejscu realizacji przedsięwzięcia. Stosowne tablice widoczne były na cysternach wybudowanych we wsiach dystryktu hebrońskiego (projekt 113/2012), na zbiorniku wodnym wybudowanym w sierocińcu prowadzonym przez siostry w Betlejem (projekt 153/2013). Podobnie z kobiecymi kooperatywami wspieranymi przez ARIJ – we wszystkich odwiedzonych stwierdzono oznakowanie poszczególnych sprzętów zakupionych z funduszu PPR odpowiednim logo i opisem. W kooperatywie w Anabta używano ponadto kalendarza projektowego (logo Polskiej Pomocy i PCPM). Podsumowując można stwierdzić, iż program polskiej pomocy rozwojowej jest rozpoznawalny wśród badanych społeczności, jednak raczej na zasadzie znajomości produktów projektów, niż na znajomości innych przedsięwzięć finansowanych z PPR czy też priorytetów przyjętych w Programie. Tylko w jednym przypadku nasz rozmówca umiał wymienić inne niż realizowane przez siebie przedsięwzięcie finansowane z PPR. Nie tyle jednak zależy to od samego oznakowania poszczególnych miejsc, co od rozmiarów inwestycji. Większy donatorzy, np. USA (USAID) są bardziej widoczni, a ich działalność lepiej znana, ze względu na jej skalę. Podkreślić natomiast należy bardzo życzliwy stosunek Palestyńczyków do Polaków, państwa polskiego, a także realizowanych projektów – nawet jeśli niewielkich – z programu polskiej pomocy rozwojowej. Na tę „markę” zapracowały z jednej strony polskie organizacje pozarządowe i kościelne działające w Palestynie, jak PAH, PCPM czy Caritas, z drugiej – na pewno w nie mniejszym stopniu – polska placówka dyplomatyczna w Ramallah.

Zdjęcie 1. Logotypy Polskiej Pomocy w projektach realizowanych w Palestynie



Warto w tym miejscu wspomnieć o bardzo dużej aktywności polskiej placówki dyplomatycznej, która najpierw prowadziła newsletter, a potem profil działalności placówki w Palestynie prowadzony za pośrednictwem portalu *Facebook*. Można tam odnaleźć informacje dotyczące realizowanych za pośrednictwem placówki projektów oraz nawiązywanej współpracy, łącznie z dokumentacją zdjęciową.

Na dużą uwagę zasługuje zaangażowanie polskiej placówki dyplomatycznej w promowanie PPR, poprzez organizowanie wydarzeń, często spotkań okolicznościowych, angażujących różnych interesariuszy. Działalność placówki jest zauważana przez miejscowe organizacje partnerskie i wykracza poza realizowane przez te organizacje projekty. Sukces wizerunkowy PPR należy więc w dużej mierze przypisać placówce, która powinna kontynuować realizowane do tej pory działania.

„Przedstawicielstwo jest bardzo aktywne w wysyłaniu nam informacji na temat innych projektów, prowadzona jest grupa na Facebooku, rozsyłają gadżety - np. kalendarze, w których zamieszczają fotografie projektów.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„Jest to promocja programu polskiej pomocy rozwojowej. Widać też, że Przedstawicielstwu zależy na tym, aby dzielić się tym, co tu robisz z Polską... [organizacja partnerska] wie także o innych projektach organizowanych z polskiej pomocy rozwojowej, gdyż placówka przy różnych okazjach dzieli się tego typu materiałami. Widoczność polskiej pomocy rozwojowej jest więc duża w lokalnej społeczności.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

Oceniając efekty wizerunkowe polskiej pomocy rozwojowej należy mieć na uwadze relatywnie niewielki budżet w porównaniu do donatorów z innych krajów. Będąc tego świadomym, działania PPR należy ocenić bardzo pozytywnie, na co zwracają uwagę sami przedstawiciele lokalnych organizacji partnerskich i osoby z nimi współpracujące, które mają kontakty z różnymi donatorami i mogą ich porównywać do polskiego donatora.

„Polska pomoc rozwojowa jest widoczna w regionie – oczywiście trzeba być realistycznym i wiedzieć, że w tym zakresie nie może ona konkurować z dużą pomocą, np. rosyjską

czy amerykańską – ale biorąc pod uwagę wielkość Polski i jej PKB – jest bardzo skuteczna, dlatego będę nadal chciał współpracować (...). Polski partner to aktor, który ma ograniczone środki, ale w tym samym czasie słucha tego, co mówi Ramallah.” [P_5_koordinator_1]

W tym miejscu należy także wskazać aktywność polskiego MSZ, którego przedstawiciele składają wizyty w trakcie realizacji projektów, gdyż wizyty te są zauważane przez lokalnych partnerów i polskie organizacje pozarządowe. Jednak efekt tych wizyt ma głównie charakter wizerunkowy, co ma swoje ograniczenia (więcej rozdział 2.6. MONITOROWANIE).

Główne wnioski:

- Projekty mają pozytywny wpływ na sytuację poszczególnych beneficjentów i społeczności lokalnych (efekt lokalny).
- Niskie nakłady finansowe na PPR (także w porównaniu do innych donatorów) przekładają się jednak na niewielki wpływ na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych.
- Projekty, mimo że osiągają zakładane wskaźniki, mają charakter doraźny, a nie ciągły, co także wpływa na stopień osiągnięcia celów strategicznych.
- Jako projekty, które mogłyby mieć największy zasięg można wstępnie wskazać projekty typu „train the trainers” oraz projekty wywołujące efekty łańcuchowe polegające na stworzeniu swego rodzaju wehikułu, który raz uruchomiony będzie działał także w przyszłości.
- W PPR występują istotne problemy z osiągnięciem odpowiedniej synergii (komplementarności) oraz koncentracji efektów.
- Synergii nie poświęca się wystarczającej uwagi na etapie planowania projektu, a w rezultacie jej osiągnięcie ma charakter przypadkowy, a nie celowy.
- Organizacjom realizującym projekty brakuje usystematyzowanej wiedzy o projektach realizowanych przez inne polskie podmioty na danym obszarze, co utrudnia współpracę.
- Polskie organizacje rozwojowe roboczo współpracują z organizacjami z innych krajów, jednak ta współpraca nie jest sformalizowana.
- Poszczególne projekty PPR są rozpoznawalne i odbierane pozytywnie przez badane społeczności, tj. lokalne organizacje i beneficjentów. Nie przekłada się to jednak na znajomość innych przedsięwzięć finansowanych z PPR czy też priorytetów przyjętych w Programie.
- Analiza stron internetowych oraz danych medialnych wskazuje na możliwości zwiększenia efektów wizerunkowych poprzez proste działania nastawione na poprawę prezentowanych treści na stronach internetowych.
- Współpraca z przedsiębiorcami nie jest mocną stroną polskich projektów rozwojowych. Działania związane ze współpracą biznesową wymagają dużych nakładów pracy, a efekt nie zawsze jest zadowalający.

Rekomendacje z badania:

- Zwiększenie nakładów na PPR jest warunkiem niezbędnym dla zmiany systemowej w realizacji polskiej pomocy rozwojowej. Uzasadnione to jest dodatkowo kryzysem migracyjnym. Wdrożenie tej rekomendacji mogłoby stanowić zarazem realizację zobowiązania Polski do zwiększenia nakładów na PPR do 0,33% PKB. Budżet należałoby podnosić stopniowo, tak aby umożliwić stopniowe zwiększanie potencjału polskich organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych.
- Rekomenduje się realizację mniejszej liczby projektów, ale z wyższym budżetem i realizowanych w wybranej dziedzinie specjalizacyjnej. W przypadku PPR w Palestynie warto rozważyć koncentrację środków w priorytecie: przedsiębiorczość i sektor prywatny ze względu na obiecujące rezultaty projektów w tym zakresie bądź kapitał ludzki ze względu na fakt, że do tej pory większość PPR, z sukcesem, była realizowana w zakresie edukacji, co świadczy o dość dużym doświadczeniu we

wspieraniu tego sektora. Poszukiwanie polskiej specjalizacji, a w konsekwencji koncentracja działań w wybranym obszarze powinna jednak uwzględniać potencjał polskich organizacji rozwojowych do realizacji projektów rozwojowych w danym obszarze.

- Na szczególną uwagę w nowej perspektywie PPR zasługuje przede wszystkim wsparcie projektów z zakresu przedsiębiorczości – małych i średnich przedsiębiorstw, samozatrudnienia, ale też doradztwa zawodowego, kursów zawodowych etc. Należy tu bazować na obecnym potencjale. Nowatorskie pomysły – dotyczące np. nawiązania relacji biznesowych między palestyńskim a polskim sektorem prywatnym powinny być poprzedzone diagnozą potrzeb w tym obszarze w obu krajach. Na pewno jednak w projektach wspierających rozwój przedsiębiorczości w Palestynie powinien znaleźć się aspekt dotyczący funkcjonowania na rynkach zagranicznych (eksport towarów, sprzedaż przez Internet czy kontakty z biurami turystycznymi organizującymi wycieczki do Palestyny) ze względu na coraz trudniejsze funkcjonowanie palestyńskich przedsiębiorstw na lokalnych rynkach zbytu.
- Wychodząc naprzeciw postulatowi związanemu z trudnością realizacji jednorocznych projektów, który to problem będzie się nasilał przy przejściu do realizacji większych projektów rekomenduje się przegląd procedur, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym. Docelowo należy przyjąć model finansowania projektów wieloletnich analogicznie jak w innych programach finansowanych z krajowych środków publicznych (np. programy MRPiPS, MKDN).
- Dążąc do lepszego powiązania celów polityki zagranicznej z celami polityki gospodarczej należy wziąć pod uwagę doświadczenia innych krajów (analizowanych w ramach benchmarkingu), które wskazują, że wsparcie przedsiębiorstw w tym zakresie dotyczy przede wszystkim wprowadzania ułatwień w nawiązaniu współpracy z zagranicznymi partnerami polskim przedsiębiorcom. Ewentualne działania tego typu powinny być realizowane przez lub we ścisłej współpracy z Ministerstwem Rozwoju.
- Działania informacyjne i promocyjne dotyczące PPR powinny koncentrować się przede wszystkim na efektach projektów: zmianie sytuacji konkretnych osób i społeczności lokalnej. Rezultaty działań powinny być przedstawiane w sposób przyjazny dla odbiorców. W celu promowania polskiej pomocy rozwojowej wśród podatników rekomenduje się przygotowanie wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację szkoleń dla projektodawców w tym zakresie. Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy. Przy czym, rozważyć należy również szersze wykorzystanie przez MSZ różnych mediów (w tym społecznościowych) dla celów promocyjno-informacyjnych.

2.3. TRWAŁOŚĆ

Pytania badawcze:

Jakie produkty/ działania/ projekty/ typy projektów w ramach polskiej pomocy i dlaczego miały największy/ najmniejszy wpływ na trwałą poprawę sytuacji beneficjentów?

Czy/ którzy najczęściej/ w jaki sposób beneficjenci kontynuują lub multiplikują działania zapoczątkowane przez program polskiej pomocy?

Jaka jest trwałość projektów realizowanych w kontekście konfliktu oraz jakie czynniki sprzyjają zapewnieniu trwałości projektów?

Badania ankietowe beneficjentów realizowanych projektów wskazują, że zdecydowana większość z nich, tj. 27 na 29 badanych, kontynuuje na własną rękę działania zapoczątkowane w projekcie. Jeśli chodzi o wykorzystanie konkretnych produktów projektów, to na pytanie, czy po zakończeniu projektu beneficjent wykorzystuje wiedzę/sprzęt/materiały/urządzenia uzyskane w projekcie, 18 badanych wskazało, że tak i te rezultaty będą im służyć jeszcze przez bardzo długi czas, a 9, że będą one używane jeszcze przez jakiś czas.

Jeśli chodzi o typy zrealizowanych projektów, to zdecydowanie możemy mówić o trwałości rezultatów projektów, bądź elementów projektów o charakterze infrastrukturalnym. Potwierdzają to wypowiedzi zarówno beneficjentów, jak i organizacji partnerskich w badaniach terenowych.

„W trakcie realizacji projektu na rzecz spółdzielni kupiono i przekazano maszynę do obróbki malfool, kuchenkę, różne specjalistyczne naczynia. Sprzęt używany jest nadal.”
[P_1_beneficjent_2]

„Większość tych cystern istnieje. Beduini z tego korzystają, szkoły z tego korzystają, sierociniec z tego korzysta, więc to jest największy sukces, że to jest ten efekt długofalowy. To będzie istniało przez lata...” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

„Efekty projektu są trwałe. Cysterna i system pompujący wodę są używane, konserwowane. Nie grozi im zniszczenie.” [P_4_beneficjent_2]

Czasami elementy infrastrukturalne projektów zyskują dla beneficjentów na użyteczności i zaczynają pełnić nowe funkcje, nieprzewidziane na poziomie projektu. Przykładowo w jednym z projektów wyremontowano kuchnię tak, by kobiety pracujące w miejscowej kooperatywie mogły pozostawać w pracy cały dzień i przygotować posiłki dla dzieci zabieranych do pracy. Pomieszczenie to stało się miejscem spotkań i przyjmowania potencjalnych kontrahentów – na etapie pisania projektu tego nie przewidziano, jednak trzeba też zauważyć, że stała się rzecz naturalna – kuchnia nie tylko w domach na Bliskim Wschodzie jest często „centrum” życia rodzinnego i społecznego.

„Kuchnia stała się miejscem spotkań, gdzie kwitnie życie społeczne. Kiedy partnerzy z zewnątrz przychodzą do kooperatywy, by dowiedzieć się, jakiego typu działalność jest prowadzona, wreszcie jest miejsce, by ich przyjąć (...). Beneficjenci używają wciąż zakupioną infrastrukturę. Do kooperatywy w ciągu dnia ściągają inne kobiety z okolicy. Kobiety twierdzą wprost „to jest nasz drugi dom” [P_5_beneficjent_2]

Wśród „twardych” efektów można też wskazać trwałość działalności gospodarczych rozwiniętych i zapoczątkowanych w projektach, co w dalszej kolejności prowadzi do ciągłości, a często zwiększenia dochodów i/lub rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności. Potwierdzają to odpowiedzi beneficjentów na pytanie otwarte ankiety PAPI o formy, w jakich przejawia się kontynuacja działań

rozpoczętych w projekcie i prowadzonych już samodzielnie po jego zakończeniu. Zauważmy przy tym, że kontynuacja samozatrudnienia, działalności gospodarczej po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia jest czymś, co decyduje o jego sensie. Projekty zatrudnieniowe siłą rzeczy nie mogą ograniczać się do perspektywy roku, w którym są realizowane. W Palestynie – ze względu na panującą tam sytuację polityczno-społeczną takie rezultaty jest, rzecz jasna, trudniej osiągnąć.

„Prowadzę ten sam biznes, który rozpocząłem dzięki projektowi, tj. hodowla gołębi, a ponadto rozpocząłem nowy biznes, tj. dystrybucję butli gazowych do gospodarstw w moim regionie”. [ankieta_4]

„Spółdzielnie nadal oferują swoje produkty i usługi, jak mają teraz większy rynek zbytu dla tych produktów, gdyż nawiązano połączenia z innymi spółdzielniami i różnymi punktami sprzedaży. Mają teraz większe zapotrzebowanie na produkty i usługi, a więc są w stanie one nadal robić to, co zaczęło się w projekcie”. [ankieta_11]

Jeśli chodzi o tzw. „miękkie efekty” projektów, które zwykle są rezultatem szkoleń i przyjmują formę nabytej przez beneficjenta wiedzy, umiejętności czy postaw, to jeśli mają one sprofilowany zakres, wiedza nadal jest wykorzystywana przez beneficjentów. Chodzi tu głównie o szkolenia z zakresu konserwacji i użytkowania dostarczonej infrastruktury (np. zbiorniki na wodę) i szkolenia doskonalące umiejętności zawodowe (zawód, w którym beneficjent już pracował przed rozpoczęciem projektu).

„Działania podjęte w projekcie są kontynuowane po prostu dlatego, że kooperatywa istnieje, maszyny zakupione w projekcie są używane, kobiety, które uczyły się szyć, wykorzystują te umiejętności”. [P_5_beneficjent_1]

Podobne zdanie wyrażają beneficjenci wypełniający ankietę. Jeśli dostarczone im szkolenia były dobrze skrojone pod ich potrzeby – *de facto* zawodowe lub związane z codziennym funkcjonowaniem – to wiedza jest wciąż wykorzystywana. Tak, jak w jednym z projektów, w którym celem było wdrożenie modelu rynkowego w sposób funkcjonowania spółdzielni, by były one bardziej konkurencyjne (zachowanie idei spółdzielczości, ale i zwiększenie konkurencyjności poprzez wdrożenie elementów wolnorynkowych w działanie spółdzielni). Innymi słowy efekty szkoleń mogą być trwałe i widoczne u beneficjentów, jeśli tematyka będzie wpisana w kontekst społeczno-kulturowy i wynikała z rzeczywistych potrzeb. Wówczas nabyta wiedza, umiejętności będą używane w praktyce. Wiązać się to będzie także z procesem zmiany postaw (np. odwaga spróbowania swych sił na wolnym rynku etc.)

„Wierzimy nadal w wartości związane ze współpracą kooperatyw i rozwijamy model mający promować rozwiązania rynkowe”. [ankieta_10]

Co ciekawe, często efekty miękkie są trwałe nie tyle instytucjonalnie, np. w miejscu pracy uczestnika projektu, ale są ważne dla beneficjentów osobiście. Choć zdobyta wiedza i umiejętności nie przyczyniają się do rozwoju danej organizacji to stanowią wartość dodaną, którą beneficjenci wykorzystują w przyszłości w innym kontekście. Beneficjenci instytucjonalni dostrzegają wartość prowadzonych działań dla uczestników projektu, nawet jeśli sami nie korzystają z tych efektów.

„Więcej treningów dla kobiet daje możliwości pracy. Te treningi są ważne dla kobiet personalnie, nawet jeśli nie dla kooperatywy. Kiedy kobiety wychodzą za mąż często opuszczają kooperatywę i wyprowadzają się, ale wiedza, którą nabyły w projekcie pozostaje i daje tym kobietom uniwersalną możliwość znalezienia zatrudnienia, gdziekolwiek się znajdą...” [P_5_beneficjent_2]

Powyższa wypowiedź dotyczy szkoleń z zakresu zarządzania kierowanych do sześciu członkiń kooperatywy kobiecej. Celem szkoleń było, rzecz jasna, wsparcie kobiet, ale efektem tego działania

miał być rozwój spółdzielni (nabyte umiejętności miały potem wykorzystywać w pracy w kooperatywie). Tymczasem obecnie tylko jedna z przeszkolonych dziewczyn pracuje w spółdzielni, reszta ją opuściła (najczęściej w wyniku zamążpójścia). Jeśli zatem chodzi o zarządzanie kooperatywą, wzbogacenie jej potencjału o umiejętności liderские, umiejętności delegowania obowiązków, promocji działań etc. wspomniane szkolenia odniosły fiasko. Ich efekty widoczne są, przynajmniej tak poświadcza cytowana wypowiedź, na innym polu – życia codziennego ich uczestniczek. Można zatem powiedzieć, że sięgają one dużo „głębiej” niż zamierzono to na etapie pisania wniosku. Trzeba jednak także powiedzieć, że są one dużo trudniejsze do weryfikacji, mowa tu bowiem raczej o powolnym procesie zmiany społecznej, nie o natychmiastowym zero-jedynkowym wyniku. Konstruując w przyszłości działania kierowane na wsparcie kobiet w zakresie umiejętności nie czysto zawodowych, a związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem, trzeba mieć na uwadze, że dany projekt często zamiast konkretnych efektów przyniesie szersze oddziaływanie.

Jednym z kluczowych czynników decydujących o trwałości efektów jest kwestia definiowania celów i zakresu interwencji w taki sposób, żeby finansowanie wspierało rodzaj działalności prowadzony przez beneficjentów już przed finansowaniem.

„W ramach projektu została zakupiona niezbędna infrastruktura..., która jest wciąż wykorzystywana. Projekt może być traktowany jako jeden z wielu znaczących punktów na ścieżce funkcjonowania kooperatywy – działa ona od długiego czasu (2003) i radzi sobie dobrze.”
[P_1_beneficjent_4]

Badania terenowe i wywiady z różnymi kategoriami interesariuszy potwierdzają, że z punktu widzenia trwałości rezultatów, najlepiej, gdy projekt dostarcza części finansowania dla stałej działalności beneficjenta. Wsparcie w ramach projektu jest wtedy jednym z punktów na drodze rozwoju organizacji otrzymującej dofinansowanie, a więc jest traktowane jako jednej z elementów realizacji strategii rozwoju samego beneficjenta.

„Można powiedzieć, że działania podjęte w projekcie są kontynuowane, ale nie dlatego, że ten projekt się do tego przyczynił, ale z tego powodu, że są to codzienne, statutowe działania organizacji. Oznacza to, że były prowadzone i przed rozpoczęciem realizacji projektu i są kontynuowane także po zakończeniu tego przedsięwzięcia.” [P_7_organizacja partnerska_1]

„Tak, one na pewno są kontynuowane, szczególnie, że ... oni są cały czas we współpracy z [nazwa organizacji partnerskiej], i że [nazwa organizacji partnerskiej], tak naprawdę nie podchodzi do sprawy tylko i wyłącznie projektowo, czyli na zasadzie, okej, jest projekt to zrobimy to, tylko oni jakby wykorzystują projekt do realizacji pewnej określonej strategii i oni tej strategii nie zaprzestają w momencie, kiedy się okazuje, że nie ma projektu.”
[P_1_wykonawca_projektu_1]

Jeśli organizacja partnerska wdraża projekt, który nie wynika z analizy potrzeb beneficjentów i który nie wpisuje się w istniejący w świadomości odbiorców pomocy cel rozwojowy, to wraz z końcem projektu kończy się zaangażowanie beneficjentów. Chodzi o sytuację, w której beneficjenci nie utożsamiają celów projektu z własnym (osobistym lub instytucjonalnym) celem.

Decydujące znaczenie ma więc kwestia użyteczności efektów projektu, a więc tego na ile ważny jest dany projekt z punktu widzenia beneficjenta ostatecznego.

„To będzie istniało przez lata... czy nawet ci Beduini, oni byli bardzo zaangażowani w remont tych cystern. Oni byli świadomi, że to jest dla nich. I oni potem naprawdę te wszystkie cysterny jak wieźliśmy nawet na takie wizyty w terenie... są zadbane, że skorzysta się z nich, są odpowiednio

zamknięte, zabezpieczone, no i, że dla nich to była bardzo ważna rzecz, żeby takie cysterny po prostu mieć.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Dodatkowo czynnikiem sprawiającym, że beneficjenci kontynuują zapoczątkowane w projekcie działania jest to, czy są stanie dostrzec, choćby pierwsze efekty projektu. Jest to kwestia, która sprawia, że już bez wsparcia projektowego beneficjenci są skłonni czynić dalsze inwestycje (materialne

i niematerialne) w realizowaną działalność. Uruchomienie efektów projektu ma dla beneficjentów wymiar motywacyjny. Jeśli działanie oferowane w projekcie jest dostatecznie wąsko zakrojone i sprofilowane zgodnie z potrzebami i możliwościami beneficjenta ostatecznego, to często udaje się osiągnąć efekt, który uruchamia reakcję łańcuchową i pociąga za sobą dalsze efekty. Dlatego warto, by projekty zakładały plan rezultatów krótko- i średniookresowych, które będą mogły być obserwowane przez beneficjentów.

„Ciekawe jest to, że w ramach projektu [nazwa organizacji partnerskiej] zapewniło im dzierżawę ziemi po to, aby proces produkcji żywności mogły prowadzić od samego początku (bez konieczności kupowania półproduktów). Obecnie finansowanie... się skończyło, jednak kobiety postanowiły kontynuować dzierżawę, bo widzą, jakie daje to efekty.” [P_1_beneficjent_2]

„Działania są jak najbardziej kontynuowane – [imię beneficjenta] prowadzi gołębi „biznes”. Nie tylko go prowadzi, ale rozwinął tak, że jest znaczącym dostawcą gołębi dla pobliskich hodowców. Nadto założył nowy interes polegający na dostarczaniu butli z gazem do domów. Właśnie ten drugi biznes pozwolił [imię beneficjenta] na znaczną poprawę swojej sytuacji ekonomicznej. Podjęcie tego zajęcia umożliwiła mu jednak wiedza zdobyta podczas szkoleń w projekcie.” [P_3_beneficjent_1]

W związku z tym, problemem przy realizacji projektów rozwojowych w Palestynie może być kwestia przewyższenia pewnej mentalności beneficjentów. Chodzi bowiem o przekonanie ich do idei, że na efekty pewnych działań, a zwłaszcza na efekty przekładające się na dochód beneficjenta, potrzeba czasu. Uczestnicy projektów spodziewają się często natychmiastowych rezultatów, co może prowadzić do ich zniechęcenia, czy obniżenia motywacji.

„(...) kooperatywy myślały indywidualnie, co utrudniało konkurencję na rynku zalewanym przez tureckie i chińskie towary. Chodzi o współpracę i myślenie strategiczne wychodzące poza granicę własnej działalności (...)” [P_1_organizacja_partnerska_3]

“Mierzyli się także z dużą rotacją pracowników, część osób odchodziła, nie widząc natychmiastowych zysków.” [P_1_beneficjent_1]

„(...) jak przychodzisz z nowym projektem, musisz być cierpliwy i współpracować z lokalnym środowiskiem. Stykasz się z powszechnym wśród Palestyńczyków podejściem: ile nam dasz? i z tym musieliśmy się zmierzyć. Musieliśmy im pokazać, że dajemy możliwości, które później pozwolą zarabiać. Chcemy ich nauczyć, że lepiej dać wędkę, a nie rybę” [P_1_organizacja_partnerska_3]

W związku z tym, dla zapewnienia poczucia własności projektu i odpowiedzialności za jego efekty część koordynatorów/organizacji partnerskich wymagała od beneficjentów wkładu własnego, co wpływało w konsekwencji pozytywnie na powodzenie projektów rozwojowych (nawet w projektach mających znamiona humanitarnych).

„Mamy założenie wkładu własnego przedsięwzięć, które są rozpoczynane, dodatkowy wkład pochodzi od społeczności i rodzin beneficjentów.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„(...)wymagany był od nich wkład własny (tzn. niewielkie opłaty związane z udziałem w projekcie). Wysokość wkładu własnego: waha się w granicach 15-25%, czasem gdy beneficjenci rzeczywiście są bardzo ubodzy, są z wnoszenia wkładu własnego zwolnieni.” [P_8_organizacja_partnerska_1]

„... jeśli możesz zapłacić, ale nie chcesz, oznacza, że nie będziesz w pełni uczestniczył w projekcie.” [P_8_organizacja_partnerska_1]

„Za czynnik sukcesu uznał także wkład własny od beneficjentów... [polska organizacja pozarządowa] dystrybuowała wcześniej (2009 r.) wodę za darmo, co wprowadzało więcej zamieszania niż pożytku.” [P_8_wykonawca_projektu_1]

Kolejną kwestią decydującą o trwałości projektów jest podejście organizacji partnerskiej wdrażającej projekt, polegające na ciągłości kontaktu z beneficjentem, co jest związane z powyższym wspomnianym czynnikiem motywowania beneficjenta i okazywania mu zainteresowania po zakończeniu interwencji. Jeśli organizacja partnerska traktuje projekty, jako element na drodze ciągłej realizacji wewnętrznej strategii, to jest to ułatwione – gdyż utrzymuje stały kontakt ze swoimi beneficjentami. Badani w ramach wywiadów pogłębionych wskazują, że kluczowa jest kwestia odpowiednio częstego i regularnego kontaktu z uczestnikami projektów po ich zakończeniu, polegającego na monitorowaniu tego, jak sobie radzą wsparte osoby po zakończeniu działań projektowych.

„Działania podjęte w projekcie są kontynuowane. Można to stwierdzić z całą stanowczością, gdyż po dostarczeniu usług, tzn. pomocy niepełnosprawnym, [nazwa organizacji partnerskiej] nigdy nie przerywa kontaktu. Pracownicy socjalni, którzy pracują z następnymi beneficjentami, przy okazji jeżdżenia do nich, odwiedzają także tych, którzy udział w projekcie już zakończyli. Takie wizyty mają miejsce raz w miesiącu.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„Nie. Moim zdaniem wzmocnienie trwałości projektu polega na aktywnej postawie organizacji nawiązującej, wewnętrznej, na to żeby jakaś taka misja, która nie mówi, że projekt kończy się od do, i dziękuję, do widzenia (...). Oczywiście może być wzmocniająca taka wizyta post fatum, follow-up (...) często jest tak, że sam przyjazd powoduje, że wszyscy się mobilizują żeby pewne rzeczy zrobić.” [P_1_koordinator_1]

Kontakt z beneficjentami ostatecznymi projektów jest nie tylko utrzymywany przez organizacje partnerskie wdrażające projekt, ale także przez polską placówkę dyplomatyczną, która regularnie zaprasza beneficjentów na różnego rodzaju spotkania, np. z okazji świąt, ale także beneficjentom projektów przekazuje różnego typu materiały promocyjne po zakończeniu projektów. Swoim modelem działania nie tylko wzmocnia efekty wizerunkowe, ale przyczynia się do zwiększenia trwałości projektów.

„Co istotne: twierdzą, że wciąż utrzymują kontakt ze stroną polską (mailingi)” [P_6_beneficjent_1_2_3]

Dla trwałości efektów projektów rozwojowych w Palestynie kluczowe znaczenie ma kwestia toczącego się konfliktu politycznego z Izraelem. Sytuacja polityczna w oczywisty sposób wpływa na twarde efekty infrastrukturalne, np. burzenie lub przenoszenie powstałej w projektach infrastruktury. Problem ten występuje zwłaszcza w strefie C pozostającej pod całkowitą kontrolą Izraela.

„Parę lat temu to były..., wyszła ta sprawa zburzenia cysterny. Napięcie wręcz na linii Polska-Izrael, i w ogóle zaangażowania MSZ-u, po obydwu stronach. Bo była to cysterna wyremontowana właśnie z funduszy polskiej pomocy rozwojowej (...). Tam (strefa C) w ogóle, żeby cokolwiek, nawet łopatę wsadzić w ziemię, trzeba mieć liczne pozwolenia, których otrzymanie graniczy z cudem i tak dalej i tak dalej.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Prowadzonej działalności gospodarczej przeszkadza administracyjna kontrola Izraela, rozbudowywany wciąż tzw. mur bezpieczeństwa, blokady dróg i konieczność przekraczania licznych punktów kontrolnych, także częste kontrole na drogach. Prowadzi to do opóźnień w dostarczaniu produktów i usług, a czasami niszczenia produktów w transporcie i przy przeładunku. Konflikt uderza szczególnie w trwałość takich inicjatyw zapoczątkowanych lub rozwijanych w ramach projektów, które miały za cel rozwój przedsiębiorczości. Bezpośrednio przekładają się na zmniejszenie dochodu prowadzonej działalności gospodarczej.

„Cały biznes tutaj podąża za sytuacją konfliktu, jeśli mamy spokojną sytuację, mamy też dobry biznes.” [P_5_beneficjent_1]

„(...) ze względu na wiele checkpointów jest bardzo wiele opóźnień w dostarczaniu produktów (...) czasami na checkpointach pojawia się też wymóg przeładunku towaru. Oznacza to, że należy wynieść towar z ciężarówki, przenieść go ręcznie przez checkpoint, a następnie załadować do kolejnej ciężarówki. To kosztuje czas, pieniądze i wysiłek – a przede wszystkim często kończy się zniszczeniem części towaru, najczęściej nieumyślnie, ale skutek jest taki sam.” [P_1_beneficjent_4]

Umieszczenie niektórych inicjatyw jest szczególnie problematyczne, gdyż napięta sytuacja polityczna przynosi przedsiębiorcom poważne straty marketingowe. Spadek dochodu beneficjentów ma miejsce także pośrednio, poprzez zmniejszenie ruchu turystycznego w regionach szczególnie narażonych na eskalację konfliktów.

“Coraz mniej turystów w Hebronie ze względu na napiętą tam sytuację powodowaną obecnością osadników żydowskich. Coraz mniej turystów równa się coraz mniejszy dochód kooperatywy.” [P_5_beneficjent_1]

Ciekawym skutkiem tak silnego oddziaływania sytuacji politycznej na efektywność prowadzonych działalności gospodarczych jest to, że beneficjenci rozwijają się, modyfikują swoje formy działalności, by adekwatnie reagować na konflikt. Wprowadzają zmiany w profilu swoich działalności i innowacje, które mają minimalizować wpływ konfliktu, np. rezygnują ze stacjonarnych punktów sprzedaży na rzecz sprzedaży internetowej.

„Obecnie pojawia się mało turystów w Hebronie, dlatego ten biznes powinien trzymać się od tego (konfliktu) z daleka, i powinien polegać na sklepie internetowym. Dlatego w tym momencie opracowywana jest profesjonalna strona, ze sklepem internetowym. Póki co występuje poważny problem z „pay pal” w Palestynie, dlatego kooperatywa jest zmuszona używać go w porozumieniu z partnerem z USA”. [P_5_beneficjent_2]

Inną formą dostosowywania działalności przez beneficjentów jest poszukiwanie mniej problematycznych rynków zbytu dla produktów.

„(...) wolny dostęp do rynku w Jerozolimie na pewno zwiększyłby znacznie zyski kooperatywy, jednak skoro takiej możliwości nie ma, kooperatywa z Betanii skupia się na obsłudze rynku z Zachodniego Brzegu.” [P_1_beneficjent_1]

Można więc powiedzieć, że sytuacja konfliktu zwrótnie wpływa na biznesowy rozwój beneficjentów kształtowanie elastycznych postaw, planowania i zarządzania kryzysowego oraz wprowadzania modyfikacji/innowacji w biznesie, mających być odpowiedzią na sytuację polityczną.

Co ciekawe konflikt wpływa także na umocnienie potencjału organizacyjnego, zarówno polskich NGO, jak i organizacji partnerskich, wdrażających interwencję w terenie. Sytuacja polityczna zmusza interesariuszy do ujęcia potencjalnego konfliktu w planach rozwojowych organizacji.

„Rozmowy na lotnisku potem, security check, rozmowy z różnymi panami po wyjeździe, co się robiło. To jest też coś, w czym można powiedzieć, że się doskonalimy. Ale wydaje mi się tylko to, i to co było nauką z tego projektu to było właśnie większe uporządkowanie działań.”
[P_1_koordinator_1]

„Nie, moje trudności jak się pojawiają, to się pojawiają takie czasem... moja rola to jest też wyobrażenie sobie jak ten ciąg zdarzeń będzie wyglądać, dodanie miesiąca opóźnienia, który powstanie chociażby z powodu politycznego.” [P_1_koordinator_1]

Organizacje partnerskie działające w Palestynie są zmuszone do rozwijania zarządzania kryzysowego i tworzenia „planu B” na wypadek zaostrzenia konfliktu. Z drugiej strony w organizacjach powstają procedury, które mają być przez pracowników wdrażanych w sytuacjach kryzysowych, np. na punktach kontrolnych.

„Generalnie jednak (...) sytuacja społeczno-polityczna, z jaką przychodzi nam się mierzyć nigdy nie przekreśliła działań projektowych: radzimy sobie z nią, uwzględniamy w naszych planach, nie akceptujemy wymówek. Zawsze mam plan B. Kluczową sprawą jest zatem zarządzanie kryzysem „crisis management”, umiejętność adaptacji (...). Nie narażę ludzi na niebezpieczeństwo, ale też muszę wypełnić terminy.” [P_1_organizacja_partnerska_2]

„Do tego dochodzi kwestia bezpieczeństwa osobistego pracowników organizacji. Można wspomnieć sytuację, w której dwoje moich pracowników było w bardzo dużym niebezpieczeństwie. Na checkpointie, żołnierze zaczęli ich przeszukiwać. Zmuszeni do rozebrania się na oczach innych, chcąc sprowokować Palestyńczyka do wszczęcia agresywnych zachowań wobec izraelskich żołnierzy. Wówczas zdecydowałem się na opracowanie standardów dla całego personelu, jak zachowywać się na checkpointie, gdzie na szali stawiane jest życie Palestyńczyków.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

Oczywiście możliwości adaptacji do sytuacji istniejącego konfliktu politycznego są jednak ograniczone. Rozwijające się wciąż osadnictwo żydowskie na Zachodnim Brzegu – tworzące eksterytorialne enklawy, umyślnie rozmieszczone tak, aby przejmować kontrolę nad coraz to szerszymi regionami zamieszkiwanymi przez Palestyńczyków, odcinać naturalne połączenia między poszczególnymi miastami oraz miastami i wsiami (np.: Jerozolima – Betlejem, Jerozolima – Betania, Jerycho – Ramallah, Betlejem – Beit Jala etc.) jest bardzo dużym ryzykiem dla realizacji działań projektowych. W tym sensie należy mieć na uwadze, że istniejący konflikt polityczny zawsze do pewnego stopnia będzie wpływał na realizowane projekty w sposób nieprzewidywalny i ryzyko to musi być uwzględniane przy planowaniu realizacji projektów (np. poprzez zapewnienie większej elastyczności harmonogramów realizacji).

Główne wnioski:

- Można zdecydowanie mówić o trwałości projektów infrastrukturalnych, które czasem nabierają nowych funkcjonalności, nieprzewidzianych na etapie planowania projektów.
- Można też mówić o trwałości projektów z zakresu przedsiębiorczości.
- Projekty miękkie, o ile są dobrze sprofilowane, również mają trwałe efekty choć często osobiście dla beneficjentów, a niekoniecznie dla danej organizacji (np. gdy przeszkolone kobiety wykorzystują nabyte umiejętności po opuszczeniu spółdzielni). Efekty miękkie są trudniejsze do weryfikacji bo dotyczą raczej powolnego procesu zmiany społecznej, a nie natychmiastowego zero-jedynkowego wyniku.

- Na trwałość projektu pozytywnie wpływają następujące czynniki: dopasowanie projektu do rzeczywistych potrzeb beneficjentów (np. finansowanie jakiejś części prowadzonej przez nich działalności), wymóg wniesienia przez beneficjentów wkładu własnego, szybko widoczne pierwsze efekty projektu jako element motywacyjny oraz stały kontakt z beneficjentami już po zakończeniu realizacji projektu,
- Konflikt polityczny wpływa na realizację projektów w Palestynie, co musi być uwzględniane już na etapie planowania projektu.
- Konflikt polityczny negatywnie oddziałuje przede wszystkim na projekty infrastrukturalne i z zakresu przedsiębiorczości.
- Niezbędna jest elastyczność, wdrażanie zarządzania kryzysowego i tworzenie planów awaryjnych.
- Konflikt polityczny wpływa jednak pozytywnie na umocnienie potencjału organizacyjnego polskich i palestyńskich organizacji realizujących projekty oraz podejście biznesowe beneficjentów, ucząc ich elastyczności i innowacyjności.

Rekomendacje z badania:

- We wniosku projektowym powinna znaleźć się sekcja, w której wymagane by było uwzględnienie wpływu konfliktu politycznego na wdrożenie. Chodzi o zaprojektowanie przez wnioskodawcę modelu zarządzania ryzykiem – wskazanie w których momentach realizacji zaostrożenie konfliktu może być szczególnie problematyczne i jakie są warianty modyfikacji działań projektowych.
- Zaleca się rozważenie dodatkowego premiowania na poziomie wniosków o dofinansowanie takich projektów, w których projektodawca będzie wymagał wniesienia wkładu własnego od beneficjentów ostatecznych (uczestników projektów), w formach: - finansowej (za efektywny uznaje się zazwyczaj wkład na poziomie 15-25%) lub pozafinansowej (w przypadku beneficjentów ostatecznych znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej może być to np. wkład czasu i pracy). Premiowanie nie powinno być zbyt wysokie, żeby nie wykluczać uzyskania wsparcia przez projekty, w których wymaganie wkładu własnego jest nieuzasadnione.

2.4. PARTNERSTWO

Pytania badawcze:

Czy/ w jaki sposób realizowana była w ramach polskiej pomocy zasada ownership?

W jakim stopniu i w jakich formach w przygotowanie i realizację projektów włączani byli partnerzy lokalni w krajach-beneficjentach wsparcia oraz jak realizacja zasady „empowerment” wpłynęła na efekty wsparcia, jak i na potencjał organizacji partnerskich z krajów beneficjentów wsparcia?

Jednym z atutów badanych projektów realizowanych w Palestynie jest dopasowanie logiki interwencji do lokalnego kontekstu. Zdecydowana większość przedsięwzięć nie tylko uwzględniała potrzeby lokalnych społeczności, ale była trafną na nie odpowiedzią. Potwierdzają to zarówno rozmowy z beneficjentami, jak i lokalnymi partnerami realizującymi projekty.

„Jak najbardziej w przedsięwzięciu wzięto pod uwagę zwyczaje panujące w społeczności lokalnej. Projekt nie ingerował w żaden sposób w panujące relacje. Prowadzono go z poszanowaniem powiązań rodzinnych, zgodnie zresztą ze standardami YMCA, która mając po biurze w każdym z 11 dystryktów Zach. Brzegu bardzo dobrze zna panujące tu realia.” [P_3_beneficjent_1]

Podobnie rzecz miała się w przypadku współpracy polskich instytucji bądź organizacji z partnerami lokalnymi.

„Polski partner bardzo dobrze rozumiał potrzeby lokalnej społeczności – zdawał sobie sprawę, że to nie jest tylko dawanie pieniędzy na biznes, ale wzmocnienie potencjału lokalnej społeczności kobiet. Jednym z czynników sukcesu wg rozmówcy było dobre zrozumienie niestabilnej sytuacji w Hebronie przez polskiego partnera.” [P_5_koordinator_1]

Powyższa wypowiedź pokazuje, jak ważna jest znajomość lokalnego kontekstu przy realizacji przedsięwzięć pomocowych – zwłaszcza w Palestynie, ze względu na panującą tu sytuację polityczną. Zaspokajanie podstawowych potrzeb lokalnej społeczności wiąże się z ryzykiem (pomijamy tu zagadnienie trwałości produktów i rezultatów omówione w innym miejscu raportu), jakiemu podlegają sami realizatorzy, np. narażeniem na szykany, utrudnianiem codziennego funkcjonowania. W takiej sytuacji nawet proste działania infrastrukturalne, nastawione nawet na doraźną pomoc (np. ułatwienie dostępu do wody) mają nie tylko wydźwięk społeczny, ale i polityczny.

Stosunkowo często próba realizacji przedsięwzięć odpowiadających potrzebom beneficjentów napotyka na trudności związane z kwestiami społecznymi i kulturowymi. Dobrym przykładem są tu południowe rejony Palestyny, z Hebronem i leżącą nieopodal Idną na czele, gdzie przy realizacji działań rozwojowych w Palestynie należy wziąć pod uwagę zarówno lokalizację miejsca, uwarunkowania polityczne i gospodarcze, jak i społeczne i kulturowe, zwłaszcza związane z rolą kobiety w społeczeństwie. Realizatorzy takich projektów – zarówno organizacje lokalne, jak polscy partnerzy czy Konsulat RP w Ramallah mieli to na uwadze. Przy czym możliwy jest przy realizacji działań projektowych konflikt między realnymi potrzebami jednostek (tu: możliwość pracy dla kobiet, a tym samym wsparcie budżetu domowego) a normami kulturowymi (jasno definiującymi pracę kobiet jako ujmę dla mężczyzny).

„Projekt odpowiadał na potrzeby lokalnej społeczności w tym sensie, że poprzez włączenie kobiet do pracy zawodowej, pomagał w zwiększeniu budżetu domowego ich rodzin. Samo zaangażowanie kobiet w taką pracę było - przynajmniej na początku, jeszcze na długo przed rozpoczęciem realizacji projektu, bardzo trudne.” [P_5_koordinator_1]

Realizacja przedsięwzięć angażujących kobiety wiąże się do pewnego stopnia z przełamaniem oporu, wynikającego z przyjętego postrzegania ról społecznych w rejonach muzułmańskich: mężczyzna zarabia na rodzinę, kobieta się nią zajmuje. Działalność na tym polu wymaga znajomości i zrozumienia panujących lokalnie realiów i ich poszanowania. Łatwo tu bowiem, mimo dobrych intencji, wyrządzić szkody.

Należy zauważyć, że na efektywność i trwałość projektów realizowanych przez polską placówkę dyplomatyczną w Ramallah wpływa w dużym stopniu dogłębna znajomość realiów życia w Palestynie przez pracowników przedstawicielstwa oraz zaangażowanie placówki w działania podejmowane lokalnie. Z rozmów z lokalnymi realizatorami projektów wynika, iż zainteresowanie placówki losami przedsięwzięcia nie kończy się wraz z końcem jego realizacji. Realizatorzy projektów zapraszani są bowiem na różne wydarzenia, podczas których mogą upowszechniać informacje zarówno o zakończonym projekcie, jak o całokształcie swojej działalności. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy Przedstawicielstwa RP w Ramallah są przyjaźni lokalnym organizacjom, co przejawia się w częstych kontaktach – zarówno na terenie placówki, gdzie przedstawiciele sektora non-profit w Palestynie mogą przedstawić swoje pomysły na projekt, jak i „w terenie” – pracownicy placówki odwiedzają beneficjentów i realizatorów projektów.

„Przedstawicielstwo polskie w Ramallah bardzo dobrze rozumie potrzeby kooperatywy, byli tu zaproszeni, widzieli kobiety w trakcie pracy, zaprosili członkinie kooperatywy do Ramallah na festyn. Na własne oczy mogli zobaczyć, że kooperatywa nie marnuje pieniędzy – maszyny i kuchnia oraz ochronka dla dzieci są wykorzystywane”. [P_5_beneficjent_2]

Jednym ze wskaźników uwzględnienia potrzeb beneficjentów jest zasada *ownership*, przejawiająca się m.in. uwzględnieniem państwowych, regionalnych i lokalnych strategii, planów rozwoju etc. przy planowaniu i realizacji działań rozwojowych. Niektórzy realizatorzy projektów, z którymi przeprowadzono wywiady podczas badań podkreślali, że dokumenty strategiczne Palestyny, czy jej poszczególnych regionów, nie stanowią odniesienia dla planowania działalności ich organizacji. Dokumenty tworzone na poziomie rządowym czasem oceniane są zresztą bardzo krytycznie.

„(...) Takie strategie dotyczących rozwoju kraju w całości bądź jego regionów powstają na poziomie rządowym, ale w oderwaniu od rzeczywistości. Wspomnieć można o strategiach tworzonych dla dystryktu Betlejem i Nablus, które są bezużyteczne, jako że są narzucone odgórnie, nie biorą się z praktyki życia.” [P_1_organizacja_partnerska_2]

W większej części przypadków lokalni realizatorzy projektów, zwłaszcza ci działający od kilkunastu bądź więcej lat opracowują dokumenty strategiczne dla swoich organizacji. Niektórzy znają również takowe odnoszące się do Palestyny i uważają, że realizowane przez nich przedsięwzięcia wpisują się w ich zapisy.

„Mamy swoją strategię 3-letnią, znamy trzyletnią strategię dla Zach. Brzegu i Gazy, projekty mieszczą się w strategiach.” [P_8_organizacja_partnerska_1]

„[nazwa organizacji partnerskiej] działa w zgodzie ze swoją strategią, którą opracowuje na 4-5 lat. Strategia jest jawna, publikowana w Internecie. Zapraszamy także do współpracy inne organizacje pozarządowe.” [P_1_organizacja_partnerska_1]

Przedstawiona poniżej wypowiedź reprezentanta polskiej organizacji zaangażowanej w realizację jednego z badanych projektów poświadcza dobre rozeznanie lokalnych potrzeb przez palestyńskiego partnera. Ze słów tych przebija również zaufanie do jego praktycznej wiedzy i tworzonej na jej podstawie dokumentacji. Nie udało się jednak ustalić, w jakim stopniu projekty wpływają na wdrażanie palestyńskich dokumentów strategicznych. Co do zasady, projekty są planowane we współpracy z partnerami lokalnymi, natomiast realizujący projekty nie mają wiedzy na temat tego, czy partner uwzględni krajowe lub lokalne strategie. Na pytanie o uwzględnienie podczas pisania projektu lokalnych strategii padła przykładowo taka odpowiedź:

„To trzeba by spytać partnera, bo oni mają te swoje różne dokumenty po arabsku i tak dalej, ale oni prowadzą przeróżne analizy (...). Oni zdecydowanie mają cały dział taki researchowy, który to uwzględnia. I wydaje mi się, że owszem korzystają z opracowań, myślę, że w dużej mierze z własnych.” [P_1_koordinator_1]

Przedstawiciel MSZ na pytanie, jakie kryteria wyboru decydowały o skierowaniu dwóch omawianych podczas wywiadów projektów do realizacji, jasno potwierdził stosowanie zasady *ownership*.

„Zgodność z celami zawartymi w Planach Współpracy Rozwojowej dla Palestyny. Efektywność i zasadność planowanych działań, spójność projektowa, efektywność kosztowa.” [P_4_8_MSZ_1]

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że o sile oddziaływania projektów realizowanych w Palestynie decyduje przede wszystkim rzetelna diagnoza potrzeb beneficjentów, czyniona oddolnie przez lokalnych partnerów. Jest to też pewna forma *ownership*, w której odniesieniem zamiast oficjalnych dokumentów jest wiedza i doświadczenie (też często spisane w strategiach) tamtejszych organizacji. Stąd przy opracowaniu dokumentów programowych przez MSZ tak ważne jest uwzględnienie opinii kluczowych interesariuszy znających lokalne realia i potrzeby, w tym przede wszystkim placówki w Ramallah.

„Silne strony są takie, że od paru lat mam wrażenie, że to jest program [PWR], który ma ręce i nogi (...). Znaczą, że widać, że MSZ podchodzi do tego strategicznie, że w momencie, gdy był uchwalany ten projekt, przedstawiciel MSZ-u, poprzedni jeszcze opiekun bardzo wnikliwie wypytywał partnera, generalnie te priorytety pomocy nie są wzięte z sufitu, tylko faktycznie, przynajmniej z osobami, z którymi ja miałam do czynienia są mocno realizowane i są sensowne w tym sensie, że łączą to, co jest potrzebne z tym, co może być wykonywane przez polskie NGO-sy.” [P_1_koordinator_1]

„DWR przygotowuje obszary wsparcia po sprawdzeniu z Placówką [Polskim Przedstawicielstwem w Ramallah]. Przynajmniej w naszym przypadku sprawdzili, jakie są potrzeby miejscowe.” [P_5_koordinator_3pl]

Zasada *ownership* – czy to w postaci odwołania się do lokalnych strategii, czy lokalnie dokonywanych diagnoz przez poszczególne organizacje nierozzerwalnie łączy się z zaufaniem do wiarygodnych partnerów – lokalnych organizacji.

„Projekt odpowiadał na potrzeby lokalnych społeczności. Te bowiem zostały zdiagnozowane przez palestyńskie lokalne organizacje. PAH uczestniczyła w diagnozie, nic jednak nie narzucała, szanując wiedzę partnerów.” [P_8_wykonawca_projektu_1]

„My jesteśmy tam. My żyjemy tymi problemami. My wiemy, co tam się dzieje. Chodzimy na spotkania klastrowe. Chodzimy na spotkania koordynacyjne. Należymy, byliśmy członkiem AIDA’y. Było to stowarzyszenie wszystkich organizacji humanitarnych, które dosyć dobrze działało w Palestynie. Miało tam swoje cykliczne spotkania i to ma na celu jakby koordynację wszystkich działań i uniknięcie ich powtarzania. To także ważna część pracy sektora humanitarnego, żeby uczestniczyć w życiu na miejscu po to, żeby znać lokalne potrzeby.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Dodatkowo, Palestyna do 2013 r. była – na tle innych państw objętych Programem Współpracy Rozwojowej – regionem wyjątkowym z tego względu, iż na stałe swoją misję prowadziła tu Polska Akcja Humanitarna (PAH). Wszyscy rozmówcy znający PAH uznali rolę tej organizacji za ważną. Przyznali też, że jej działanie bazowało na rzetelnym rozeznaniu lokalnych potrzeb.

„Każde rozpoczęcie jakiejś naszej działalności, czy, a już w szczególności otwarcie stałej misji jest poprzedzone tak diagnozą, czyli takim rozeznaniem potrzeb. (...) Wiem z opowiadań, że Janka Ochojska z innym pracownikiem pojechała na miejsce. Tam się spotkała z wieloma osobami i w odpowiedzi na te potrzeby, które tam były na miejscu zdecydowaliśmy się otworzyć stałą misję. Z tym, że to było od razu z założeniem takim, że ze względu na nasze fundamentalne zasady neutralności, że jest to misja, która ma pomagać obydwu stronom konfliktu. No tylko, że jednak, no jakby tutaj sytuacja pokazała, że Izrael sobie z tymi kwestiami bardzo dobrze radzi. No bo to jest państwo. Bardzo silne państwo... Cywilizowane i zamożne. Może sobie pozwolić na pomoc psychologiczną tym ludziom, dzieciom i... Więc tam po prostu nie było jakby sensu się angażować. A wiadomo, że po stronie palestyńskiej tych potrzeb było o wiele więcej.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Podsumowując można powiedzieć, iż zasada *ownership* to klucz do sukcesu w realizacji projektów w Palestynie. Zdecydowanie większe znaczenie ma przy tym bazowanie na rzetelnych diagnozach lokalnych organizacji, tworzonych przez nie strategiami niż odwoływanie się do dokumentów rządowych, których użyteczność jest nisko oceniana przez różnych interesariuszy.

Kluczową zasadą, która powinna przyświecać w realizacji projektów pomocowych jest *empowerment* – zaangażowanie lokalnych partnerów i odbiorców pomocy w kierowane do nich działania, a nawet więcej, zaangażowanie ich w tworzenie założeń tych działań. Przekłada się to na współpracę z lokalnymi partnerami, korzystanie z potencjału lokalnych organizacji, wzmacnianie ich potencjału, wzmacnianie tych umiejętności i branż, które są obecne w tym społeczeństwie od dawna, czerpanie z potencjału beneficjentów, wspieranie lokalnego rynku pracy.

Większość badanych projektów to dobre przykłady zastosowania zasady *empowerment*. Dla przykładu wszystkie poddane naszej ewaluacji przedsięwzięcia nakierowane na wsparcie przedsiębiorczości lokalnej bazowały na lokalnych zasobach, były wsparciem dla działających już spółdzielni w najważniejszych dla nich obszarach. Zacytowane poniżej słowa oddają rolę wspierającą mocne strony lokalnej tradycji tak, aby prowadzić do rozwoju, bez narzucania odgórnie przyjętej wizji.

„Znasz ideę kontynuowania tradycji w nowej generacji? Uczymy ich tego. Moja mama powtarzała: jeśli masz złą sytuację życiową, możesz polegać na swoich dłoniach. Uczymy młode dziewczyny,

jak wykorzystywać to co robimy od pokoleń. Młode dziewczyny wnoszą w kooperatywę pomysły na temat projektów produktów, zmieniających się trendów: jest to łączenie tradycji z nowoczesnością". [P_5_beneficjent_1]

Lokalni partnerzy przy tej okazji zwracali uwagę, iż ważna była dla nich możliwość korzystania z polskich doświadczeń, które uznali za warte przeszczepienia na swój grunt.

„Polska pomoc wsparła zdolności organizacyjne [nazwa organizacji partnerskiej] oraz transfer wiedzy. Przede wszystkim wizyta w Polsce dostarczyła wzorców dotyczących produkcji rolnej, ale też modelu stopniowej transformacji do modelu rynkowego. Od polskiej strony [nazwa organizacji partnerskiej] wzmocnił się w budowaniu strategii swojej organizacji, definiowaniu celów i narzędzi wdrażania... Polska przeszła drogę od centralistycznego modelu rządzenia państwem do gospodarki wolnorynkowej. Chcemy się nauczyć, jak przesunąć działalność spółdzielni z obszaru działania socjalistycznego do sektora prywatnego.” [P_1_organizacja_partnerska_2]

Innymi słowy, wykonawca przywołanego projektu, szukał modeli państw rozwijających się, które odniosły sukces i sprawdziły się - za taki uważa się model polski i szwedzki. Przedstawiciel realizatora przedsięwzięcia, będąc w Polsce odwiedził różne spółdzielnie, by przekonać się, jak pewne rozwiązania są stosowane w praktyce. Założeniem jest to, by wdrażać takie modele w Palestynie, oczywiście w takim zakresie, w jakim to możliwe przy dostępnych zasobach. Pomysł na takie szersze korzystanie z modelu polskiego został właśnie zapoczątkowany w projekcie, kiedy polska organizacja pozarządowa zainspirowała lokalną organizację partnerską szkoleniem o wartościach spółdzielczych w kontekście transformacji polityczno-gospodarczej.

Polscy realizatorzy projektu często postrzegali swoją rolę jako pomocnika w przedsięwzięciu, strony wspierającej lokalnych partnerów przede wszystkim od strony rozliczania, raportowania, pilnowania terminowości zadań.

„Ja często pełnię rolę „wiedźmy poganiacza”. [W Palestynie] stosunek do czasu nie jest tak kiepski jak w Gruzji, ale nadal jest taki, że są opóźnienia i wszystko jest jutro, jutro. Więc nasza rola to jest... Ale na przykład ja nie jestem osobą, która będzie szkolić czy nadzorować szkolenie z uprawy czegoś tam, bo się na tym nie znam. Także nasza rola jest bardziej taka współprowadząca projekt, ale z bardzo dużym naciskiem na partnera. Zresztą partner (...) ma tam cały zespół pracowników, no a my pilnujemy żeby to wszystko było według nas też sensowne, oczywiście wydatkowanie sprawdzamy, to są oczywiste rzeczy przy koordynacji” [P_1_koordinator_1]

Co ważne, lokalni partnerzy pracują z beneficjentami, pomagając im np. w stworzeniu strategii marketingowej i biznesplanu także po zakończeniu projektu, jednak i tu pamiętają o swojej roli polegającej na wspieraniu, a nie wyręczaniu lokalnych kooperatyw.

„Dlatego o tym mówię wszystkim, że te spółdzielnie są jakby włączone do projektu i je cały czas wspieramy, chociaż już trochę tylko, szczególnie wspieramy pod kątem śledzenia tych planów biznesowych.” [P_1_koordinator_1]

Nie wszystkie jednak przedsięwzięcia są dobrym przykładem bazowania na lokalnych zasobach i odpowiadania na lokalne potrzeby. W badanej próbie projektów pod tym kątem najslabiej wypadł projekt pt. „Zwiększenie możliwości zatrudnienia młodzieży palestyńskiej poprzez stworzenie więzów z polskim sektorem prywatnym”. Co prawda, wykorzystano w nim lokalne zasoby (przede wszystkim platformę elektroniczną prowadzoną przez realizatora projektu), nie osiągnięto jednak zakładanych rezultatów. Nie nastąpiło bowiem nawiązanie relacji biznesowych między palestyńskimi

absolwentami poszukującymi pracy, a polskimi przedsiębiorcami. Jest to przykład poświadczający tezę, iż zasada *empowerment*, jakkolwiek bardzo ważna dla sukcesu realizowanego przedsięwzięcia, może nie wystarczyć, jeśli zabraknie *ownership* i rzetelnej diagnozy stanu wyjściowego. Problemem w tym przypadku był brak rzetelnej diagnozy potrzeb polskich przedsiębiorców.

Nasi rozmówcy przyznali zgodnie, iż dla sukcesu realizacji przedsięwzięcia ważny jest „sprawdzony” partner lokalny oraz partnerskie relacje między polskim koordynatorem projektu a organizacją lokalną. Te czynniki wpływają w dużym stopniu na efekty i trwałość realizowanych projektów.

„(...) Teraz jestem pytana przez tego szefa wizjonera, jak tylko się spotkamy w windzie, czy ja jestem zadowolona z tego projektu. Widać, że słuchamy się nawzajem i to jest jakiś plus w procesie

[jakim jest wspólna realizacja projektu].” [P_1_koordinator_1]

„Taką zaletę daje współpraca z partnerem, który działa pozytywnie. Mam problem, bo jak myślałam o tym żeby rozszerzyć na przykład misję, to ja po prostu nie widzę innych partnerów poza tym. Fajnie może byłoby mieć jakiś projekt jakiś z innym partnerem, ale ja jestem na tyle „zakochana” w tym jednym, że poligamia projektowa mnie nie interesuje.”

[P_1_koordinator_1]

Najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie projektów, wynikającym ze sposobu funkcjonowania lokalnych organizacji partnerskich jest ich doświadczenie. Najbardziej skuteczne są organizacje, które istnieją i działają na terenie Palestyny już wiele lat, mają własne dokumenty strategiczne i plany rozwojowe.

„Ja oceniam bardzo dobrze. Partner w postaci [nazwa organizacji partnerskiej] jest partnerem bardzo wymagającym i takim, który, tak jak powiedziałam, faktycznie wie czego chce i nie weźmie czegokolwiek, i to mi się bardzo podoba.” [P_1_wykonawca_projektu_1]

To, że organizacja działa długo na terenie Palestyny na rzecz swoich beneficjentów jest swoistym czynnikiem chroniącym przed tzw. „grantozą”. Organizacje najbardziej skuteczne to takie, które nie kierują się logiką projektową w swojej działalności, a więc nie traktują finansowania jako sposobu zapewnienia sobie trwania, a skupiają się na realizacji swoich strategicznych celów statutowych. W przypadku takich organizacji udział w projektach PPR rzadko przyczynia się do rozwinięcia ich potencjału organizacyjnego - realizowany projekt jest tylko punktem na osi realizacji zamierzonych przez organizację celów strategicznych.

„Można zdefiniować także czynniki sukcesu i porażki w realizacji projektów: jako kluczowe jest partycypacyjne przygotowanie projektu.. Druga sprawa to wierność własnej misji, by nie być sterowanym logiką projektową „not to be project-driven..”. [nazwa organizacji partnerskiej] odmawiała przyjęcia dotacji, gdy uważała, że działania na jakie jest przeznaczona, nie wpisują się w cele organizacji. Organizacja ma plan strategiczny, który przystosowuje i aktualizuje co pięć lat w partycypacyjny sposób (focusy i konsultacje z beneficjentami, donarami, personelem, organizacjami, rządem).” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„Kiedy przygotowuje się wnioski o dotację, zaczyna się zachowywać jak maszyna, ale kiedy masz partnera, który przygotowuje z tobą projekt od A do Z i monitoruje twoje działania... to jest jak małżeństwo – wchodzisz w nie i nie szukasz prostego wyjścia, jest to współpraca na życie.. Zrównoważony rozwój oznacza trwałość relacji z partnerami” [P_1_organizacja_partnerska_2]

Należy w tym kontekście uważać na finansowanie takich (elementów) projektów, które w dużej części mają zapewniać ciągłość danej instytucji, np. poprzez finansowanie bieżących wynagrodzeń

pracowników. Czasami beneficjenci instytucjonalni oczekują takiego wsparcia i stanowi to pewną barierę utrudniającą skupienie się na efektach rozwojowych.

„Nie możemy ładować pieniędzy w kooperatywę by tylko sztucznie podtrzymać jej trwałość. Nie możemy ciągle szukać pracy dla tych kobiet, by móc im wypłacić wynagrodzenia.”
[P_5_koordinator_1]

Skuteczne organizacje lokalne to właśnie ci interesariusze, którzy zdają sobie sprawę z konieczności stopniowego uniezależniania się od finansowania zewnętrznego. Stąd rolą polskiego projektodawcy jest nadanie impulsu rozwojowego organizacjom partnerskim i beneficjentom, tak aby działania zainicjowane w projekcie były następnie samodzielnie przez nich kontynuowane.

„Jej (organizacji) główną misją jest zrównoważony rozwój w Palestynie (Sustainability in Palestine)... Zrównoważony rozwój.. to także uniezależnienie od pieniędzy z zewnątrz - pochodzących z grantów, a tym bardziej z ewentualnych dotacji z Izraela... Organizacja chce więc istnienia Palestyny, która samodzielnie będzie się rozwijała w sposób zrównoważony – niezależnej od donorów z zewnątrz, ale też od wspaniatomysłności, bądź powściągliwości Izraela.”
[P_1_organizacja_partnerska_1]

„Czyli jakby nasze projekty, my się chwalimy nimi od tej strony, że jest dużo projektów, które coś tam pomagają, coś tam doposażają, ale tak naprawdę chodzi nam o to żeby zostawiwszy te spółdzielnie samym sobie, potem żeby to po prostu nabrało rynkowego charakteru.” [P_1_koordinator_1]

„To, co dla nas zawsze było istotne, że my dajemy bodziec do ich rozwoju, czyli bardzo nie chcemy żeby to było tak, że one wiszą na nas, na naszej szyi.” [P_1_koordinator_1]

Skuteczne lokalne organizacje partnerskie to również takie, które są przygotowane na sytuację konfliktu. W takich organizacjach rozwinięte jest zarządzanie kryzysowe i zarządzanie ryzykiem. Tworzą one alternatywne plany działań w projekcie na wypadek zaostrzenia konfliktu. Przejawia się to także w wytwarzaniu i aktualizowaniu wytycznych i procedur obowiązujących pracowników w sytuacjach kryzysowych.

W przypadku organizacji mniej rozwiniętych i "młodszych", konieczne jest ich instytucjonalizowanie się, poprzez wytworzenie struktur zapewniających ciągłość, jak i mechanizmy zastępstwa kadry kierowniczej.

„Najważniejsze jest skupienie członków mających różne kompetencje, podział zadań, rzetelne szkolenia i odpowiednie osoby na stanowiskach zarządczych (...)" [P_1_beneficjent_1]

„Trzeba sprawdzić ich (organizacji partnerskich/beneficjentów instytucjonalnych) capacity i tak dalej (...)" [P_1_koordinator_1]

„(...) zarządzanie i marketing - każda kooperatywa ma umieć zrobić swój biznesplan, teraz pracujemy z nimi nad tym, po zakończeniu projektu. Po tym warsztacie pytaliśmy ich o ich cele, zrobiliśmy analizę SWOT, daliśmy im ją i pracę domową polegającą na obmyśleniu celów strategicznych, operacyjnych, misji.” [P_1_organizacja_partnerska_3]

W tym świetle należy zwrócić uwagę na kwestię kryterium oceny przyszłych projektów: na ile ważyć na niej powinno doświadczenie wnioskodawcy w działalności w danym obszarze, na ile zaś sam pomysł na projekt (przy założeniu, iż składany jest przez nową organizację). Realizacja poszczególnych projektów powinna przyczyniać się przede wszystkim do zmiany niekorzystnej sytuacji lokalnej ludności, ale także do wzmocnienia potencjału instytucjonalnego realizatora projektu.

Główne wnioski:

- *Ownership* to klucz do sukcesu w realizacji projektów w Palestynie, przy czym zdecydowanie większe znaczenie ma przy tym bazowanie na rzetelnych diagnozach lokalnych organizacji i tworzonych przez nie strategiach niż odwoływanie się do dokumentów rządowych, których użyteczność jest nisko oceniana przez różnych interesariuszy.
- Większość badanych projektów to dobre przykłady zastosowania zasady *empowerment*.
- Dla sukcesu realizacji przedsięwzięcia ważny jest sprawdzony i doświadczony partner lokalny oraz partnerskie relacje między polskim koordynatorem projektu a organizacją lokalną.
- Ważne jest uniezależnienie lokalnych organizacji od finansowania zewnętrznego, a więc rolą polskiego projektodawcy jest nadanie impulsu rozwojowego organizacjom partnerskim i beneficjentom, tak aby działania zainicjowane w projekcie były następnie samodzielnie przez nich kontynuowane.

Rekomendacje z badania: Brak rekomendacji

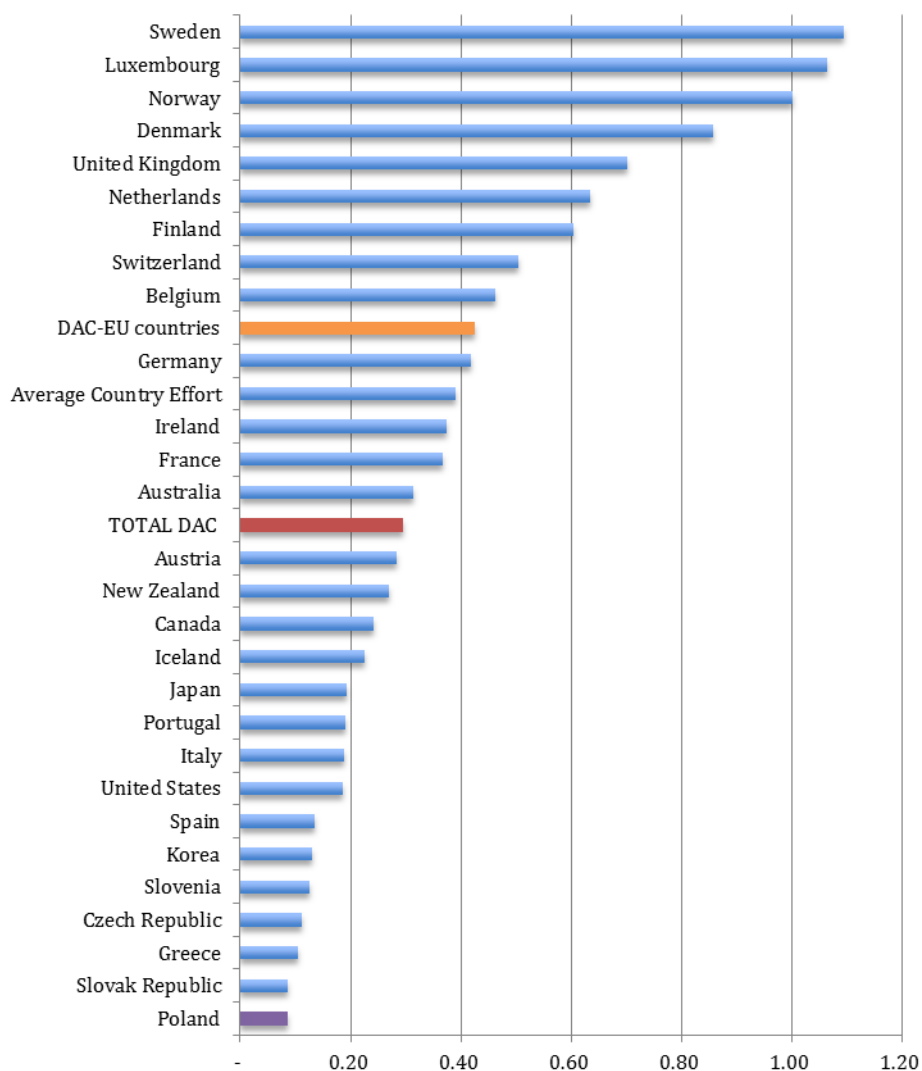
2.5. PORÓWNANIE I WSPÓŁPRACA Z INNYMI DONATORAMI

Czy/ w jakich aspektach realizowane przez Polskę działania pomocowe wyróżniały się lub były kompatybilne z działaniami innych darczyńców? Czy współpraca z innymi donatorami/ pod jakimi warunkami/ w jakich obszarach może zwiększyć wartość dodaną polskiej pomocy?

2.5.1. POLSKA POMOC W UJĘCIU KONTEKSTOWYM

Podstawowym źródłem informacji o oficjalnej polskiej pomocy rozwojowej (ODA) jest OECD, a konkretnie agenda DAC. Zgodnie z danymi prezentowanymi przez OECD polska pomoc rozwojowa, obok słowackiej, jest najmniejsza w stosunku do dochodu narodowego brutto (DNB) spośród wszystkich donatorów. W roku 2014 wynosiła ona 0,09% DNB, a w roku 2015 0,1% (OECD, 2016). Polska zobowiązała się do zwiększenia środków na pomoc rozwojową do 0,33% DNB, jeśli tylko warunki finansowe i polityczne na to pozwolą, przy czym będzie zabiegać o osiągnięcie takiego poziomu w roku 2030 (OECD, 2016a).

Wykres 4. Oficjalna pomoc rozwojowa w stosunku do dochodu narodowego brutto w roku 2014



Źródło: OECD statistic

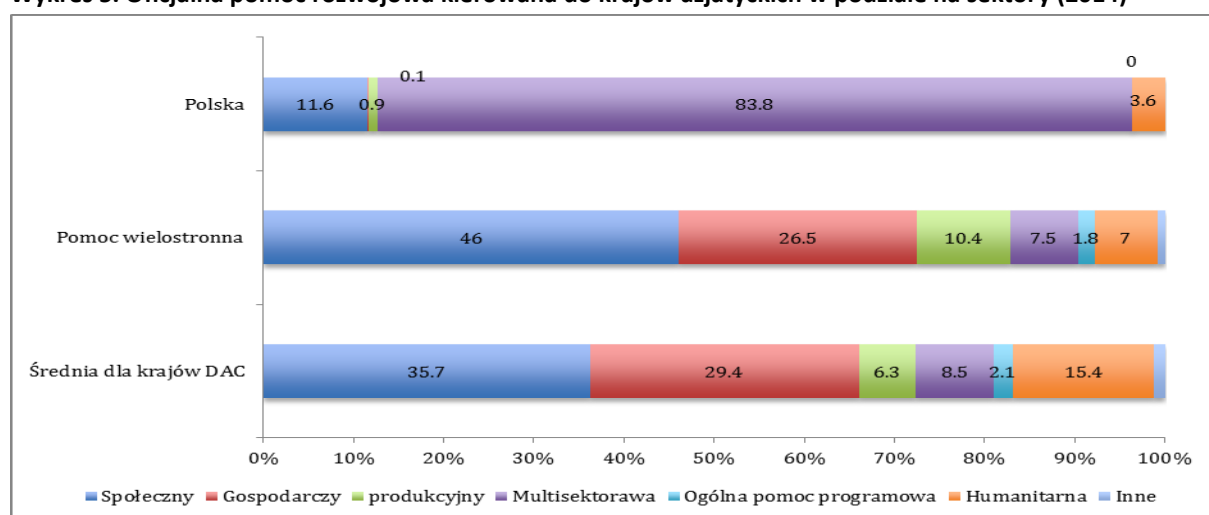
Warto zaznaczyć, że zdecydowana większość polskiej pomocy rozwojowej jest kierowana do organizacji wielostronnych. W roku 2014 r. 78% oficjalnej pomocy rozwojowej trafiło do takich organizacji w formie obowiązkowych składek, podczas gdy średnia dla krajów DAC wynosi 28,3%. Pokazuje to, że skala pomocy bilateralnej jest niewielka i polska pomoc rozwojowa polega przede wszystkim na realizacji zobowiązań międzynarodowych (OECD, 2016a).

Niewielka skala środków przeznaczonych przez Polskę na pomoc rozwojową powoduje, że wartość polskiej pomocy rozwojowej kierowanej do krajów azjatyckich również jest niewielka, pomimo że znacząca część środków polskiej pomocy jest kierowana do tego regionu. W latach 2010-2014 trafiało tam 40% polskiej pomocy rozwojowej. Jest to więcej niż średnia dla krajów DAC (która wyniosła 37%) i instytucji europejskich (18%). Niewiele krajów kierowało większą część swojej pomocy do Azji niż Polska – wśród nich są kraje azjatyckie (Japonia i Korea) oraz tradycyjnie powiązane z Azją (Australia), a także Czechy, które w ten region kierują aż 47% swojej pomocy rozwojowej. Natomiast takie kraje jak Wielka Brytania, Stany Zjednoczone czy Niemcy kierowały podobną część swojej pomocy rozwojowej do tego regionu (ok. 40%). Pomimo to pomoc ta stanowiła znikomy ułamek kierowanej tam całkowitej pomocy rozwojowej (blisko 0,1%) (OECD 2016).

Jednak na podstawie dokumentów OECD trudno ocenić, jaka część pomocy poszczególnych krajów trafiała do Zachodniego Brzegu i Strefy Gazy¹⁰. Ogólnie wiadomo, że region ten był szóstym odbiorcą pomocy rozwojowej Azji i trafiało do niego 5% tej pomocy (średnio w latach 2012-2014). Natomiast główni odbiorcy pomocy rozwojowej w tym okresie to Afganistan (13%), Wietnam (9%) i Syria (7%).

Wyraźna jest jednak różnica pomiędzy strukturą polskiej pomocy rozwojowej, a przeciętną strukturą pomocy rozwojowej innych krajów czy też pomocą oferowaną przez organizacje międzynarodowe. Charakterystyczna dla Polski jest dominacja sektora pomocy wielostronnej. Oznacza to, że większość polskiej pomocy rozwojowej, kierowanej do Azji, trafia do odbiorców za pośrednictwem organizacji wielostronnych. Średnia dla krajów DAC wynosi dla tego obszaru zaledwie 8,5%, a zatem niemal dziesięciokrotnie mniej.

Wykres 5. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do krajów azjatyckich w podziale na sektory (2014)

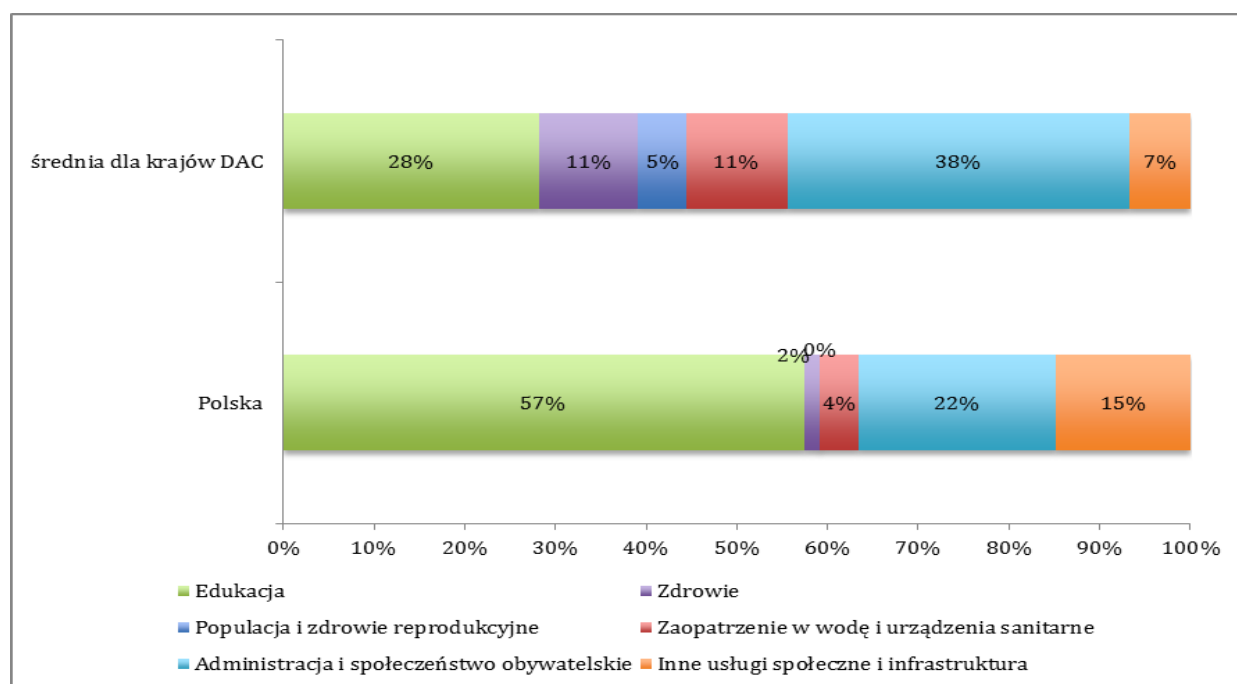


Źródło: OECD (2016)

¹⁰ W dokumentach OECD nie uwzględnia się Palestyny, a wymienia się Strefę Gazy i Zachodni Brzeg. Dlatego też informacje o tym regionie będą wykorzystywane jako równoznaczne z pomocą dla Palestyny.

Drugim ważnym sektorem, do którego kierowana jest polska pomoc rozwojowa jest obszar społeczny, w ramach którego istotna część (57%) pomocy inwestowana była w roku 2014 w edukację. Jest to wyraźnie więcej niż przeciętnie w krajach DAC. Drugim ważnym obszarem dla polskiej pomocy rozwojowej jest administracja i społeczeństwo obywatelskie. Te dwa obszary są również priorytetowo traktowane przez pozostałe kraje DAC, choć większa część środków przeznaczona jest na administrację i społeczeństwo obywatelskie. Można jednak stwierdzić, że polska pomoc rozwojowa w tym regionie jest silnie skoncentrowana na edukacji, a drugim ważnym obszarem jest administracja i społeczeństwo obywatelskie.

Wykres 6. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do Azji w sektorze społecznym w podziale na obszary (2014)



Źródło: OECD (2016)

2.5.2. KOMPLEMENTARNOŚĆ I WSPÓŁPRACA Z INNYMI DONATORAMI. WYRÓŻNIKI PPR

Badania terenowe wskazują, że jest kilka cech wyróżniających polską pomoc rozwojową na tle działań innych donatorów. Podstawową cechą jest kwestia bardzo dużego zaangażowania strony polskiej, zwłaszcza polskiej placówki dyplomatycznej, co sprawia, że organizacje partnerskie i beneficjenci czują wsparcie nawet po zakończeniu projektu. Efektem ubocznym, ale istotnym jest przez to wzmacnianie działań promujących PPR.

„Generalnie mamy bardzo pozytywne doświadczenia ze współpracy. Byliśmy bardzo zadowoleni z ich zaangażowania, [osoba reprezentująca placówkę] znała szczegółowe założenia projektu, zanim ten się zaczął. Zaś po zakończeniu ich realizacji pracownicy Przedstawicielstwa nie zapomnieli o nim, ale przeprowadzili wizyty monitorujące. W takich wizytach brały też udział osoby z polskiego MSZ, co można ocenić bardzo pozytywnie.” [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

Wyróżnikiem działania polskiej placówki dyplomatycznej w zakresie PPR jest profesjonalizm, przejawiający się w bardzo sprawnej komunikacji pracowników z organizacjami partnerskimi, byciu zawsze „blisko” interesariuszy.

„Inna sprawa to punktualność i rzetelność: odpowiadają na maile w krótkim czasie, nie było nigdy opóźnień w przysyłaniu funduszy na realizację projektu (...). Oni są bardzo blisko nas. [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„Przez ostatnie lata jako koordynator miałem do czynienia z co najmniej 7 różnymi placówkami dyplomatycznymi, przedstawicielami różnych państw. Polska placówka jest skuteczna nie tylko w tym sensie, że przyznaje granty, które są skuteczne, ale także w nawiązywaniu kontaktów, składaniu wizyt, w tym, że jest przystępna i dostępna dla instytucji beneficjentów. Nigdy nie dzieli mnie więcej od przedstawiciela polskiego niż jeden telefon. W amerykańskiej placówce masz szczęście jeśli możesz się spotkać na pół godziny z kimkolwiek – pracownikiem niskiego szczebla. Więc polska placówka ma najwyższą ocenę pod kątem dostępności.” [P_5_koordinator_1]

Często podnoszoną cechą charakterystyczną polskiej pomocy rozwojowej jest elastyczność działania, zwłaszcza w porównaniu z innymi donatorami. Elastyczność jest w opinii badanych bardzo istotną kwestią stanowiącą adekwatną odpowiedź na kontekst polityczny. W Palestynie sytuacja jest na tyle dynamiczna, że doprowadzenie wszystkich działań projektowych do końca, a w konsekwencji powodzenie projektów, wydaje się wręcz niewykonalne, bez umożliwienia wprowadzenia modyfikacji działań projektowych. Można obserwować w tym zakresie proces uczenia się PPR, gdyż wraz z coraz lepszą znajomością kontekstu lokalnego i politycznego, wspomniana elastyczność podejścia rozwija się w czasie.

„Zachowują też zdroworozsądkową elastyczność (wymagają powiadomienia o zamiarze dokonania zmian, ale nie wiąże się z tym zbytnia biurokracja)”. [P_2_3_organizacja_partnerska_1]

„Polska pomoc wykazuje się po pierwsze bardzo dobrym zrozumieniem lokalnego kontekstu, z konfliktem politycznym na czele, co jest wręcz godne podziwu. Z drugiej strony polska strona wykazuje się dużą elastycznością, która stanowi trafną odpowiedź na sytuację polityczną: cele i założenia projektu są zawsze zrealizowane, ale droga tej realizacji i sposób wdrożenia poszczególnych działań ulega modyfikacjom.” [P_1_organizacja_partnerska_1]

„ (...) to co się poprawia w Polskiej Pomocy to elastyczność, czyli 4 czy 5 lat temu było tak, że w ogóle tylko pozycje budżetowe można było zmniejszać lub zwiększać o 10%, teraz można całe działanie. Czyli jest pewna elastyczność, tylko że nie ma takiego formalizmu w sensie, chodzi o pewną elastyczność, bo wiadomo, że w trudnych krajach realizacja idzie swoim rytmem, niekoniecznie takim jaki był zaplanowany.” [P_1_koordinator_1]

Wspomniana wyżej elastyczność działania jest w opinii interesariuszy przejawem tego, że polski donator dobrze rozumie lokalne potrzeby beneficjentów ostatecznych i tak ukierunkowuje swoje działania, żeby były one wpisane w kontekst lokalny. Świadczy to o tym, że polskiej stronie zależy na osiągnięciu celów strategicznych PPR, a nie tylko formalnej poprawności realizacji projektów, bezproblemowego przebiegu projektów i ich rozliczenia. Innymi słowy polska strona nie jest skupiona na formalnej poprawności procesu PPR, ale na stronie strategicznej, przez to czuje się współodpowiedzialna z interesariuszami za powodzenie projektów (co buduje dobre relacje z partnerami).

„Polski donator nie jest jak inni donorzy, którzy poszukują problemów w implementacji i skupiają się na ich monitorowaniu. Polska strona mając sygnał o problemie, próbuje wspólnie z wykonawcą go rozwiązać. Polska strona buduje zdrowe relacje z wykonawcami.” [P_1_organizacja_partnerska_1]

„Bo jakby wydaje mi się, że kiedy jakby mogę powiedzieć, czym się różnią na przykład projekty europejskie odpowiedniej pomocy rozwojowej, te, które znam, no to na pewno tym, że jest duża większa elastyczność po stronie tych projektów pomocy rozwojowej, bo w przypadku tych projektów finansowanych z Unii Europejskiej są tak sztywne ramy, które po prostu często nie pozwalają się dostosować do faktycznych potrzeb... Mam poczucie, że w przypadku pomocy rozwojowej ta sytuacja jest trochę inna, to znaczy faktycznie jest dużo większa elastyczność w stosunku do tych działań.” [P_1_wykonawca_projektu_1]

Jak wynika z przeprowadzonych badań terenowych, polska placówka dyplomatyczna w Ramallah aktywnie współpracuje z innymi krajami Unii Europejskiej na strategicznym poziomie w zakresie pomocy rozwojowej. W trakcie takich cyklicznych spotkań z przedstawicielami innych państw europejskich polskie przedstawicielstwo ma możliwość dowiedzieć się, jakiego typu działania pomocowe podejmują inni donatorzy i w jakim sektorze działalności. Na tego typu spotkaniach omawia się plany strategiczne poszczególnych donatorów i mają one przede wszystkim charakter informacyjny.

„Co 2 tygodnie wszystkie osoby odpowiedzialne za rozwójówkę w danym kraju europejskim, czyli w tych państwach członkowskich, mamy spotkanie razem, czyli jest delegatura i państwa członkowskie. Mamy spotkania średnio co 2 tygodnie, w których wszystkie sprawy rozwojowe, ważne dla Unii i dla państw członkowskich są dyskutowane. To są różne rzeczy. To jest też o tyle pomocne, że wtedy wszyscy starają się to wszystko ujednoczyć... Między państwami europejskimi... mamy te nasze dwutygodniowe spotkania, gdzie w sumie wszyscy wiedzą, co kto robi, w jaki sposób jest wszystko poruszane, więc mniej więcej wiemy, jakie państwo w jakich sektorach działa i tak dalej, więc to mniej więcej wiemy.” [P_5_koordinator_3pl]

„Te unijne spotkania są takie bardziej na takim powiedzmy wyższym poziomie, w sensie strategia, co kto robi, takie bardziej informacyjne. My robimy tutaj, tyle pieniędzy poszło na ten sektor w takim miejscu, w takim miejscu... Te unijne są takie bardziej informacyjne do planowania i tak dalej.” [P_5_koordinator_3pl]

Dodatkowo w samych wnioskach projektowych znajduje się sekcja dotycząca komplementarności projektów względem działań innych donatorów. Jak jednak wynika z analizy wniosków, często przygotowujący wniosek nie projektują działań jako komplementarnych wobec działań innych donatorów i w rubryce tej często nie pojawiają się informacje o innych podobnych inicjatywach, a o wpisywaniu się (formalnej niesprzeczności) danego projektu w określoną strategię Palestyny lub międzynarodową, np. strategię rozwojową Palestyńskiej Władzy Narodowej (*Palestinian Development Plan 2011-2013*) lub strategię Skonsolidowanego Apelu Humanitarnego ONZ dla Autonomii Palestyńskiej. Nie istnieje natomiast żaden mechanizm weryfikujący realizację tych założeń, dlatego można przyjąć, że niniejsza część wniosku ma wyłącznie charakter informacyjny – nie ma charakteru wdrożeniowego. Problematiczne jest to, że często dla opiekunów po stronie MSZ jest to jedyna informacja o komplementarności projektu. Z tego powodu od wnioskodawców powinno wymagać się wykazania rzeczywistych działań innych donatorów, synergicznych wobec polskich. W tym celu należy stworzyć bardziej szczegółowe wytyczne dot. omawianej sekcji wniosku i zapewnić mechanizm ich właściwej weryfikacji.

„Poza informacjami deklarowanymi we wniosku brak mi wiedzy co do realizacji powiązanych projektów przez innych darczyńców, zarówno z Polski jak i zagranicznych.” [P_1_6_MSZ_1]

Istnieje natomiast inny mechanizm współpracy na poziomie wdrożeniowym. Są to spotkania tzw. grup sektorowych, tj. interesariuszy pomocy rozwojowej w danym priorytecie rozwojowym, np.

edukacja czy gospodarka wodno-sanitarna. W ramach grup roboczych spotykają się przedstawiciele donatorów, organizacji międzynarodowych, krajowych organizacji pozarządowych oraz miejscowych organizacji partnerskich/wykonawców projektów. W ramach tych spotkań dyskutowane są możliwe działania i rozwiązania pojawiających się problemów.

*„Ale jest inne forum na takie coś. Są takie grupy bardziej właśnie sektorowe, gdzie wtedy jest bardziej połączone organizacje zagraniczne realizujące projekty w tym sektorze plus donory. Takie working groupy, więc na tej zasadzie wtedy powiedzmy jest to też o tyle przydatne, że tak jakby jest to jedno forum, w którym i donory, i organizacje realizujące są razem i na przykład są takie dyskusje na ten temat... Znaczący tak, te grupy robocze powiedzmy między donorami
a właśnie organizacjami spotykają się mniej więcej raz na 3 miesiące. I wtedy są takie więcej tematów, można sobie je poruszyć”.* [P_5_koordinator_3pl]

Sprawnie funkcjonują kontakty przedstawicielstwa polskiego ze stowarzyszeniem AIDA (*The Association of International Development Agencies*). Stowarzyszenie stanowi forum ponad 80 organizacji pozarządowych pracujących na okupowanych terytoriach Palestyny. Stowarzyszenie reprezentuje stanowisko organizacji pozarządowych działających w Palestynie wobec kluczowych instytucji podejmujących decyzje polityczne i strategiczne, koordynując transfer wiedzy i zasobów pomiędzy organizacjami-członkami stowarzyszenia. Polska strona korzysta z poradnictwa stowarzyszenia i bardzo pozytywnie odnosi się do jego funkcjonowania. Współpracę ze stowarzyszeniem AIDA pozytywnie oceniają też przedstawiciele polskich organizacji pozarządowych, jako mechanizm zapewnienia komplementarności i synergii realizowanych działań.

„(...) czy na przykład jest to stowarzyszenie AIDA. Oni są dostępni dla wszystkich. Na przykład ostatnio nawet się z nimi kontaktowałam pytając, jak to wygląda, jeżeli chodzi o sprawy opodatkowania. Była nowa jakaś tam regulacja wprowadzona przez rząd czy opodatkować pracowników zagranicznych... No i jest zrzeczenie organizacji, oni nad tym dyskutują”. [P_5_koordinator_3pl]

Dodatkowym elementem jest współpraca bezpośrednia placówki dyplomatycznej z organizacjami pozarządowymi oraz z przedstawicielami innych państw-donatorów w zakresie pomocy rozwojowej. Taka forma współpracy pozwala na uzyskanie wymiernych korzyści przez podmioty uczestniczące. Przykładem jest tu współpraca polsko-czeska. W związku z utrudnioną kwestią wjazdu do strefy Gazy Strona, strona polska w ramach tej współpracy dzieliła się doświadczeniem, z kolei strona czeska udzieliła wsparcia technicznego:

„(...) kilka razy mieliśmy właśnie takie spotkanie, że dzwonię do Czechów, coś tam się zapytać, jak sobie radzicie z miejscem w tym i w tym. Czy tam właśnie na przykład ten nasz projekt w Gazie w zeszłym roku to właśnie był polsko-czeski. Też było właśnie na zasadzie Czechy (...) Ta dziewczyna (...) przyszła i mówi, że oni chcą coś zrobić w Gazie tylko nie za bardzo wie co, bo była nowa (...) Myśmy wtedy my sobie z nią usiadłyśmy, porozmawiały, jakie są możliwości (...). Ja ją umówiłam na spotkanie z jedną organizacją, która pracuje w Gazie. Oni mają tam na miejscu miejscowych partnerów, my jako dwójka powiedzmy donatorów możemy zrobić więcej”. [P_5_koordinator_3pl]

Jak wspomniano powyżej dość dobrze należy ocenić przepływ informacji pomiędzy stroną polską realizującą pomoc rozwojową w Palestynie a innymi donatorami i potencjalnymi współpracownikami. W praktyce jednak bardzo rzadko projektuje się działania jako komplementarne z innymi donatorami. Beneficjenci i organizacje partnerskie realizują projekty finansowane przez innych donatorów poprzez samodzielne ich wyszukiwanie i są one niezależne od podobnych tematycznie i/lub

zakresowo projektów realizowanych przez PPR. W tym względzie wsparcie z różnych źródeł jest często punktowe – dany kraj wspiera bieżące cele rozwojowe beneficjenta/organizacji partnerskiej. Najczęściej dana organizacja partnerska współpracuje z niewielką liczbą donatorów – i dotyczy to także organizacji działających wiele lat, wykazujących się dużym potencjałem organizacyjnym. Nierzadkie są sytuacje, kiedy polska pomoc rozwojowa jest jedynym źródłem wsparcia danego typu beneficjenta, nawet funkcjonującego dłużej czas w danej branży/sektorze. Beneficjenci ewentualnie mają wiedzę o innych donatorach działających w ich regionie i branży, ale często nie podejmują działań mających na celu pozyskać pomoc innych krajów w realizacji własnych celów.

„Wiem, że projekt realizowany był przez Polski rząd. Takie informacje przekazał realizator projektu – [nazwa organizacji partnerskiej]. Nie słyszałem natomiast o innych projektach realizowanych przez inne organizacje.” [P_3_beneficjent_1]

„Jesteśmy świadomi, iż polski rząd finansuje inne projekty w Palestynie, nie umiemy jednak podać przykładów. Sami z polskiej pomocy realizowaliśmy ten jeden, o którym tutaj mowa. Nie realizujemy wielu projektów od innych donatorów, ale są takie finansowane przez Niemcy i Holandię (dotyczące dzieci i kobiet).” [P_6_beneficjent_1_2_3]

W tym aspekcie można udoskonalić działanie PPR. Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR należałoby myśleć o realizacji działań komplementarnych z innymi donatorami na dwa możliwe sposoby. Pierwszym jest realizacja jakiegoś wąsko zakrojonego projektu, który stanowi kontynuację działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Przykładowo, Czeska Agencja Rozwoju współpracuje z innymi donatorami poprzez realizację wspólnych projektów, gdzie każdy donator odpowiada za wyodrębnione działania. Drugą możliwością jest realizacja projektów modułowych. W tym względzie można by współpracować z większymi donatorami w projektach długofalowych (realizacja dłuższa niż 2 lata) i realizować jeden z modułów tematycznych projektu nadzorowanego przez większego donatora. Z badań wynika, że prowadzenie projektów modułowych na szeroką skalę byłoby bardzo korzystne biorąc pod uwagę ograniczone możliwości Polski. Projekty PPR mogłyby nawet w głównym stopniu stanowić pokrycie wkładu własnego w dużych projektach, realizowanych przez innych donatorów.

„Pozytywne jest to, że są projekty dwu modułowe a nawet trzy modułowe już możliwe, to jest super, bo to pozwala na dofinansowanie. Na przykład żeby wystąpić o projekty z Unii Europejskiej to trzeba mieć wkład finansowy z innego projektu.” [P_1_koordinator_1]

Wydaje się, że niepełna komplementarność działań projektowych z różnych źródeł finansowania wynika z modelu działania zarówno polskiej placówki dyplomatycznej, jak i polskich organizacji pozarządowych. Badania wskazują, że w wyborze kierunków wsparcia najważniejszym czynnikiem jest typ beneficjenta, a nie sam obszar tematyczny wsparcia. Logika działania placówki jest taka, że wybiera się beneficjentów najbardziej zagrożonych wykluczeniem – takich, do których dociera niewielu donatorów.

„Zazwyczaj tak jak mówię, no my akurat staramy się wybrać takie miejsca, gdzie akurat nie ma w sumie nikogo. Nawet jak ta [nazwa organizacji partnerskiej]... Okej, no [nazwa organizacji partnerskiej] niby jest wszędzie, ale beneficjentów wybierają naprawdę in the middle of nowhere. No akurat ciężko dojechać i ciężko trafić... nawet jeżeli pięciu innych donatorów pomaga takiej Imce w takim samym projekcie, no to akurat zapotrzebowanie jest tak duże, że akurat w tym danym projekcie to nie ma różnicy ilu donatorów pomaga, bo tych ludzi jest tak dużo, że na przykład, jak my się zajmujemy 50 osobami to na przykład ktoś inny ma kolejne osoby...” [P_5_koordinator_3pl]

Biorąc pod uwagę bardzo dobrą współpracę polskiej strony z lokalnymi organizacjami partnerskimi, znakomitą i docenianą znajomość lokalnych uwarunkowań przez polską placówkę dyplomatyczną – a z drugiej strony aktywną wymianę informacji pomiędzy stroną polską a innymi donatorami (zarówno kraje UE, na strategicznym poziomie, jak i dwustronną współpracę bezpośrednią z innymi krajami) należałoby w większym stopniu wykorzystać ten potencjał dla realizacji wspólnych projektów. Zwłaszcza, jeśli weźmie się pod uwagę niewykształcony jeszcze i niewielki potencjał lokalnych organizacji partnerskich i beneficjentów do poszukiwania wsparcia komplementarnego względem polskiego donatora.

Główne wnioski:

- Skala pomocy bilateralnej jest niewielka, a polska pomoc rozwojowa polega przede wszystkim na realizacji zobowiązań międzynarodowych.
- Strona polska, a zwłaszcza polska placówka dyplomatyczna, są bardzo zaangażowane w prowadzone działania rozwojowe, co sprawia, że organizacje partnerskie i beneficjenci czują wsparcie nawet po zakończeniu projektu.
- Wyróżnikiem działania polskiej placówki dyplomatycznej w zakresie PPR jest profesjonalizm, przejawiający się m.in. w bardzo sprawnej komunikacji z organizacjami partnerskimi.
- Cechą PPR w Palestynie jest elastyczność działania, zwłaszcza w porównaniu z innymi donatorami, co stanowi adekwatną odpowiedź na kontekst polityczny.
- Polska placówka dyplomatyczna w Ramallah aktywnie współpracuje z innymi krajami Unii Europejskiej na strategicznym i roboczym poziomie w zakresie pomocy rozwojowej, nie przekłada się to jednak na projektowanie działań komplementarnych do działań innych donatorów.

Rekomendacje z badania:

- Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR projekty realizowane w ramach SMG powinny mieć, co do zasady, charakter komplementarny do działań innych donatorów. Można to przeprowadzić na dwa sposoby. Pierwszym jest realizacja wąsko zakrojonego projektu, który stanowiłby uzupełnienie lub rozszerzenie działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Drugą możliwością jest włączenie się w realizację projektów wieloletnich (dłuższych niż dwa lata) zainicjowanych i nadzorowanych przez większego donatora. W tym celu należy planować polskie projekty w ten sposób, by stanowiły kompletne, zamknięte zadania. Takie zadania powinny mieć przypisane wskaźniki (przynajmniej na poziomie wskaźników produktu). Pozwoli to na kompleksowe zaplanowanie i ukończenie konkretnego działania, które będzie można ocenić w kontekście realizacji założonych wskaźników, co w konsekwencji zabezpieczy widoczność efektów PPR.
- Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych poprzez stworzenie bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących tej sekcji wniosku projektowego oraz uwzględnienie tego typu sekcji w sprawozdaniach merytorycznych z realizacji projektu.

2.6. MONITOROWANIE

Jak wzmocnić system monitorowania projektów realizowanych w ramach polskiej współpracy rozwojowej?

System monitoringu i ewaluacji pomocy rozwojowej to jeden z kluczowych czynników warunkujących jakość planowanych i realizowanych działań. Pełni on funkcję konkluzywną (sprawozdawczo-rozliczeniową) oraz przede wszystkim formatywną, w tym w szczególności na etapie programowania kolejnych interwencji prorozwojowych.

Proces monitorowania i ewaluacji pomocy rozwojowej w Palestynie realizowany jest w sposób nieusystematyzowany. Brakuje m.in. jednoznacznego przypisania odpowiedzialności za te procesy konkretnym podmiotom.

„Poza tym nie ma w polskim (MSZ) drużyny na realizację ewaluacji. Kto to później będzie ewaluował? Ty mówisz o projektach, okej, dobrze... Ale czy jest wydział... który przyjeżdża i rzeczywiście realizuje powiedzmy, czy bada rezultaty, czy to zostało osiągnięte? Nie ma.”
[P_5_koordinator_3pl]

Wyniki badania wskazują, że jedną z istotnych barier w zakresie prowadzenia monitoringu i ewaluacji są ograniczone zasoby finansowe oraz czas trwania projektów. Niepokojący jest fakt, że działania monitoringowo-ewaluacyjne podejmowane są jedynie w trakcie realizacji przedsięwzięć. Brakuje usystematyzowanej refleksji nad skutecznością, efektywnością, użytecznością i trwałością projektów po ich zakończeniu. Budżety obejmują bowiem jedynie części wdrożeniowe.

„(...) my (...) nie mamy dodatkowego budżetu, żeby na przykład w pierwszej połowie następnego roku sprawdzić co się dzieje, nie możemy tych pieniędzy wykorzystać na przykład takie coś. Nawet wcześniej jak (...) przydzielano jakieś pieniądze na monitoring tych projektów to było tylko w momencie wdrażania projektu. Czyli na przykład jak (...) wdrażamy projekty powiedzmy od czerwca do grudnia (...). W tym czasie możemy wydać jakąś tam minimalną kwotę na monitoring (...).” [P_5_koordinator_3pl]

„ (...) pieniądze są tylko przeznaczone na moment realizacji w danym roku (...) właśnie nie mogą wykorzystać żadnych tych środków na przyszły rok ani na ewaluację, ani na przygotowanie na przykład analizy sektora jakiegoś tam, czy to warto, czy nie.”
[P_5_koordinator_3pl]

System monitorowania pomocy rozwojowej zakłada m.in. wizyty w miejscach realizacji projektów, których skuteczność uzależniona jest jednak od bieżącej sytuacji politycznej.

„(...) MSZ jest niemal w stałym kontakcie z podmiotami które wdrażają projekty. W tym systemie zakłada się, by co najmniej 5% realizowanych projektów zobaczyć na miejscu – zazwyczaj raz w roku wizyta w danym kraju. System bierze pod uwagę kwestie bezpieczeństwa i dlatego np. nie było monitorowania Palestyny na miejscu w 2015 bo sytuacja polityczna nie była sprzyjająca (...).”
[P_1_6_MSZ_1]

Procesy monitoringu i ewaluacji pomocy rozwojowej w Palestynie uzupełniane są o działania podejmowane we własnym zakresie przez polskie organizacje pozarządowe. Aktywność ta stanowi przejaw ich zaangażowania w pomoc beneficjentom oraz miejscowym organizacjom partnerskim. Niemniej jednak działania te ze względu na ograniczony zakres oraz brak rozwiązań systemowych nie gwarantują odpowiedniego poziomu użyteczności i funkcjonalności.

„Tak. To jest tak (...), że my dostajemy co miesiąc raport od partnera, prosimy o wszystkie dane istotne. Poza tym, że my sami aktywnie można by powiedzieć monitorujemy projekt, czyli jakby jesteśmy tam fizycznie regularnie. I, że nawet jak nie ja to ktoś inny z projektu przyjeżdża, na przykład odwiedza te spółdzielnie. To znaczy zależy nam żeby mieć też bezpośredni kontakt z beneficjentami.” [P_1_koordinator_1]

„Fajne by były takie środki, żeby można było czy upewnić się... Czy do pewnego zmonitorowania, taki follow-up wizyt już po ustaniu projektu. Bo możemy nie mieć projektu kontynuującego, a na bazie takiej wizyty dowiedzieć się jaka była jego efektywność i zaplanować inne działania, na przykład z projektem składanym za rok.” [P_1_koordinator_1]

Z punktu widzenia efektywności systemu monitoringu i ewaluacji niewielką użyteczność mają odbywające się na miejscu wizyty przedstawiciela polskiego MSZ w trakcie realizacji przedsięwzięć. Krótki czas trwania wizyty utrudnia dokonanie pogłębionej analizy oraz rzetelnej oceny efektów realizacji projektów a tym samym uniemożliwia sformułowanie użytecznych wniosków i rekomendacji.

„- A tam jest jakiś system? (...) Tam są tam wizyty takie (...) Nic (to) nie wnosi. (...)był taki moment, że tam chyba był taki koordynator, który z ramienia MSZ-u, który tam chyba był 3 lata z rządu, i który już trochę jeździł i trochę rozumiał problem. Tak, ta osoba rzeczywiście coś mogłaby wnieść jeszcze (...), a potem to (...), potem możemy sobie darować (...). Ale nie, to w ogóle nie wpływa w żaden sposób na projekt. No jak może wizyta taka, że przyjedzie ktoś z Warszawy na 3 dni, może wpłynąć na realizację projektu (...). Żaden, no żadnego wkładu merytorycznego, nigdy nie mieli żadnych uwag merytorycznych, zaczniemy od tego. Te wizyty się nie kończyły nigdy żadnymi uwagami merytorycznymi. Nigdy.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

„... ktoś przyjeżdża i sprawdza, czy cysterna jest budowana (...). (Można) wysłać zdjęcia. Cysterna jest budowana, cysterna stoi... przyjeżdżają zobaczyć realizację, a powinni przyjechać zobaczyć efekty. Więc zamiast przyjechać w listopadzie zobaczyć, czy projekt jest realizowany i wydawać pieniądze na tą osobę na tydzień, żeby odwiedzić to powinni (...) te pieniądze wydać w kwietniu, żeby mogli przyjechać i zobaczyć, co zostało kilka miesięcy po projekcie, prawda? Na tej zasadzie. Bardziej już się koncentrować na tych efektach, a nie na samym procesie.” [P_5_koordinator_3pl]

W takiej sytuacji należałoby rozważyć wzmocnienie ich skuteczności przez przygotowywanie zbiorczych rocznych raportów z monitoringu podsumowujących przeprowadzone działania monitoringowe w danym roku. Raporty stanowiłyby materiał do dyskusji na temat zmian w systemie PPR (ukierunkowywaniu wsparcia na kolejny rok, konstrukcji nowych konkursów czy wyciąganiu wniosków dla przyszłych Planów działań) i służyłyby również zachowaniu pamięci instytucjonalnej w sytuacji częstej rotacji kadr w MSZ. Do opracowania raportów wykorzystane mogłyby być również wnioski ze zmodyfikowanych sprawozdań projektodawców (np. w zakresie stopnia osiągnięcia wskaźników). W przypadku braku pogłębionej dyskusji nad rolą wizyt i możliwych do wprowadzenia zmianach w ich organizacji należałoby z nich zrezygnować.

W ramach planowania i realizacji polskiej współpracy rozwojowej zaobserwować można wyraźną pozytywną zmianę jakościową w obszarze programowania strategicznego i operacyjnego. W *Wieloletnim Programie Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020* przygotowanym przez MSZ uwzględnione zostały elementy logiki interwencji oraz teorii zmiany, w tym w szczególności w postaci spodziewanych rezultatów wdrażania programu. Ponadto na poziomie *Planu współpracy rozwojowej w 2016 r.* przedstawiona została propozycja wskaźników możliwych do wykorzystania w procesie monitorowania i ewaluacji. Dla monitorowania osiągnięcia tych wskaźników użytecznym narzędziem

byłoby uzupełnienie sprawozdania merytorycznego przygotowywanego przez projektodawców wykazem stopnia osiągnięcia wskaźników produktu zbieżnych ze wskaźnikami określonymi w Planie (w formie prostego formularza Excel).

Rekomenduje się również wprowadzenie w przyszłości systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) projektów – szczególnie projektów o dużych budżetach lub wiązki projektów realizowanej w danym obszarze. W przypadku oceny efektów projektów standardem powinno być prowadzenie ewaluacji z wykorzystaniem schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. W tym celu wykorzystywane mogłyby być przez projektodawców duże projekty modułowe. Wyniki takich badań mogłyby być podstawą do podejmowania decyzji o kontynuacji działań w danym obszarze. W przypadku koncentracji podobnych działań projektowych różnych projektodawców w jednym obszarze tematycznym można próbować w przyszłości tego typu analizy realizować na wyższym poziomie przez MSZ.

W perspektywie długoterminowej rekomenduje się podsumowanie oraz uzupełnienie ewaluacji bieżącej programu realizowanej przez MSZ ewaluacją ex post zarówno *Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015*, jak i kolejnego *Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020* (przeprowadzonej w roku 2021 lub 2022). Ewaluacja ex post powinna polegać m.in. na metaanalizie wyników badań ewaluacyjnych zrealizowanych w całym okresie realizacji programu, czyli podsumowaniu efektów oraz spostrzeżeń, wniosków i rekomendacji zidentyfikowanych i sformułowanych w ramach wcześniejszych ewaluacji.

Wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w okresie 2016-2020 powinny stanowić podstawę dla procesu programowania interwencji 2020+. Ponadto proponujemy, aby następną edycja programu poddana została procesowi ewaluacji ex ante przeprowadzonemu w modelu partycypacyjnym (tj. przygotowanie programu we współpracy z ewaluatorami zewnętrznymi/ekspertami).

Z uwagi na specyfikę ewaluacji pomocy rozwojowej polegającej na realizacji badań terenowych w krajach zlokalizowanych poza kontynentem europejskim, charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka politycznego, odmienną kulturą i klimatem wskazówka na przyszłość byłoby wydłużenie terminów realizacji ewaluacji oraz terminów przygotowania ofert. Rozwiązania te pozwolą na bardziej pogłębioną i szczegółową analizę oddziaływania projektów oraz na ograniczenie ryzyka związanego z organizacją i realizacją badań. Standardem międzynarodowym w tego typu badaniach jest również przekazywanie zaliczki na pokrycie kosztów organizacyjnych badania. Mogłoby to się odbywać poprzez płatności cząstkowe (np. za przygotowanie raportu metodologicznego). W praktyce tego typu płatność cząstkowa wynosi od 15% do 20% wartości zamówienia. W przypadku badań realizowanych w trudniejszych niż niniejsza ewaluacja warunkach (w przypadku projektów humanitarnych) należy również przewidzieć dodatkowe środki na finansowanie kwestii związanych z bezpieczeństwem (np. dodatkowe środki na wynajem obstawy itp.).

Główne wnioski:

- Proces monitorowania i ewaluacji pomocy rozwojowej w Palestynie realizowany jest w sposób niesystematyczny, brakuje m.in. jednoznacznego przypisania odpowiedzialności za te procesy

konkretnym podmiotom.

- Działania monitoringowo-ewaluacyjne podejmowane są jedynie w trakcie realizacji przedsięwzięć, brakuje takich działań po ich zakończeniu.
- Skuteczność wizyt w miejscach realizacji projektów jest uzależniona od bieżącej sytuacji politycznej.
- Organizacje partnerskie prowadzą własne działania monitoringowe, jednak nie mają one charakteru usystematyzowanego.
- Wizyty monitorujące przedstawiciela MSZ nie są wystarczająco użyteczne ze względu na krótki czas trwania wizyty, utrudniający dokonanie pogłębionej analizy oraz rzetelnej oceny efektów realizacji projektów.

Rekomendacje z badania:

- W perspektywie długoterminowej proponuje się zaplanowanie ewaluacji ex post zarówno Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015, jak i kolejnego - Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020 (przeprowadzonej w roku 2021 lub 2022) oraz ewaluacji ex ante kolejnego programu opracowanego dla okresu post-2020.
- W związku z ograniczoną użytecznością wyników wizyt monitoringowych rekomenduje się wzmocnienie ich skuteczności przez przygotowywanie zbiorczych rocznych raportów z monitoringu podsumowujących wyniki przeprowadzonych działań monitoringowych w danym roku. Wizyty powinny dotyczyć wybranej próby projektów, trwać dłużej i być realizowane przez dwie osoby (zasada dwóch par oczu) celem dogłębnej analizy sytuacji na miejscu. Warto rozważyć, czy wizyty powinny dotyczyć wdrażania projektu czy też efektów projektu (od tego zależy organizacja wizyty w trakcie lub po zakończeniu realizacji projektu). Konieczne jest więc zdefiniowanie funkcji wizyt: a) jeśli wizyty będą się odbywać w toku realizacji projektów to powinny być elementem monitoringu i mieć potencjał formatywny – powinny zostać wypracowane mechanizmy gwarantujące wprowadzenie na bazie wniosków z wizyt możliwości modyfikacji działań składających się na wdrożenie projektów lub b) jeśli wizyty będą się odbywać po zakończeniu pewnej puli projektów mogą być elementem ewaluacji – należy je projektować w kontekście planu ewaluacji, do którego należy się odwoływać dobierając próbkę projektów podlegających wizytacji. W przypadku braku pogłębionej dyskusji nad rolą wizyt i wprowadzenia zmian w ich organizacji należałoby z nich zrezygnować.
- Dla monitorowania osiągnięcia wskaźników zawartych w dokumentach programowych na lata 2016-2020 użytecznym narzędziem byłoby uzupełnienie sprawozdania merytorycznego przygotowywanego przez projektodawców wykazem stopnia osiągnięcia wskaźników produktu (zbieżnych ze wskaźnikami określonymi w Planie rocznym).
- W przypadku ewaluacji rekomenduje się wprowadzenie w perspektywie długoterminowej systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) projektów – szczególnie projektów o dużych budżetach lub wiązki projektów realizowanej w danym obszarze. W tym przypadku dla oceny efektów można by skorzystać ze schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. Tego typu badania mogłyby być przeprowadzane przez projektodawców w ramach dużych projektów modułowych (w ramach diagnozy na początku implementacji projektu oraz ewaluacji działań pod koniec realizacji projektu) przy realizacji homogenicznych pod względem rodzaju wsparcia typów projektów. Wyniki tego typu badań mogłyby stanowić podstawę do podejmowania decyzji o kontynuacji wsparcia dla danego typu projektów. W przypadku koncentracji podobnych działań projektowych różnych projektodawców w jednym obszarze tematycznym można próbować w przyszłości tego typu analizy realizować na wyższym poziomie przez MSZ. W tym wypadku można rozważyć taki sposób realizacji ewaluacji, w którym MSZ zleca badanie na 3 lata: w pierwszym roku następuje wybór projektu/wiązki projektów; następnie ewaluatorzy doradzają projektodawcom, jak dobrać odpowiednie grupy, przygotowują narzędzia itp. A następnie – za dwa lata - przeprowadzane jest badanie, które daje już konkretne wyniki.

2.7. POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI/INSTYTUCJI

Pytania badawcze:

Jakiego typu doświadczenie i potencjał polskich organizacji i instytucji są niezbędne/ sprzyjają szczególnie realizacji dużych projektów rozwojowych prowadzonych w Afryce/ na Bliskim Wschodzie wspólnie: a) z administracją publiczną biorców pomocy (centralną i lokalną), b) z partnerami lokalnymi/ pozarządowymi w krajach biorcach pomocy? c) z innymi darczyńcami?

W kontekście zebranych danych należy mieć na uwadze, że polska placówka dyplomatyczna działająca w Ramallah dysponuje bardzo ograniczonymi i niewielkimi zasobami kadrowymi.

„Jeśli chodzi o placówkę w Ramallah, to jest tak, że oni chyba mają na tyle dużo swoich projektów i załoga jest tak mała tej, to jest jedna placówka, która ma tylko dwie osoby z Polski, to jest bardzo mało na wszystkie tematy (...).” [P_1_koordinator_1]

Biorąc to pod uwagę, działalność placówki w zakresie PPR należy ocenić jako wzorcową. Placówka jest bardzo dobrze oceniana przez partnerów lokalnych w Palestynie oraz polskie organizacje pozarządowe. Na pierwszy plan wysuwa się kwestia dużego zaangażowania przedstawicieli, którzy wdrażają model partycypacyjny współpracy z lokalnymi organizacjami. Na uwagę zasługuje profesjonalizm, wynikający z bardzo dobrego rozpoznania kontekstu lokalnego oraz uwarunkowań politycznych.

Placówka wykazuje się dużą elastycznością działań, która jest adekwatną odpowiedzią na konflikt polityczny.

„My ściśle współpracowaliśmy z przedstawicielstwem i rzeczywiście ta współpraca nam się bardzo dobrze układała (...). I tam była i jest chyba dalej, już przedstawiciela RP, bardzo fajna dziewczyna (...), która tam mieszka na stałe (...) i ona od lat już tam w tym biurze pracuje, i zajmowała się tymi projektami, bo ona jest bardzo taka zorientowana w temacie. I rzeczywiście bardzo otwarta też, można było z nią tam przedyskutować różne rzeczy, i ona tam ewentualnie potem referowała to przedstawicielowi (...).” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Jeśli spojrzymy na model działania placówki w zakresie PPR, to można zauważyć, że dobór projektów przede wszystkim odbywa się poprzez ocenę potencjału organizacji partnerskiej, która będzie odpowiedzialna za wdrożenie projektu w Palestynie. Zasadą jest kontynuacja współpracy z organizacjami partnerskimi, które „sprawdziły się”.

„Czy te projekty realizowane za pośrednictwem pomocy rozwojowej polskiej wpływają na potencjał tych partnerów, z którymi się je realizują? - Wpływają. Tylko że za każdym razem jest ryzyko, bo na przykład (...) kilka organizacji, które są dobre, mocne, silne. Ja wtedy mam taki spokój wewnętrzny, że wiem, że projekt zostanie zrobiony bardzo dobrze w miejscu, na którym jest zapotrzebowanie i się nie muszę o nic martwić (...). Ale są też takie właśnie organizacje, gdzie tak chcę im pomóc, wiem, że ich potencjał jest niski, ale sobie myślę, że im to pomoże. No ale za każdym razem to jest takie fifty fifty.” [P_5_koordinator_3pl]

Kluczowym elementem jest więc dobór organizacji partnerskiej, która ma wysoki potencjał organizacyjny i bogate doświadczenie. Model ten należy uznać jako słuszny, zwłaszcza w kraju, w którym konflikt tak silnie oddziałuje na efekty projektów (patrz rozdział 2.3. TRWAŁOŚĆ). Można wręcz powiedzieć dobitniej – przedstawiciele placówki zdają sobie sprawę, że bez partnerstwa silnych, lokalnych organizacji, szanse na powodzenie projektów, a nawet samą ich realizację są bardzo ograniczone.

Równocześnie logika działania jest taka, by nie zamykać mniej rozwiniętym organizacjom drogi do realizacji projektów rozwojowych, dlatego też placówka co jakiś czas rekomenduje do objęcia finansowaniem projektów, które wydają się mieć wysoki potencjał rozwojowy, choć potencjalnym wykonawcom jeszcze brak odpowiedniego potencjału organizacyjnego. Należy dążyć do utrzymania tego modelu pracy, polegającego na nadaniu wysokiego priorytetu organizacjom o wysokim potencjale, ale bez „zamykania się” na współpracę z „młodymi” organizacjami o niższym potencjale – traktując współpracę z nimi eksperymentalnie. Zanim dana organizacja zostanie zarekomendowana do współpracy – jest przedmiotem drobiazgowej oceny, także wymiany informacji z innymi donatorami.

„(...) kolejny wniosek złożony był w ostatnim konkursie. Tym razem projekt nie zyskał finansowania, ze względu na to, że Przedstawicielstwo chce „dać także szansę innym.”
[P_2_3_organizacja_partnerska_1]

Z kolei polskie organizacje pozarządowe są oceniane jako profesjonalne i przygotowane do wdrażania projektów rozwojowych o dużych budżetach. Organizacje te są doświadczone, mają za sobą współpracę w wielu innych krajach wymagających interwencji rozwojowych i humanitarnych. Polskie NGO potrafią radzić sobie z sytuacją konfliktu, mającą miejsce w Palestynie.

„Moim zdaniem jakby to jest tak, że na pewno skłonność do działań w trudnych warunkach, nie każda organizacja się tego podejmie. [nazwa organizacji pozarządowej] ma to w swoim profilu organizacyjnym (...)” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Polskie organizacje pozarządowe działające w Palestynie mają potencjał do realizacji projektów rozwojowych o dużych budżetach. Przy czym zauważyć należy, że są to równocześnie podmioty wyróżniające się wielkością i doświadczeniem w polskim sektorze organizacji pozarządowych. Jednocześnie dysponują one bogatą siecią kontaktów z lokalnymi organizacjami partnerskimi. Organizacje te przejawiały również wysoki stopień współpracy między sobą, brak jest tu motywów rywalizacji, np. walki o finansowanie.

„Czy Państwo byliby w stanie robić większe projekty? Wartości 3 milionów na przykład.

- Bylibyśmy. Z tym partnerem tak. Ale ogólnie bylibyśmy, bo robimy, w Libanie robimy za (...), nie wiem, z IRF-u to chyba robimy nawet projekty rzędu 10 milionów złotych..”
[P_1_koordinator_1]

„PAH, PCPM i Caritas zawsze byli razem. Nie wiem, jak w Warszawie. Osoby na miejscu zawsze współdziałały razem. Teraz jeżeli chodzi o Caritas i PCPM (...) cały czas się informują nawzajem co robią, co i jak... Nie wiem na ile biura te główne współpracują w Warszawie, ale jeżeli chodzi o osoby odpowiedzialne za Palestynę to są w kontakcie cały czas, kiedy kto przylatuje, jakie projekty, więc pod tym względem sobie całkiem radzą. Mogliby biuro razem otworzyć przecież. Mogliby razem się utrzymywać na spółkę, to przecież nie jest takie złe.”
[P_5_koordinator_3pl]

Dodatkowo polskie organizacje pozarządowe wykazują się mocnym zaangażowaniem w realizowane działania, wysokim stopniem determinacji, dobrze rozumieją kontekst lokalny i pozostawiają wolne pole działania lokalnym organizacjom partnerskim.

„A jakie cechy polskich organizacji są przydatne do współpracy z partnerem lokalnym?(...) Umiejętność wydobywania zaangażowania partnera, czyli nie narzucanie samemu, a pytanie go, czego on chce. Umiejętność jakby dania temu partnerowi możliwości realizowania się. Żeby nie był naszym żołnierzem, bo wtedy to my realizujemy projekt, tylko żeby on poczuł, że to jest jego i

żeby wkładał w to serce. Na pewno świadomość różnic kulturowych, czyli w sposobu w jaki się rozmawia (...). Czy na przykład nie załatwia się spraw ważnych mailem tylko się rozmawia. Jak się nie zna tych kodów kulturowych to można bardzo łatwo coś tam spalić. To jest tak, że trzeba być konsekwentnym (...)." [P_1_koordinator_1]

Barierą działania organizacji pozarządowych w Palestynie jest doraźność i brak stałej obecności w terenie. Do niedawna PAH posiadała stacjonarne biuro w Palestynie, co było oceniane, jako jeden z czynników sukcesu jej działalności.

„Doraźność. To jest myślę na minus, niestety... Nie ma ciągłości działania. Ewidentnie wszystkie organizacje, które tam są, które działają na zasadzie tylko z doskoku, projektowej...” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

„Po pierwsze to był jedyny NGOs obecny na miejscu. PCPM działa satelitarnie. PCPM działa przez partnera. Partner wszystko robi, oni przyjeżdżają jako satelita. Dopiero teraz rozważają otwarcie biura. Caritas na tej samej zasadzie, przez satelitę (...). To jest inwestycja z ich strony. Oni jako organizacja muszą podjąć strategiczną decyzję, otwierają biuro w tym miejscu i wiadomo, przez pierwsze miesiące muszą inwestować czy powiedzmy wysłać kogoś (...)" [P_5_koordinator_3pl]

Kolejną istotną barierą jest to, że w działalność organizacji wpisane jest uwikłanie w sytuację polityczną. Konieczność reprezentowania interesów beneficjentów i ryzyko nieumyślnego włączenia się w konflikt są czynnikiem zniechęcającym organizacje pozarządowe do realizacji projektów PPR.

„(...) też była taka dyskusyjna sprawa, nawet w ramach samego PAH-u, czy my powinniśmy się angażować w takie rzeczy adwokackie, rzecznicze szczególnie w Palestynie, gdzie tak naprawdę wszystko jest upolitycznione. Więc też jakby po długiej dyskusji, to był jeden z czynników, który zadecydował o zabiciu misji Autonomii Palestyńskiej.” [P_4_8_wykonawca_projektu_1]

Podsumowując, większość polskich organizacji pozarządowych wykazuje się dużym potencjałem do prowadzenia projektów rozwojowych. Warte odnotowania jest gotowość współpracy tych organizacji między sobą oraz brak lęku przed podejmowaniem ryzyka, czyli podejmowania się implementacji projektów, które mogą być szczególnie narażone na niepowodzenie w trakcie realizacji ze względu np. na trudno dostępnych beneficjentów, czy trudno dostępne tereny.

Główne wnioski:

- Działalność placówki w Ramallah w zakresie PPR jest oceniana wzorcowo przez respondentów, mimo bardzo ograniczonych zasobów. Respondenci zwracają uwagę na jej profesjonalizm, wynikający z bardzo dobrego rozpoznania kontekstu lokalnego oraz uwarunkowań politycznych, a także otwartego i elastycznego podejścia do partnerów i realizacji projektów rozwojowych.
- Sukces projektów zależy przede wszystkim od właściwego doboru partnerów.
- Priorytetowa dla placówki jest współpraca z doświadczonymi organizacjami o dużym potencjale, jednak eksperymentalnie prowadzona jest współpraca z organizacjami mniej doświadczonymi, co wydaje się słusznym modelem.
- Polskie organizacje realizujące projekty w Palestynie są przygotowane do realizacji projektów rozwojowych o dużych budżetach. Są to organizacje duże i doświadczone, posiadające rozbudowaną sieć kontaktów, wyróżniające się również w polskim środowisku. Charakteryzują się wysokim stopniem zaangażowania i determinacji, dobrze rozumieją kontekst lokalny i pozostawiają swobodę działania organizacjom partnerskim. Cechuje je również chęć współpracy z innymi polskimi NGO oraz gotowość podjęcia ryzyka pracy w trudnych warunkach.
- Barierami działania tych organizacji są doraźność działania i brak stałej obecności w terenie oraz ryzyko uwikłania w konflikt polityczny .

Rekomendacje z badania:

- Docelowo, placówka zaangażowana w współpracę rozwojową powinna pełnić bardziej strategiczną rolę w tym obszarze. Ze względu na jej potencjał (wiedzę i doświadczenie pracowników placówki) powinny one zasilać wiedzą DWR MSZ w procesach programowania, wyboru projektów, ich monitorowania i oceny. Rolą placówki powinno być też budowanie i udostępnianie repozytorium wiedzy: dokumentów strategicznych, na poziomie centralnym, lokalnym i sektorowym (np. od organizacji partnerskich), badań, analizy i opracowań. Rozważyć należy wykorzystanie części środków SMG na zlecenie przez placówkę dogłębnych diagnoz sytuacji w danym sektorze czy na danym obszarze (tam, gdzie nie ma dokumentów strategicznych, bądź ich użyteczność jest niewielka i brakuje diagnozy lokalnej i sektorowej dokonywanej przez lokalne organizacje partnerskie). Rola strategiczna powinna również dotyczyć ściślejszej współpracy z innymi donatorami. Na poziomie operacyjnym należy wzmocnić rolę placówki jako brokera wiedzy – integrującego organizacje działające na danym terenie poprzez przekazywanie im informacji o realizowanych inicjatywach i potencjalnych możliwościach współpracy. Etat pracownika ds. rozwojowych powinien łączyć obecne zadania wdrożeniowe z rozwojem strategicznej funkcji placówki w ramach PPR.

2.8. OGÓLNA OCENA PPR

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • widoczne i trwałe bezpośrednie efekty realizacji projektów • spójność założeń i celów projektów ze społeczno- ekonomicznymi, politycznymi i kulturowymi uwarunkowaniami regionu • łatwość nawiązywania kontaktów oraz duża dostępność przedstawicieli polskich organizacji/instytucji dla beneficjentów wsparcia i lokalnych organizacji partnerskich • profesjonalizm pracowników polskiej placówki dyplomatycznej • duże doświadczenie polskich organizacji pozarządowych zdobyte w trakcie realizacji projektów rozwojowych w innych krajach przekładalne na warunki Palestyny • partycypacyjny model działania polskich organizacji/instytucji • utrzymywanie stałego kontaktu z beneficjentami wsparcia, w tym także po zakończeniu realizacji projektów, pozwalające na utrzymanie trwałości efektów (rezultatów długoterminowych) • elastyczne zasady realizacji projektów (możliwość modyfikacji sposobów wdrażania założeń projektowych) • „rozpoznawalność” polskiej pomocy na poziomie lokalnym | <ul style="list-style-type: none"> • ograniczone zasoby finansowe • „rozproszenie” wsparcia • realizacja projektów o małych budżetach uniemożliwiających uzyskanie szerszych i długoterminowych efektów interwencji, w tym efektów wizerunkowych w skali kraju i regionu • ograniczone zasoby kadrowe polskiej placówki dyplomatycznej • doraźność, brak stałej obecności polskich organizacji na miejscu • brak widocznych efektów synergicznych • niedostateczna orientacja działań promocyjnych i informacyjnych na prezentację rezultatów projektów • nierozwinięty system monitorowania realizacji projektów i ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) projektów • nierozwinięta współpraca z polskimi firmami w ramach PPR wynikająca m.in. z braku widocznych korzyści dla polskich przedsiębiorstw • słaba rozpoznawalność PPR w Polsce |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • entuzjazm, zaangażowanie oraz wysoki poziom mobilizacji wśród lokalnych organizacji partnerskich i beneficjentów wsparcia • wysoki poziom świadomości korzyści z działań prorozwojowych wśród beneficjentów wsparcia • wysoki poziom kreatywności i innowacyjności oraz elastyczność działania beneficjentów (umiejętności nabyte na użytek pokonywania barier wynikających z sytuacji politycznej w regionie) • możliwość współpracy polskich organizacji z innymi donatorami (krajami oraz organizacjami międzynarodowymi) | <ul style="list-style-type: none"> • bariery kulturowe pomiędzy Polską i Palestyną • ryzyka wynikające z konfliktu palestyńsko-izraelskiego • bariery dla przedsiębiorczości związane z konfliktem polityczno- militarnym • mała widoczność PPR na tle działań innych donatorów obecnych w regionie oraz dysponujących znacznie większymi zasobami finansowymi i potencjałem organizacyjnym |

Badanie ewaluacyjne, realizowane przez Fundację Idea Rozwoju w okresie czerwiec-grudzień 2016 miało na celu przeanalizowanie PPR ze względu na następujące kryteria:

- efektywność,
- użyteczność,
- trwałość,
- trafność.

Jeśli chodzi o **efektywność**, to realizowane projekty miały pozytywny wpływ na sytuację poszczególnych beneficjentów i społeczności lokalnych (efekty lokalne). Natomiast trudno mówić o znaczącym wpływie na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych. Polska pomoc rozwojowa dla Palestyny jest realizowana na małą skalę, co wynika z niewielkich środków finansowych przeznaczanych na projekty, zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i w porównaniu do innych donatorów. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że pomimo ograniczonych zasobów finansowych i kadrowych, placówka w Ramallah oraz polskie organizacje pomocowe osiągają zamierzone cele projektów finansowanych w ramach PPR.

Badania wykazują, że zarówno przedsięwzięcia tzw. „twarde” (a zatem polegające przede wszystkim na inwestycjach infrastrukturalnych), jak i „miękkie” (działania z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego) przynoszą oczekiwane efekty. Jak wykazuje przeprowadzona analiza projektów, często realizowane są projekty zakładające zarówno działania infrastrukturalne, jak i szkoleniowe. Tego typu inicjatywy zakładające komplementarne działania i całościowe podejście do rozwiązywania lokalnych problemów przynoszą w praktyce najlepsze rezultaty.

Główną rekomendacją z badania jest zwiększenie budżetu na PPR celem poprawy wpływu działań rozwojowych na realizację celów strategicznych i zobowiązań międzynarodowych. W obecnej chwili zarówno DWR MSZ, jak i placówki nie mają możliwości przejmowania na siebie bardziej złożonych zadań, zwłaszcza związanych z monitorowaniem i promocją PPR. Docelowo warto rozważyć taki model, w którym MSZ pełni rolę strategiczną – zajmuje się programowaniem wsparcia, monitorowaniem efektów na poziomie strategicznym oraz ewaluacją, podczas gdy za wszystkie zadania wdrożeniowe (ogłaszanie konkursów, rozliczanie projektów) odpowiedzialny jest wybrany (np. w drodze zamówień publicznych) podmiot.

W kontekście **użyteczności** należy stwierdzić, że badane projekty stanowiły odpowiedź na lokalne potrzeby. Realizowane przedsięwzięcia były częścią strategii organizacji lokalnych, te zaś – jak pokazują efekty projektów – bazowały na rzetelnej diagnozie. Większość badanych projektów to także dobre przykłady zastosowania zasady *empowerment*. Przedsięwzięcia bazowały na lokalnych zasobach, lokalnym potencjale, uwzględniono w nich także panujące w Palestynie realia polityczne, gospodarcze i społeczne. Należy mieć przy tym na uwadze, że w Palestynie stosunkowo często próba realizacji przedsięwzięć odpowiadających potrzebom beneficjentów napotyka na trudności związane z kwestiami społecznymi i kulturowymi, np. pozycją kobiety w społeczeństwie. Trzeba jednak podkreślić, że realizatorzy tego typu projektów – zarówno organizacje lokalne, jak polscy partnerzy czy Konsulat RP w Ramallah uwzględnili ten aspekt przy realizacji działań projektowych.

Oceniając PPR pod kątem **trwałości** trzeba dokonać rozróżnienia między efektami natychmiastowymi, a oddziaływaniem projektu, które można zaobserwować w dłuższej perspektywie. Oddziaływanie, a zatem głębsza, ale wymagająca dłuższego czasu, zmiana społeczna to domena projektów „miękkich”, natychmiastowe efekty widzimy zaś w projektach „twardych”. Należy

jednak pamiętać, że owe „rezultaty twarde” szybko mogą ulec zniszczeniu ze względu na niepewną sytuację polityczną. Jeśli zaś chodzi o oddziaływanie projektów „miękkich” jest tu bardzo istotny warunek: muszą być one dopasowane do panujących realiów i odpowiadać na rzeczywiste potrzeby. Tylko wtedy mogą przyczynić się do realnej – aczkolwiek nieobserwowanej w cyklu „życia” projektu – zmiany społecznej. Dla zachowania trwałości efektów w skomplikowanej politycznie sytuacji w Palestynie należy również pamiętać o roli elastyczności działania i o zarządzaniu ryzykiem.

W zakresie **trafności** należy podkreślić, że priorytety PPR w latach 2012-2015, tj. edukacja, gospodarka wodno-sanitarna oraz wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw i tworzenie nowych miejsc pracy zostały właściwie dobrane. Działania na tym polu bez wątpienia powinny być kontynuowane, z tym że w przypadku przedsiębiorstw należałoby zwrócić większą uwagę na wykorzystanie lokalnego potencjału (nie zawsze opierającego się tylko na rolnictwie, ale także na usługach) oraz kontaktach z rynkami zagranicznymi. Z kolei edukacja – w postaci szkoleń, kursów, warsztatów – jest elementem dwóch pozostałych priorytetów. Tak też powinna być traktowana – z dozą rezerwy należałoby podchodzić do projektów wyłącznie edukacyjnych, zarówno ze względu na trudność jakiegokolwiek ingerencji w panujący w Palestynie system edukacji, jak ograniczone oddziaływanie samych modułów szkoleniowych, oderwanych od szerszej perspektywy, np. rynku pracy czy realiów kulturowych. Współpraca rozwojowa z udziałem sektora prywatnego nie jest na razie należycie wykorzystywana. Pierwszym krokiem powinno być poszukiwanie rynków zbytu dla przedsiębiorców palestyńskich, a następnym nawiązanie trwałych relacji z polskimi przedsiębiorcami. Z kolei na poziomie strategicznym warto rozważyć ściślejszą współpracę z Ministerstwem Rozwoju w zakresie tworzenia bodźców zachęcających polskich przedsiębiorców do wchodzenia na rynek palestyński z wykorzystaniem mechanizmów PPR.

Główne wnioski:

Model, w którym MSZ pełniłby rolę strategiczną, a inny podmiot byłby odpowiedzialny za działania wdrożeniowe, mógłby pozwolić MSZ skoncentrować się na tworzeniu koncepcji i mechanizmów lepszego powiązania celów polskiej współpracy rozwojowej z ogólnymi celami polityki zagranicznej.

Rekomendacje z badania:

- Rozwiązaniem na poziomie strategicznym byłoby przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR (np. ocena projektów, monitoring i rozliczanie) instytucji zewnętrznej, publicznej lub prywatnej. W przypadku instytucji prywatnej zlecenie to może być zrealizowane w trybie zamówień publicznych. Odciążyłoby to MSZ od zadań związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem konkursów PPR oraz rozliczaniem projektów. Mogłoby też doprowadzić do skrócenia procesu oceny projektów. Pozwoliłoby to na koncentrację działalności DWR na zadaniach strategicznych. Podejście takie zapewniłoby również elastyczność i ograniczyłoby ryzyko związane z tworzeniem dodatkowej agencji administracji publicznej.

III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI

| Lp. | Wniosek | Rekomendacje strategiczne | Adresat |
|-----|---|--|----------|
| 1. | Niskie nakłady na PPR sprawiają, że realizowane są projekty o niskich budżetach, co wpływa negatywnie na efektywność PPR - utrudnia współpracę z innymi donatorami, osiąganie realnego wpływu na rozwój krajów wsparcia i efektów synergii oraz tworzy bariery skutecznej realizacji PPR (m.in. roczne budżety, brak wystarczających środków na promocję i monitorowanie itp.). | Zwiększenie nakładów na PPR jest warunkiem niezbędnym dla zmiany systemowej w realizacji polskiej pomocy rozwojowej. Uzasadnione to jest dodatkowo kryzysem migracyjnym. Wdrożenie tej rekomendacji mogłoby stanowić zarazem realizację zobowiązania Polski do zwiększenia nakładów na PPR do 0,33% PKB. Budżet należałoby podnosić stopniowo, tak aby umożliwić stopniowe zwiększanie potencjału polskich organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych. Realizacja tej rekomendacji jest powiązana z możliwością realizacji projektów o większym zasięgu (rek. nr 2), zwiększaniem zdolności instytucjonalnej DWR i placówek dyplomatycznych (rek. nr 4 i 5), w tym do poszukiwania efektów synergii poprzez współpracę z innymi donatorami (rek. nr 9), czy też wzmocnieniem działań monitoringowych i ewaluacyjnych (rek. 7, 11,12). (Rozdział 2.2., s. 31). | rząd/MSZ |
| 2. | Przy ograniczonych funduszach Polska nie jest znaczącym „graczem pomocowym” na terytorium Palestyny, może jednak zwiększyć swoją widoczność poprzez koncentrację na wybranej dziedzinie. Taka specjalizacja mogłaby pozwolić na lepsze długofalowe efekty oraz dodatkowo przyczynić się do budowania pozycji Polski w zakresie pomocy rozwojowej. | Rekomenduje się realizację mniejszej liczby projektów, ale z wyższym budżetem i realizowanych w wybranej dziedzinie specjalizacyjnej. W przypadku PPR w Palestynie warto rozważyć koncentrację środków w priorytecie: <i>przedsiębiorczość i sektor prywatny</i> ze względu na obiecujące rezultaty projektów w tym zakresie bądź <i>kapitał ludzki</i> ze względu na fakt, że do tej pory większość PPR, z sukcesem, była realizowana w zakresie edukacji, co świadczy o dość dużym doświadczeniu we wspieraniu tego sektora. Poszukiwanie polskiej specjalizacji, a w konsekwencji koncentracja działań w wybranym obszarze powinna jednak uwzględniać potencjał polskich organizacji rozwojowych do realizacji projektów rozwojowych w danym obszarze. (Rozdział 2.2, s. 31). | MSZ |

| | | | |
|----|--|--|----------|
| 3. | Dotychczasowe priorytety (edukacja, gospodarka wodno-sanitarna, MŚP i tworzenie nowych miejsc pracy) wsparcia przez PWR zostały trafnie określone. | Na szczególną uwagę w nowej perspektywie PWR zasługuje przede wszystkim wsparcie projektów z zakresu przedsiębiorczości – małych i średnich przedsiębiorstw, samozatrudnienia, ale też doradztwa zawodowego, kursów zawodowych etc. Należy tu bazować na obecnym potencjale. Nowatorskie pomysły – dotyczące np. nawiązania relacji biznesowych między palestyńskim a polskim sektorem prywatnym powinny być poprzedzone diagnozą potrzeb w tym obszarze w obu krajach. Na pewno jednak w projektach wspierających rozwój przedsiębiorczości w Palestynie powinien znaleźć się aspekt dotyczący funkcjonowania na rynkach zagranicznych (eksport towarów, sprzedaż przez Internet czy kontakty z biurami turystycznymi organizującymi wycieczki do Palestyny) ze względu na coraz trudniejsze funkcjonowanie palestyńskich przedsiębiorstw na lokalnych rynkach zbytu. (Rozdział 2.2., s. 32). | MSZ |
| 4. | Zdolność instytucjonalna DWR MSZ do realizacji działań rozwojowych powinna być wzmocniona i rozwijana. Problemem jest obciążenie DWR zadaniami oraz rotacja kadr ograniczająca pamięć instytucjonalną. | Rozwiązaniem na poziomie strategicznym byłoby przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR (np. ocena projektów, monitoring i rozliczanie) instytucji zewnętrznej, publicznej lub prywatnej. W przypadku instytucji prywatnej zlecenie to może być zrealizowane w trybie zamówień publicznych. Odciążyłoby to MSZ od zadań związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem konkursów PPR oraz rozliczaniem projektów. Mogłoby też doprowadzić do skrócenia procesu oceny projektów. Pozwoliłoby to na koncentrację działalności DWR na zadaniach strategicznych. Podejście takie zapewniłoby również elastyczność i ograniczyłoby ryzyko związane z tworzeniem dodatkowej agencji administracji publicznej. (Rozdział 2.8., s. 67). | rząd/MSZ |
| 5. | Zdolność instytucjonalna placówki dyplomatycznej do realizacji działań rozwojowych powinna być wzmocniona. Problemem jest obciążenie jej zadaniami oraz niedobory kadrowe. | Docelowo, placówka zaangażowana we współpracę rozwojową powinna pełnić bardziej strategiczną rolę w tym obszarze. Ze względu na jej potencjał (wiedzę i doświadczenie pracowników placówki) powinna ona zasilać wiedzą DWR MSZ w procesach programowania, wyboru projektów, ich monitorowania i oceny. Rolą placówki powinno być też budowanie i udostępnianie repozytorium wiedzy: dokumentów strategicznych, na poziomie centralnym, lokalnym i sektorowym (np. od organizacji partnerskich), badań, analizy i opracowań. Rozważyć należy wykorzystanie części środków SMG na zlecenie przez placówkę dogłębnych diagnoz sytuacji w danym sektorze czy na danym obszarze (tam, gdzie nie ma dokumentów strategicznych, bądź ich użyteczność jest niewielka i brakuje diagnozy lokalnej i sektorowej dokonywanej przez lokalne organizacje partnerskie). Rola strategiczna powinna również dotyczyć ściślejszej współpracy z innymi donatorami. Na poziomie operacyjnym należy wzmocnić rolę placówki jako brokera wiedzy – integrującego organizacje działające na danym terenie poprzez przekazywanie im informacji o realizowanych inicjatywach i potencjalnych możliwościach współpracy. Etytu pracownika ds. rozwojowych powinien pozwolić łączyć obecne zadania wdrożeniowe z rozwojem strategicznej funkcji placówki w ramach PPR. (Rozdział 2.7., s. 64). | rząd/MSZ |

| | | | |
|-----|---|---|----------------|
| 6. | Współpraca z przedsiębiorstwami jest słabą stroną PPR. | Dążąc do lepszego powiązania celów polityki zagranicznej z celami polityki gospodarczej należy wziąć pod uwagę doświadczenia innych krajów (analizowanych w ramach benchmarkingu), które wskazują, że wsparcie przedsiębiorstw w tym zakresie dotyczy przede wszystkim wprowadzania ułatwień w nawiązaniu współpracy z zagranicznymi partnerami polskim przedsiębiorcom. Ewentualne działania tego typu powinny być realizowane przez lub we ścisłej współpracy z Ministerstwem Rozwoju. (Raport z benchmarkingu, rozdział 2.2., s. 32). | MSZ/MR |
| 7. | W perspektywie długoterminowej efektywność ewaluacji mogłaby zostać wzmocniona, tak by lepiej służyła celom PPR. | W perspektywie długoterminowej proponuje się zaplanowanie ewaluacji ex post zarówno <i>Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015</i> , jak i kolejnego - <i>Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020</i> (przeprowadzonej w roku 2021 lub 2022) oraz ewaluacji ex ante kolejnego programu opracowanego dla okresu post-2020. (Rozdział 2.6., s. 60). | MSZ |
| | Wniosek | Rekomendacje operacyjne | Adresat |
| 8. | Efekty synergiczne realizowanych projektów są słabo zauważalne. | Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych poprzez stworzenie bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących tej sekcji wniosku projektowego oraz uwzględnienie tego typu sekcji w sprawozdaniach merytorycznych z realizacji projektu. (Rozdział 2.5, s. 56). | MSZ |
| 9. | Badania wskazują, że placówka dyplomatyczna wykazuje się dobrym zrozumieniem kontekstu lokalnego działań pomocowych i dużą aktywnością w zakresie współpracy z organizacjami partnerskimi i pozarządowymi. Brakuje jednak przełożenia tego potencjału na wspólną realizację zadań z innymi donatorami – przez co efekt synergii działań pomocowych nie jest w pełni osiąganym. W dużej mierze wynika to jednak z charakteru PPR w SMG – budżetu i czasu trwania projektów. Patrz wniosek i rekomendacja nr 1. | Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR projekty realizowane w ramach SMG powinny mieć, co do zasady, charakter komplementarny do działań innych donatorów. Można to przeprowadzać na dwa sposoby. Pierwszym jest realizacja wąsko zakrojonego projektu, który stanowiłby uzupełnienie lub rozszerzenie działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Drugą możliwością jest włączenie się w realizację projektów wieloletnich (dłuższych niż dwa lata) zainicjowanych i nadzorowanych przez większego donatora. W tym celu należy planować polskie projekty w ten sposób, by stanowiły kompletne, zamknięte zadania. Takie zadania powinny mieć przypisane wskaźniki (przynajmniej na poziomie wskaźników produktu). Pozwoli to na kompleksowe zaplanowanie i ukończenie konkretnego działania, które będzie można ocenić w kontekście realizacji założonych wskaźników, co w konsekwencji zabezpieczy widoczność efektów PPR. (Rozdział 2.5., s. 56). | placówka |
| 10. | Jednoroczność projektów utrudnia realizację bardziej złożonych i dużych projektów. | Wychodząc naprzeciw postulatom związanym z trudnością realizacji jednorocznych projektów, który to problem będzie się nasilał przy przejściu do realizacji większych projektów, rekomenduje się przegląd procedur, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym. Docelowo należy przyjąć model finansowania projektów wieloletnich analogicznie jak w innych programach finansowanych z krajowych środków publicznych (np. programy MRPIPS, MKDN). (Rozdział 2.2., s. 32). | MSZ |

| | | | |
|-----|---|--|-----------------------|
| 11. | Monitoring projektów prowadzony przez MSZ wymaga wzmocnienia, w szczególności dotyczy to wizyt monitoringowych. | <p>W związku z ograniczoną użytecznością wyników wizyt monitoringowych rekomenduje się wzmocnienie ich skuteczności przez przygotowywanie zbiorczych rocznych raportów z monitoringu podsumowujących wyniki przeprowadzonych działań monitoringowych w danym roku. Wizyty powinny dotyczyć wybranej próby projektów, trwać dłużej i być realizowane przez dwie osoby (zasada dwóch par oczu) celem dogłębnej analizy sytuacji na miejscu. Warto rozważyć, czy wizyty powinny dotyczyć wdrażania projektu czy też efektów projektu (od tego zależy organizacja wizyty - w trakcie lub po zakończeniu realizacji projektu). Konieczne jest więc zdefiniowanie funkcji wizyt: a) jeśli wizyty będą się odbywać w toku realizacji projektów to powinny być elementem monitoringu i mieć potencjał formatywny – powinny zostać wypracowane mechanizmy gwarantujące wprowadzenie na bazie wniosków z wizyt możliwości modyfikacji działań składających się na wdrożenie projektów lub b) jeśli wizyty będą się odbywać po zakończeniu pewnej puli projektów mogą być elementem ewaluacji – należy je projektować w kontekście planu ewaluacji, do którego należy się odwoływać dobierając próbkę projektów podlegających wizytacji. W przypadku braku pogłębionej dyskusji nad rolą wizyt i wprowadzenia zmian w ich organizacji należałoby z nich zrezygnować. Dla monitorowania osiągnięcia wskaźników zawartych w dokumentach programowych na lata 2016-2020 użytecznym narzędziem byłoby uzupełnienie sprawozdania merytorycznego przygotowywanego przez projektodawców wykazem stopnia osiągnięcia wskaźników produktu (zbieżnych ze wskaźnikami określonymi w Planie</p> | MSZ/ projektodawcy |
| 12. | Poważnym ograniczeniem dla oceny efektów jest brak systematycznie prowadzonej ewaluacji efektów poszczególnych projektów. | <p>W przypadku ewaluacji rekomenduje się wprowadzenie w perspektywie długoterminowej systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) projektów – szczególnie projektów o dużych budżetach lub wiązki projektów realizowanej w danym obszarze. W tym przypadku dla oceny efektów można by skorzystać ze schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. Tego typu badania mogłyby być przeprowadzane przez projektodawców w ramach dużych projektów modułowych (w ramach diagnozy na początku implementacji projektu oraz ewaluacji działań pod koniec realizacji projektu) przy realizacji homogenicznych pod względem rodzaju wsparcia typów projektów. Wyniki tego typu badań mogłyby stanowić podstawę do podejmowania decyzji o kontynuacji wsparcia dla danego typu projektów. W przypadku koncentracji podobnych działań projektowych różnych projektodawców w jednym obszarze tematycznym można próbować w przyszłości tego typu analizy realizować na wyższym poziomie przez MSZ. W tym wypadku można rozważyć taki sposób realizacji ewaluacji, w którym MSZ zleca badanie na 3 lata: w pierwszym roku następuje wybór projektu/wiązki projektów; następnie ewaluatorzy doradzają projektodawcom, jak dobrać odpowiednie grupy, przygotowują narzędzia itp. A następnie – za dwa lata - przeprowadzane jest badanie, które daje już konkretne wyniki. (Rozdział 2.6, s. 60).</p> | projektodawcy/ MSZ |

| | | | |
|-----|---|--|-----------------------|
| 13. | Wpływ konfliktu politycznego nie jest kontrolowalny. Wpływa on zarówno na wdrożenie realizowanych projektów, ich skuteczność oraz trwałość efektów. Skuteczne są te organizacje partnerskie, które potrafią zarządzać tym ryzykiem, elastycznie odpowiadać na niespodziewane niekorzystne sytuacje. | We wniosku projektowym powinna znaleźć się sekcja, w której wymagane by było uwzględnienie wpływu konfliktu politycznego na wdrożenie. Chodzi o zaprojektowanie przez wnioskodawcę modelu zarządzania ryzykiem – wskazanie w których momentach realizacji zaostrożenie konfliktu może być szczególnie problematyczne i jakie są warianty modyfikacji działań projektowych. (Rozdział 2.3, s. 40). | MSZ/ projektodawcy |
| 14. | Badania wskazują, że jednym z ważniejszych czynników trwałości efektów jest wymóg wniesienia wkładu własnego beneficjentów do realizowanych projektów. | Zaleca się rozważenie dodatkowego premiowania na poziomie wniosków o dofinansowanie takich projektów, w których projektodawca będzie wymagał wniesienia wkładu własnego od beneficjentów ostatecznych (uczestników projektów), w formach:- finansowej (za efektywny uznaje się zazwyczaj wkład na poziomie 15-25%) lub pozafinansowej (w przypadku beneficjentów ostatecznych znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej może być to np. wkład czasu i pracy). Premiowanie nie powinno być zbyt wysokie, żeby nie wykluczać uzyskania wsparcia przez projekty, w których wymaganie wkładu własnego jest nieuzasadnione. (Rozdział 2.3., s. 40). | MSZ/ projektodawcy |
| 15. | Analiza stron internetowych oraz danych medialnych wskazuje na możliwości zwiększenia efektów wizerunkowych poprzez proste działania nastawione na poprawę prezentowanych treści na stronach internetowych. | <p>Działania informacyjne i promocyjne dotyczące PPR powinny koncentrować się przede wszystkim na efektach projektów: zmianie sytuacji konkretnych osób i społeczności lokalnej. Rezultaty działań powinny być przedstawiane w sposób przyjazny dla odbiorców.</p> <p>W celu promowania polskiej pomocy rozwojowej wśród podatników rekomenduje się przygotowanie wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów, np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację szkoleń dla projektodawców w tym zakresie. Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy. Przy czym, rozważyć należy również szersze wykorzystanie przez MSZ różnych mediów (w tym społecznościowych) dla celów promocyjno-informacyjnych. (Rozdział 2.2., s. 32).</p> | MSZ/ projektodawcy |

IV. SPIS TABEL I WYKRESÓW

| | |
|---|----|
| Schemat 1. Etapy realizacji benchmarkingu | 12 |
| Schemat 2. Schemat badania | 13 |
| Schemat 3. Logika interwencji dla okresu 2012 -2015 – Palestyna | 17 |
| Schemat 4. Logika interwencji dla okresu 2016 –2020 - Palestyna | 18 |
| | |
| Tabela 1. Szczegóły dot. wyboru donatora do benchmarkingu w analizowanych krajach..... | 10 |
| | |
| Wykres 1. Projekty realizowane w Palestynie w latach 2012 - 2015..... | 19 |
| Wykres 2. Rozkład tematyczny projektów zrealizowanych w okresie 2012-2015 | 20 |
| Wykres 3. Rozkład projektów w zależności od typu wykonawcy oraz trybu wyboru projektów..... | 21 |
| Wykres 4. Oficjalna pomoc rozwojowa w stosunku do dochodu narodowego brutto w roku 2014 | 51 |
| Wykres 5. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do krajów azjatyckich w podziale na sektory (2014) | 52 |
| Wykres 6. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do Azji w sektorze społecznym w podziale na obszary (2014)..... | 53 |
| | |
| Zdjęcie 1. Logotypy Polskiej Pomocy w projektach realizowanych w Autonomii Palestyńskiej | 31 |

V. ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Lista projektów poddanych pogłębionej analizie wśród projektów realizowanych w okresie 2012-2015 w Palestynie

Projekty wybrane do studium przypadku zostały oznaczone * oraz **, gdy studium miało charakter pogłębiony.

| Autonomia Palestyńska | | | | | |
|-----------------------|------------|---|------|---------------|--|
| 1. | 484/2015* | Wzmocnienie efektywności służb granicznych Autonomii Palestyńskiej w zakresie kompleksowej kontroli bezpieczeństwa i weryfikacji autentyczności dokumentów | 2015 | Administracja | Departament Współpracy Międzynarodowej i Funduszy Europejskich MSW |
| 2. | 670/2015* | Wspieranie edukacji zawodowej osób niepełnosprawnych na Zach. Brzegu | 2015 | Placówka | Biuro Przedstawiciela RP w Ramallah |
| 3. | 648/2014* | Wspieranie edukacji zawodowej osób niepełnosprawnych i poszkodowanych na Zach. Brzegu | 2014 | Placówka | Biuro Przedstawiciela RP w Ramallah |
| 4. | 601/2014** | Wzmocnienie społecznej pozycji kobiet przez rozwój umiejętności administracyjnych i produkcyjnych kooperatywy Idna w Hebronie | 2014 | Placówka | Biuro Przedstawiciela RP w Ramallah |
| 5. | 648/2013 | Zwiększenie możliwości zatrudnienia młodzieży palestyńskiej poprzez stworzenie więzów z polskim sektorem prywatnym | 2013 | Placówka | Biuro Przedstawiciela RP w Ramallah |
| 6. | 305/2015** | Wzmocnienie przedsiębiorczości spółdzielni rolniczych poprzez wdrożenie efektywnego modelu produkcyjno-marketingowego, Palestyna | 2015 | NGO | Fundacja Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej |
| 7. | 113/2012* | Poprawa dostępu do wody poprzez rekonstrukcję wodnych cystern rolniczych na południu Dystryktu Hebron | 2012 | NGO | PAH |
| 8. | 153/2013 | Poprawa warunków wodno-sanitarnych w placówkach edukacyjnych poprzez budowę zbiorników wodnych w szkołach oraz sierocińcu w Dystryktach Hebron i Betlejem na Zachodnim Brzegu | 2013 | NGO | PAH |

Załącznik 2. Streszczenie raportu z wynikami benchmarkingu

Przeprowadzony przez zespół badawczy benchmarking pozwolił na identyfikację dobrych, innowacyjnych praktyk z innych państw członkowskich DAC, zwłaszcza w następujących obszarach:

1. System instytucjonalny zarządzania pomocą rozwojową
2. Koncentracja pomocy rozwojowej
3. Synergia
4. Monitoring pomocy rozwojowej
5. Wspieranie przedsiębiorczości
6. Współpraca z sektorem NGO
7. Wolontariat

Identyfikacja tych dobrych praktyk może stanowić punkt wyjścia do dyskusji o możliwości ich implementacji w polskim systemie pomocy rozwojowej. Poniżej omówione zostały główne wnioski w odniesieniu do poszczególnych obszarów tematycznych.

1. System instytucjonalny zarządzania pomocą rozwojową

W niektórych państwach (Czechy, Niemcy) funkcjonuje inny niż w Polsce model zarządzania pomocą rozwojową, w którym zadanie to jest podzielone pomiędzy Ministerstwo Spraw Zagranicznych a specjalne agencje. W takim modelu MSZ odpowiada za strategiczne zarządzanie pomocą rozwojową, w tym jej programowanie i ewaluację, a także za współpracę z krajowymi i zagranicznymi instytucjami. Agencja zajmuje się z kolei techniczną implementacją pomocy rozwojowej, tj. ogłaszaniem konkursów, podpisywaniem i rozliczaniem umów oraz monitorowaniem stanu realizacji projektów. Takie rozwiązanie ma dużo zalet, pozwala bowiem wyraźnie rozdzielić kompetencje strategiczne od wdrożeniowych, dzięki czemu ministerstwo zostaje odciążone od czynności technicznych. W Czechach rozdzielenie kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy ministerstwo i agencję jest oceniane bardzo pozytywnie, mimo pewnych niewielkich trudności, np. w zakresie braku statusu dyplomatycznego pracowników agencji.

Drugim interesującym rozwiązaniem jest pogłębiona, stała współpraca z innymi instytucjami krajowymi, np. z innymi ministerstwami, takimi jak ministerstwo handlu, rolnictwa czy obronności (Niemcy, Wielka Brytania). Dzięki temu współpraca rozwojowa staje się rzeczywistą częścią polityki zagranicznej danego kraju, przy jednoczesnym uwzględnieniu zagadnień istotnych dla polityki krajowej (np. wspieranie przedsiębiorczości). W rezultacie, polityka pomocy rozwojowej jest wkomponowana w działania całego rządu.

2. Koncentracja pomocy rozwojowej

We wszystkich badanych krajach obserwuje się postępujący proces koncentracji. Dotyczy to przede wszystkim, podobnie jak w Polsce, ograniczenia liczby krajów, do których kierowana jest pomoc rozwojowa. Poszczególne kraje wybierają również obszary tematyczne lub sektory, do których kierowane jest wsparcie. Czasem stosowane są także inne instrumenty koncentracji, jak np. niemieckie *special initiatives*, dzięki którym wybierane są priorytetowe w danym momencie tematy oraz odpowiednie narzędzia i partnerzy.

3. Synergia

Synergia jest ważnym aspektem współpracy rozwojowej wśród badanych krajów (Niemcy, Dania, Czechy). Jednak jej osiągnięcie w praktyce jest trudne, m.in. ze względu na odmienne potrzeby i metody działania poszczególnych donorów. W przypadku Czech synergia przejawia się np. w postaci

realizowania przez nie wspólnych projektów z donorami z innych krajów, gdzie każdy donor odpowiada za realizację poszczególnych działań projektowych. Podczas wyboru sektorów wsparcia przez czeską administrację zwraca się także uwagę na efekt synergii pomiędzy nimi. Z kolei w Niemczech zwiększenie liczby pracowników ambasad zajmujących się pomocą rozwojową pozwala wzmocnić synergię między projektami pomocy dwustronnej i projektami prowadzonymi przez inne organizacje. Dla Niemiec we współpracy z innymi donorami kluczowe jest jak najszybsze zidentyfikowanie synergii działań i unikanie wzajemnego dublowania działań, co jednak jest realizowane z różnym skutkiem. Część projektów już z założenia jest realizowana przez sieć donorów. W Danii wprowadzono jako element kształcenia personelu szkolenie w organizacjach międzynarodowych, co pozwala na zdobycie szerszej perspektywy widzenia pomocy rozwojowej, w tym także dostrzeganie możliwych synergii i współpracy. Z kolei realizując projekty w Tanzanii Dania jest w ścisłym kontakcie z innymi kluczowymi donorami, dzięki czemu możliwa jest koordynacja i synergia działań, między innymi poprzez ustanawianie wspólnych programów. Jednak w praktyce taka współpraca i synergia działań jest trudna do osiągnięcia, ze względu na silną presję poszczególnych donorów na realizację wskaźników, a nie całościową zmianę, co jest priorytetem dla Danii.

4. Monitoring pomocy rozwojowej

W porównaniu z Polską system monitoringu pomocy rozwojowej badanych krajów jest bardzo rozbudowany, w szczególności dotyczy to Danii i Wielkiej Brytanii. W krajach tych występują kompleksowe systemy zbierania danych i monitorowania rezultatów, w tym na poziomie projektów i programów. W Danii w ten proces włączone są także kraje partnerskie i organizacje wdrażające. Informacje na temat rezultatów projektów są podstawą do zarządzania współpracą z partnerami, w tym także w zakresie alokowania środków na kolejne projekty. W Danii zarządzanie w oparciu o rezultaty jest stopniowo rozszerzane na poziom krajów partnerskich, a nie jedynie poszczególnych projektów. Z kolei w Wielkiej Brytanii występuje bardzo silna kultura ewaluacji, m.in. dzięki włączeniu ewaluacji w prace ministerstwa i równoległą koncentrację na zasadzie relacji ceny do jakości oraz na rezultatach.

W kontekście monitoringu i ewaluacji należy jednak mieć na uwadze, aby te instrumenty były stosowane adekwatnie do potrzeb analitycznych oraz w sytuacjach, gdy zebrane dane mogą mieć rzeczywiście istotne zastosowanie. W innym przypadku może bowiem dojść do nadmiernych obciążeń administracyjnych i inflacji analiz. Ponadto, należy skupiać się na pozyskiwaniu wiedzy przydatnej do poprawy osiągnięć i wyjaśniania czynników sukcesu, a nie jedynie na opisywaniu osiągniętych rezultatów.

5. Wspieranie przedsiębiorczości

W badanych krajach wspieranie przedsiębiorców i włączanie ich w działania rozwojowe odbywa się przede wszystkim poprzez wprowadzanie ułatwień w wejściu na zagraniczne rynki dla krajowych przedsiębiorstw. Drugim bardzo istotnym elementem włączania przedsiębiorców w działania rozwojowe jest udzielanie zamówień publicznych na realizację działań rozwojowych przez sektor prywatny.

Do wspierania krajowych przedsiębiorców stosowane są zróżnicowane instrumenty: specjalne fundusze, kredyty, promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego, instrumenty wspierania eksportu z uwzględnieniem potrzeb krajów rozwijających się, wsparcie i doradztwo w przygotowywaniu projektów i planów inwestycyjnych, szkolenia, platformy informacyjne, poradniki itp.

6. Współpraca z sektorem NGO

Równie ważne co wspieranie przedsiębiorczości jest dla badanych krajów rozwijanie współpracy z organizacjami pozarządowymi i wzmacnianie ich potencjału. Organizacje te odpowiadają za istotną część realizowanych zadań rozwojowych, stąd powinny być w stanie wykonywać je w jak najlepszy sposób. Jak już wspomniano, badane państwa posiadają, w odróżnieniu od Polski, mechanizmy wspierania rozwoju potencjału NGO do realizacji działań w zakresie pomocy rozwojowej. Może to przybierać postać grantów dla poszczególnych organizacji na wzmacnianie struktur administracyjnych i organizacyjnych, w tym np. w obszarze komunikacji, pozyskiwania środków finansowych czy wzmacniania kompetencji zarządczych, jak w Czechach. Inną metodą jest wspieranie finansowe NGO, które aplikują o granty do organizacji działających na szczeblu międzynarodowym, np. do Komisji Europejskiej. W Danii sektor pozarządowy włączany jest w planowanie, programowanie oraz ewaluowanie pomocy rozwojowej, a także ma swoją reprezentację w Komitecie Grantowym przy MSZ. Dania kładzie również duży nacisk na wspieranie rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych oraz ich pracowników poprzez pomoc techniczną, doradztwo, kształcenie kadr, co obejmuje również partnerów duńskich NGO w krajach biorcach pomocy. Dla organizacji przygotowano szczegółowe wytyczne dotyczące aplikowania o środki i rozliczania projektów, zawierające również wzory i szablony niezbędnych dokumentów. Z kolei w Niemczech działa specjalna agencja wspierająca organizacje pozarządowe w aplikowaniu o publiczne środki na pomoc rozwojową (Advice Centre for NGOs - bengo). Wsparcie ma formę seminariów lub indywidualnego doradztwa, agencja pomaga też w znalezieniu odpowiednich programów, źródeł finansowania ich działalności oraz przekazuje kontakty do potencjalnych partnerów i ekspertów. Z raportów DAC wynika jednak, że mimo działania takiej wyspecjalizowanej agencji nadal pozostaje dużo do zrobienia w zakresie współpracy administracji z trzecim sektorem.

Interesującą opcją jest możliwość podjęcia współpracy z daną organizacją przez GIZ, w sytuacji gdy w jej ocenie doświadczenia i profil konkretnej organizacji istotnie wzmocnią dany projekt. Z kolei w przypadku małych projektów duńskie ambasady mają możliwość wyboru konkretnego partnera poza konkursem.

Co istotne, nie wszystkie organizacje pozarządowe mają wystarczający potencjał do realizacji działań rozwojowych w krajach partnerskich, istnieją jednak takie organizacje, które z powodzeniem mogą działać lokalnie, np. w ramach akcji podnoszenia świadomości o współpracy rozwojowej.

7. Wolontariat

Tylko w jednym z badanych krajów (Niemcy) występują rozbudowane specjalne programy w obszarze wolontariatu działające podobnie jak w Polsce. W Niemczech dofinansowywane są m.in. koszty ich udziału w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe. Celem programu jest włączenie ich w pomoc rozwojową w dłuższej perspektywie czasowej, wolontariusze stanowią również potencjalne źródło rekrutowania personelu zajmującego się pomocą rozwojową w Niemczech i w krajach partnerskich. Wolontariusze po powrocie z misji zobowiązani są do dzielenia się swoimi doświadczeniami, co jest wykorzystywane m.in. w szkoleniu nowych wolontariuszy.

Z kolei w Czechach i Danii wolontariusze mogą brać udział w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe, nie ma jednak specjalnych programów w tym obszarze. W Danii zwraca się natomiast uwagę na potrzebę zachowania równowagi pomiędzy udziałem wolontariuszy a pracą zarobkową wykwalifikowanego personelu organizacji pozarządowych.

VI. BIBLIOGRAFIA

MSZ (2011), *Regulamin konkursu „Polska pomoc rozwojowa 2012”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,,Polska,pomoc,rozwojowa,2012”,1264.html>

MSZ (2012a), *Plan współpracy rozwojowej w 2012 r.*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2012, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2012b), *Regulamin konkursu „Polska pomoc rozwojowa 2013”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2013,1613.html>

MSZ (2012c), *Regulamin konkursu „Wolontariat polska pomoc 2012”*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2012, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2013,1613.html>

MSZ (2012c), *Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2012 – 2015*, <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2013a), *Plan współpracy rozwojowej w 2013 r.*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2013, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2013b), *Regulamin konkursu „Polska pomoc rozwojowa 2014”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2014,1891.html>

MSZ (2013c), *Regulamin konkursu „Wolontariat polska pomoc 2013”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2014,1891.html>

MSZ (2014a), *Plan współpracy rozwojowej w 2014 r.*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2014, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2014b), *Regulamin konkursu „Polska pomoc rozwojowa 2015”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2015,2043.html>

MSZ (2014c), *Regulamin konkursu „Wolontariat polska pomoc 2014”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2014,1891.html>

MSZ (2015a), *Plan współpracy rozwojowej w 2015 r.*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2015, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2015b), *Regulamin konkursu „Polska pomoc rozwojowa 2016”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2016,2379.html>

MSZ (2015c), *Regulamin konkursu „Wolontariat polska pomoc 2015”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkurs,na,realizacje,zadania,publicznego,Polska,pomoc,rozwojowa,2015,2043.html>

MSZ (2016a), *Plan współpracy rozwojowej w 2016 r.*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2016, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2016b), *Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

MSZ (2016c), *Regulamin konkursu „Wolontariat polska pomoc 2016”*, dostępny na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Konkursy,2016,2377.html>

OECD (2016), *Development Aid at a Glance; Statistics By Region 2. Africa, 2016 edition*, dostępne na stronie: <http://www.oecd.org/dac/stats/documentupload/2%20Africa%20%20Development%20Aid%20at%20a%20Glance%202016.pdf>

OECD (2016a), *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, OECD Publishing, Paris, dostępne na stronie; <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>

ONZ (2015a), *The 2030 Agenda for Sustainable Development*, Zgromadzenia Ogólne ONZ, 12 sierpnia 2015.

ONZ (2015b), *The Millennium Development Goals Report 2015*, ONZ, Nowy Jork 2015.

RM (2012), *Priorytety polskiej polityki zagranicznej 2012-2015*, Warszawa 2012, dostępne na stronie: <https://www.polskapomoc.gov.pl/Dokumenty,i,publikacje,83.html>

Bibliografia na potrzeby benchmarkingu

Bengo (2016), Service for Development Initiatives website, <https://www.engagement-global.de/what-we-do.html> (dostępne 13 września 2016).

BMZ (2016), Programme developPPP.de website, <http://195.43.52.81/en/content/developppde> (dostępne 4 sierpnia 2016).

BMZ (2016a), Sub Saharan Africa, Kenya website, http://www.bmz.de/en/what_we_do/countries_regions/subsahara/kenia/index.html (dostępne 22 sierpnia 2016).

BMZ (2016b), *The BMZ's Africa Policy: New challenges and focuses*, BMZ Strategy Paper 4 2016, BMZ, Bonn, Berlin. http://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/strategies/Strategiepapier364_04_2016.pdf.

BMZ (2016c), *German development cooperation – supporting you to do business in developing countries*, BMZ, Bonn, Berlin. <http://www.bmz.de/en/publications/index.html> (dostępne 25 sierpnia 2016).

BMZ (2015), *New priorities in our policy in Africa. Taking stock one year on*, BMZ, Bonn, Berlin.

BMZ (2014), *Guidelines for the development volunteers service „weltwärts“*, BMZ, Bonn, Berlin, http://www.bmz.de/en/what_we_do/approaches/bilateral_development_cooperation/approaches/freiwilligendienst/index.html.

CZ OECD (2016) Profil Czech na stronie OECD <http://www.oecd.org/dac/czechrepublic.htm>

CDA (2016) Strona internetowa CDA <http://www.czda.cz/?lang=en>

Danida 2016, Danida, Ministry of Foreign Affairs of Denmark website, <http://um.dk/en/danida-en/> (dostępne 31 sierpnia 2016).

Danida 2016a, *Anciennitetsbaserede maksimumsatser for aktivitetsspecifik konsulentbistand i finansåret 2016*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

Danida (2016b), Website: *Danida OpenAid: Danish bilateral aid to Afrika*, <http://openaid.um.dk/en/oda/QMA?Y=2015> (dostępne 5 września 2016).

Danida (2016c), *Guidelines. Danida Market Development Partnership*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

Danida 2014, *Administrative retningslinjer for tilskudsforvaltning gennem private danske organisationer*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

Danida (2014a), *Denmark – Tanzania. Country policy paper 2014-2018*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, <http://um.dk/en/danida-en/goals/country-policies/tanzania> (dostępne 5 września 2016).

[Danida \(2014b\), Policy for Danish support to civil society](#), Ministry of Foreign Affairs of Denmark,

Profil Wielkiej Brytanii na stronie OECD <http://www.oecd.org/dac/unitedkingdom.htm>

DFID (2014) Operational Plan 2011-2016 DFID Palestinian Programme Updated December 2014 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389281/Palestinian-Programme.pdf

DFID (2014a) DFID's Strategy for Payment by Results: Sharpening incentives to perform <https://www.gov.uk/government/publications/dfids-strategy-for-payment-by-results-sharpening-incentives-to-perform>

DFID (2014b) Operational Plan 2011-2016 DFID Palestinian Programme https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389281/Palestinian-Programme.pdf

DFID (2015) *UK aid: tackling global challenges in the national interest* https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/478834/ODA_strategy_final_web_0905.pdf

DFID (2016) *Single departmental plan: 2015 to 2020* (wersja zaktualizowana z dnia 1 września 2016 r.) <https://www.gov.uk/government/publications/dfid-single-departmental-plan-2015-to-2020/single-departmental-plan-2015-to-2020#vision>

DFID (2016a) *Department for International Development Annual Report and Accounts 2015–16* https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/538878/annual-report-accounts-201516a.pdf

DFID (2016b) *DFID Smart Rules: Better Programme Delivery*
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/513934/Smart_Rules-Apr2016b.pdf

DFID (2016c) Wyszukiwarka projektów <https://devtracker.dfid.gov.uk/>

DFID (2016d) strona internetowa DFID <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development>

GIZ (2016), *Integrated Company Report Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2015*, GIZ.
<https://nuisol.app.box.com/s/xw67810zotahm8ursh5bbg1zgf72gy9>.

KfW (2016), *KfW presents itself. Structure and mission of KfW*, KfW.
https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/KfW-im-%C3%9Cberblick/GP_2014_deutsch_112014_final-2.pdf.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, *The Right to a Better Life Strategy for Denmark's Development Cooperation*, Kopenhagen.

MSZ CZ (2010) *Development cooperation strategy of the Czech Republic 2010–2017*
http://www.mzv.cz/file/762314/FINAL_Development_Cooperation_Strategy_2010_2017.pdf

MSZ CZ (2013) *Development Cooperation Programme Ethiopia 2012-2017*
http://www.mzv.cz/file/940755/TISK_Program_Etiopie_anglictina_.pdf

MSZ CZ (2015) *Czech Republic Development Cooperation 2014*
http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/CRPomaha/CDC_en_2014.pdf

MSZ CZ (2016) *Rules for the selection and financing of bilateral projects within the Czech Republic's international development cooperation*
http://www.mzv.cz/file/1756111/Rules_for_bilateral_projects.pdf

MSZ CZ (2016a) Strona internetowa MSZ Republiki Czeskiej
http://www.mzv.cz/jnp/en/foreign_relations/development_cooperation_and_humanitarian/index.html

OECD (2013), *Development Co-operation Report 2013: Ending Poverty*, OECD Publishing, Paris
<http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2013-en>.

OECD (2014), *Development Co-operation Report 2014: Mobilizing Resources for Sustainable Development*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2014-en>.

OECD (2014a) *Peer Review: United Kingdom 2014* <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/UK%20peer%20review%202014.pdf>

OECD (2015), *Development Co-operation Report 2015: Making Partnerships Effective Coalitions for Action*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2015-en>.

OECD (2015a), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Germany 2015*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264246133-en>.

OECD (2016), *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>.

[OECD \(2016a\)](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=DACSECTOR), OECD GeoBook: ODA by sector – bilateral commitments by donors and recipients, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=DACSECTOR> (dostępne 24 sierpnia 2016).

OECD (2016b), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Denmark 2016*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259362-en> (dostępne 31 sierpnia 2016).