

RAPORT KOŃCOWY BADANIA PN.

OCENA REZULTATÓW I ODDZIAŁYWAŃ
WYBRANYCH PROJEKTÓW WSPÓLFINANSOWANYCH
Z NORWESKIEGO MECHANIZMU FINANSOWEGO
2014-2021 - PROGRAM „SPRAWY WEWNĘTRZNE”



Zamawiający:

Operator Programu „Sprawy wewnętrzne” NMF 2014-2021

Wykonawcy:

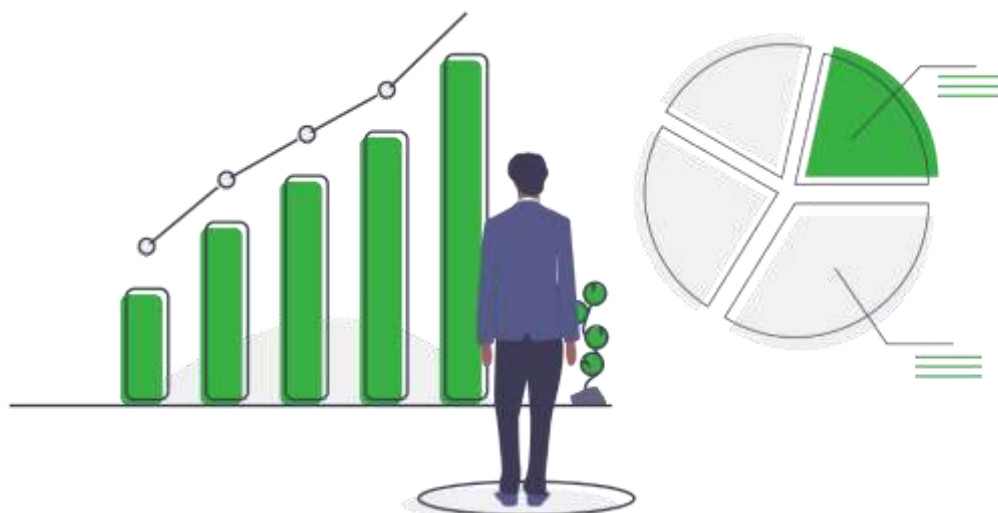
EGO – Evaluation for Government Organizations S.C.

Autorzy:

Agnieszka Bielewska, Igor Lyubashenko, Zofia Polańska

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	4
Streszczenie.....	5
1. Wprowadzenie	11
1.1. Kontekst.....	11
1.2. Zakres przedmiotowy	12
2. Opis metodologii.....	15
3. Poziom Programu – główne ustalenia.....	17
3.1. Skuteczność	17
3.2. Wydajność	32
3.3. Trwałość	40
3.4. Wpływ	42
4. Szczegółowe ustalenia z realizacji projektów	45
4.1. Obszar tematyczny „Azyl i migracja”	45
4.2. Obszar tematyczny „Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości”	48
4.3. Obszar tematyczny „Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk”	55
5. Wnioski i rekomendacje.....	58
Załącznik: studia przypadku	62
Dokumenty – bezpieczeństwo i kontrola, w tym kontrola taktyczna (PDP IV)	62
POL-NOR II współpraca w obszarze bezpieczeństwo ruchu drogowego - wymiana doświadczeń i dobrych praktyk (Inicjatywa Dwustronna)	65
Projekt „Wzmocnienie bezpieczeństwa w zakresie CBRNE – koordynacja i standaryzacja” (PDP VI)	69
Wzmocnienie współpracy i wymiany doświadczeń, w tym nowoczesnych form obrazowania terenu poprzez analizę geoprzestrzenną obszaru z wykorzystaniem zdalnie sterowanych systemów powietrznych, jako wsparcie dla podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych (Inicjatywa Dwustronna)	74
CoSky - Polish-Norwegian bilateral initiative for increased efficiency of use of drones in civil protection (Inicjatywa Dwustronna)	77



WYKAZ SKRÓTÓW

NMF	Norweski Mechanizm Finansowy
EOG	Europejski Obszar Gospodarczy
MSWiA	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
COPE	Centrum Obsługi Projektów Europejskich
KPK	Krajowy Punkt Kontaktowy
OP	Operator Programu
IW	Instytucja Wspomagająca
DPP	Donor Programme Partners (Partnerzy Programowi)
PA18	Program Area 18 (Obszar tematyczny 'Azyl i migracja')
PA20	Program Area 20 (Obszar tematyczny 'Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości')
PA23	Program Area 23 (Obszar tematyczny 'Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk')
CBRNE	Chemical, Biological, Radiological, Nuclear, and Explosive (zagrożenia chemiczne, biologiczne, radiologiczne, nuklearne i wybuchowe)
PDP	Predefined Project (Projekt predefiniowany)
ABW	Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego
RPAS	Remotely Piloted Aircraft Systems (Bezzałogowe Statki Powietrzne)
PAN	Polska Akademia Nauk
DSB	Dyrektoriat Obrony Cywilnej (norweski)

STRESZCZENIE

Raport przedstawia ocenę rezultatów i wpływu wybranych projektów współfinansowanych przez Norweski Mechanizm Finansowy 2014-2021 w ramach Programu „Sprawy wewnętrzne”. Fundusze Norweskie jako forma wsparcia dla nowych państw członkowskich UE, mają na celu zmniejszenie różnic ekonomicznych i społecznych w Europejskim Obszarze Gospodarczym oraz wzmocnienie stosunków dwustronnych.

Kontekst realizacji projektów obejmuje istotne wydarzenia polityczne i społeczne, takie jak pandemia Covid-19, kryzys migracyjny na granicy z Białorusią oraz agresja Rosji na Ukrainę. Badanie objęło wybrane projekty z obszarów azylu i migracji, współpracy policyjnej i zwalczania przestępczości oraz zapobiegania klęskom żywiołowym, a także inicjatywy bilateralne. Celem ewaluacji jest ocena efektów projektów oraz systemu zarządzania Programem, a także sformułowanie rekomendacji dla przyszłych edycji funduszy norweskich. Poniżej przedstawiono główne ustalenia.

Skuteczność

- Wszystkie badane projekty osiągnęły lub przekroczyły zakładane wskaźniki produktu, często znacząco. Podobna sytuacja występuje na poziomie całego Programu. Świadczy to o udanym wdrożeniu Programu.
- Zarówno Operator Programu i Instytucja Wspierająca jak i realizatorzy (beneficjenci z partnerami) wykazali się elastycznością w obliczu wyzwań, takich jak pandemia COVID-19, kryzys na granicy z Białorusią i wojna w Ukrainie. Najpoważniejszą konsekwencją tych wydarzeń były opóźnienia w realizacji zadań. Natomiast projekty wdrożono zgodnie z ich zasadniczymi założeniami merytorycznymi.
- Kluczowe efekty obejmowały poprawę infrastruktury i wyposażenia służb, intensywne szkolenia personelu, rozwój nowych narzędzi i systemów.
- Zauważono wzmocnienie współpracy międzyinstytucjonalnej i międzynarodowej.
- Współpraca z partnerami norweskimi była zróżnicowana i zależna od obszaru tematycznego - od absolutnie kluczowej dla sukcesu projektu do minimalnej w niektórych przypadkach.
- Zaobserwowano dysproporcje w zaangażowaniu Partnerów Programowych (DPP) na poziomie zarządzania całym Programem. Największe zaangażowanie Partnera Programowego odnotowano w obszarze PA23 (Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk), gdzie norweski Dyrektoriat ds. Obrony Cywilnej był bardzo aktywny. Przedstawiciele DPP sugerowali, że w przypadku obszarów PA18 i PA20 dobór partnerów mógł być niewłaściwy. Szczególnie w obszarze PA20 sugerowano, że lepszym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie norweskiej policji jako DPP.

Wydajność

- Program rozpoczął się z opóźnieniem, co skróciło czas realizacji projektów, ale elastyczność systemu zarządzania umożliwiła osiągnięcie założonych rezultatów.

- System zarządzania opiera się na podziale zadań między MSWiA (Operator Programu) i COPE MSWiA (Instytucja Wspomagająca), co oceniono jako efektywne rozwiązanie.
- Sygnalizowano potrzebę zwiększenia liczebności zespołów zaangażowanych w realizację Programu.
- System dokumentacji programowej był generalnie przydatny, choć niektóre dokumenty wymagają uproszczenia. Brak na etapie wstępnym realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne” wzoru umowy/porozumienia ws. realizacji projektu stanowił problem.
- Metody monitorowania projektów uznano za wystarczające, z pozytywną oceną kontroli ex-ante dla postępowań przetargowych, obowiązkową do przeprowadzenia przez Operatora Programu dla projektów predefiniowanych.
- Projekty realizowano gospodarnie i terminowo, z drobnymi uchybieniami w dokumentacji.
- Działania informacyjno-promocyjne OP i IW były doceniane przez beneficjentów, szczególnie szkolenia i spotkania bezpośrednie.
- Wpływ Partnerów Programowych na efektywność działań był zróżnicowany, z pozytywnym przykładem Norweskiego Dyrektariatu ds. Obrony Cywilnej.
- Wskaźniki programowe generalnie dobrze odzwierciedlały rzeczywiste efekty projektów, choć zaobserwowano pewne niedostatki w przypadku wskaźników, które pomogłyby ocenić trwałość osiągniętych efektów.
- Beneficjenci pozytywnie ocenili wsparcie, szybkość reakcji i elastyczność krajowych instytucji zaangażowanych w proces wdrażania Programu.

Trwałość

- Program został zaprojektowany z myślą o zapewnieniu trwałości efektów, m.in. poprzez możliwość inwestycji w środki trwałe i wymóg utrzymania zakupionych/wyremontowanych nieruchomości przez co najmniej 5 lat od momentu zakończenia projektów.
- Beneficjenci i instytucje wykazują silne zaangażowanie w kontynuację osiągniętych efektów, choć precyzyjne określenie prawdopodobieństwa ich utrzymania w perspektywie 5-letniej jest trudne.
- Kluczowe dla trwałości są odpowiednie uwarunkowania finansowe i instytucjonalne, w tym środki na utrzymanie sprzętu, kontynuację szkoleń i działań NGO oraz stworzenie odpowiednich ram prawnych (np. dla reagowania na zdarzenia CBRNE).
- Istnieje potencjał do kontynuacji współpracy międzynarodowej i krajowej, ale jest on uzależniony od dostępności środków finansowych.
- Głównym beneficjentem są instytucje państwowe, których potencjał został wzmocniony. NGO zyskały możliwości długotrwałego oddziaływania na społeczności lokalne.
- Produkty inwestycyjne ("twarde") są generalnie oceniane jako trwalsze, choć podkreśla się też wartość nawiązanej współpracy międzyinstytucjonalnej jako trwałego "miękkiego" rezultatu.
- Kontynuacja i potencjalne rozszerzenie inicjatyw dwustronnych mogą znacząco przyczynić się do długoterminowej trwałości efektów Programu.

Wpływ

- Respondenci byli ostrożni w ocenach wpływu Programu, zwracając uwagę na ograniczoną skalę finansową interwencji (20 mln EUR).
- Mimo to, powszechne było przekonanie o istotnym wzmocnieniu kompetencji i możliwości służb, co przełożyło się na podniesienie poziomu bezpieczeństwa w społeczeństwie.
- Realizacja Programu miała znaczący wpływ w zakresie współpracy instytucji polskich i norweskich – gdyby Program nie został wdrożony, współpraca tych jednostek nie miałaby szansy zostać nawiązana.
- Wszystkie analizowane projekty wykazały systemowe podejście, łączące rozwój infrastruktury i technologii z podnoszeniem kompetencji i zmianami w praktykach instytucjonalnych.
- Kompleksowe oddziaływanie projektów stwarza podstawy do trwałych zmian i długofalowej poprawy w objętych obszarach.

Szczegółowe ustalenia z realizacji projektów w obszarze tematycznym “Azyl i migracja”

- Projekty zrealizowane w tym obszarze objęły zarówno grupy wrażliwe, jak i osoby pracujące z migrantami (np. funkcjonariusze, pracownicy ośrodków, prawnicy).
- Kluczowym elementem projektów była edukacja poprzez szkolenia, warsztaty i seminaria, koncentrujące się na prawach dziecka, prawach migrantów, w tym w szczególności prawie do azylu i przeciwdziałaniu przestępczości.
- Pandemia Covid-19 spowodowała zmianę formuły szkoleń na online/hybrydowe, co zwiększyło liczbę uczestników.
- Działania obejmowały poprawę infrastruktury ośrodków, pomoc prawną, monitoring sytuacji migrantów i tworzenie grup wsparcia, jak również stworzenie trwałych materiałów edukacyjnych, w tym kursów e-learningowych i stron internetowych z publikacjami.
- Opracowano kwestionariusze najlepszego interesu dziecka jako narzędzie ochrony praw dzieci migrantów.
- Projekty umożliwiły dotarcie z pomocą prawną do zamkniętych ośrodków dla cudzoziemców.
- Nawiązano istotne kontakty ze Strażą Graniczną, które utrzymują się po zakończeniu projektów.
- Osiągnięto zamierzone rezultaty, ale utrzymanie trwałych efektów wymaga dalszych nakładów finansowych, szczególnie na kontynuację szkoleń i aktualizację materiałów.

Szczegółowe ustalenia z realizacji projektów w obszarze tematycznym “Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości”

- Projekty w tym obszarze zazwyczaj łączyły działania szkoleniowe z inwestycjami w różnego rodzaju sprzęt. Można jednak wyróżnić projekty o dominującym charakterze infrastrukturalnym lub „miękkim”.
- Do tych pierwszych należą dwa projekty, w których doposażono laboratoria kryminalistyczne. W wyniku pierwszego z nich wszystkie laboratoria na terenie kraju uzyskały nowoczesny sprzęt i oprogramowanie do prowadzenia badań kryptograficznych na urządzeniach takich jak telefony i komputery. W drugim wyposażono laboratorium KWP w Poznaniu w unikalne w skali kraju urządzenia do analizy śladów biologicznych pozostawionych na miejscu przestępstwa.

- Oba projekty zwiększają zdolność polskiej policji do pozyskiwania wiarygodnego materiału dowodowego, który można przedstawić w sądzie (pierwsza opinia kryminalistyczna sporządzona w Poznaniu została już dopuszczona jako dowód w sprawie sądowej).
- Pozostałe projekty miały przede wszystkim charakter szkoleniowy, przeszkolono:
 - Funkcjonariuszy z całego kraju, z wydziałów prewencji oraz ruchu drogowego w zakresie rozpoznawania autentyczności dokumentów tożsamości (ponad 10 tys. osób);
 - Funkcjonariuszy Straży Granicznej z całego kraju w zakresie identyfikacji ofiar handlu ludźmi oraz właściwych sposobów postępowania w takich przypadkach (ok. 3,5 tys. osób);
 - Funkcjonariuszy różnych formacji KWP w Bydgoszczy, zgodnie z ich potrzebami (około 1 tys. osób).
- Mierzalnym efektem projektu zrealizowanego w Bydgoszczy są statystyki policyjne pokazujące wzrost liczby zatrzymań sprawców przestępstw narkotykowych, których dokonuje tamtejszy oddział prewencji.
- Jeden z badanych projektów miał charakter „sieciujący”. Chodziło w nim o integrację stosunkowo niewielkiego, choć międzynarodowego, środowiska funkcjonariuszy zajmujących się poszukiwaniami najbardziej niebezpiecznych przestępców. Nawiązane kontakty osobiste mają przełożyć się na jakość kontaktów roboczych (zaangażowanie partnerów, szybkość działania).

Szczegółowe ustalenia z realizacji projektów w obszarze tematycznym „Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk”

- Zrealizowano jeden projekt, który skupił się na współpracy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego z 9 partnerami krajowymi i 2 norweskimi.
- Projekt przyczynił się do utworzenia fundamentów kompleksowego systemu reagowania na zagrożenia CBRNE. Nawiązano szeroką współpracę międzyinstytucjonalną, co usprawniło koordynację w sytuacjach kryzysowych. Przeprowadzono szereg szkoleń, utworzono platformę e-learningową, opracowano system ostrzegania, kluczowy dla minimalizowania skutków potencjalnych klęsk.
- Dokonano inwestycji w specjalistyczny sprzęt i wyposażenie.

Osiągnięto zamierzone rezultaty, ale zidentyfikowano też wyzwania dla trwałości efektów, w tym fluktuację kadr i konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji.

1. WPROWADZENIE

1.1. Kontekst

Tematem niniejszego raportu jest ocena rezultatów oraz wpływu wybranych projektów współfinansowanych przez Norweski Mechanizm Finansowy 2014-2021 w ramach Programu „Sprawy wewnętrzne”. Norweski Mechanizm Finansowy, nazywany również funduszami norweskimi, to forma wsparcia dla nowych państw członkowskich Unii Europejskiej, w tym dla Polski. W zamian za to wsparcie finansowe, Norwegia uzyskała dostęp do rynku wewnętrznego UE. Polska korzysta z tych funduszy od czasu wejścia do UE oraz Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Pierwsza edycja przypadała na lata 2004-2009, kolejna 2009-2014. Prezentowana w tym raporcie ewaluacja dotyczy trzeciej edycji funduszy norweskich (2014-2021). Głównym celem projektów finansowanych z funduszy norweskich jest redukcja ekonomicznych i społecznych różnic w obrębie EOG oraz wzmacnianie dwustronnych relacji między państwami-darczyńcami a beneficjentami.

W ramach niniejszego badania uwagę skupiono na Programie “Sprawy wewnętrzne”, operatorem którego jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA) we współpracy z Centrum Obsługi Projektów Europejskich MSWiA (COPE).

Istotnymi wydarzeniami, które stanowiły kontekst dla Programu „Sprawy wewnętrzne”, były:

- Pandemia Covid-19, która spowodowała szereg obostrzeń związanych z poruszaniem się i spotkaniami.
- Kryzys na granicy polsko-białoruskiej, który spowodował konieczność zaangażowania oddelegowania funkcjonariuszy (beneficjentów) do działań statutowych. Brak możliwości realizowania działań projektowych zgodnie z harmonogramami.
- Wybuch wojny w Ukrainie (uwaga jak wyżej).
- Powódź na południu Polski (jesienią 2024 r.).

Prezentowana ewaluacja ma na celu:

- ocenę efektów, które przyniosła realizacja projektów i inicjatyw w ramach Programu „Sprawy wewnętrzne”,
- ocenę systemu zarządzania i wdrażania Programu „Sprawy wewnętrzne”.

Przedstawione zostały także wynikające z przeprowadzonych analiz rekomendacje dla kolejnej edycji NMF.

1.2. Zakres przedmiotowy

Ewaluacji zostały poddane wybrane projekty realizowane w ramach Programu „Sprawy wewnętrzne”. Były to:

- 3 projekty z obszaru „Azyl i migracja” (PA18);
- 6 projektów z obszaru „Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości” (PA20);
- 1 projekt z obszaru „Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk” (PA23);
- 3 inicjatywy bilateralne (tj. przedsięwzięcia w sposób szczególnie ukierunkowane na współpracę i wymianę doświadczeń z partnerami norweskimi), 1 z obszaru PA20 i dwie w ramach PA23.

Tym samym poza zakresem badania pozostało 9 projektów i 1 inicjatywa bilateralna (1/FWD/2022 RCB). Czytając wnioski z raportu trzeba pamiętać o tym ograniczeniu, tym bardziej, że dokumenty wytworzone w ramach projektów oraz wywiady pogłębione z beneficjentami stanowią kluczowe źródło danych w badaniu (zwłaszcza na temat osiągniętych efektów).

W momencie opracowania raportu wszystkie projekty były zakończone, natomiast wszystkie ewaluowane inicjatywy bilateralne były jeszcze w trakcie realizacji.

Szczegółowe zestawienie projektów i inicjatyw, które zostały uwzględnione w analizie znajduje się w poniższej tabeli.

Tabela 1. Projekty i inicjatywy bilateralne objęte badaniem

Tytuł	Obszar	Beneficjent
Chronimy dzieci, w tym dzieci bez opieki ubiegające się o azyl, przed przemocą (predefiniowany) ¹	Azyl i migracja (PA18)	Urząd do Spraw Cudzoziemców
Bezpieczny Dom		Helsińska Fundacja Praw Człowieka
Integracja dla bezpieczeństwa - współpraca międzynarodowa w zakresie praw podstawowych		Komenda Wojewódzka Policji w Szczecinie
Doskonalenie procesu gromadzenia, analizy i oceny dowodów w zakresie zwalczania transgranicznej przestępczości komputerowej przy wykorzystaniu sieci pracowni informatyki śledczej laboratoriów kryminalistycznych polskiej Policji (predefiniowany)	Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości (PA20)	Komenda Główna Policji
Policyjna i pozapolicyjna współpraca międzynarodowa w poszukiwaniach najgroźniejszych przestępców Europy (predefiniowany)		Komenda Główna Policji
Dokumenty – Bezpieczeństwo i Kontrola, w tym Kontrola Taktyczna (predefiniowany)		Komenda Stołeczna Policji
Szkolenia specjalistyczne szansą na zwiększenie skuteczności organów ścigania w zwalczaniu przestępczości zorganizowanej		Komenda Wojewódzka Policji w Bydgoszczy
Współpraca i kompetencja kluczem do skutecznej walki z handlem ludźmi. Faza II		Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji Polska
NEMESIS - nowoczesny model systemu śledczego w zakresie przestępstw seksualnych		Komenda Wojewódzka Policji w Poznaniu

¹ Projekty predefiniowane, to projekty, uznane za szczególnie istotne i z tego powodu wyłonione w trybie niekonkurencyjnym.

Wzmocnienie bezpieczeństwa w zakresie CBRNE - koordynacja i standaryzacja	Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk (PA23)	Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego
Współpraca w obszarze bezpieczeństwo ruchu drogowego – wymiana doświadczeń i dobrych praktyk	Inicjatywy bilateralne (PA20)	Komenda Główna Policji
Wzmocnienie współpracy i wymiany doświadczeń, w tym nowoczesnych form obrazowania terenu poprzez analizę geoprzestrzenną obszaru z wykorzystaniem zdalnie sterowanych systemów powietrznych, jako wsparcie dla podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych	Inicjatywy bilateralne (PA23)	Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego
CoSky - Polish-Norwegian bilateral initiative for increased efficiency of use of drones in civil protection		Centrum Badań Kosmicznych PAN

2. OPIS METODOLOGII

W celu przeprowadzenia kompleksowej i rzetelnej oceny wpływu wybranych projektów współfinansowanych przez Norweski Mechanizm Finansowy 2014-2021 w ramach Programu „Sprawy wewnętrzne”, zastosowane zostały następujące metody badawcze:

- Analiza danych zastanych (*desk research*)
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)
- Analiza studium przypadku (metoda dodatkowa)

Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych objęła szczegółowy przegląd i analizę następujących dokumentów:

1. Dokumenty programowe NMF 2014-2021
2. Wytyczne związane z realizacją NMF oraz szczegółowe dla Programu „Sprawy wewnętrzne”
3. Porozumienie w sprawie realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne” zawarte między Operatorem Programu a Instytucją Wspomagającą
4. Raporty roczne i Raporty strategiczne
5. Raporty przygotowane w trakcie realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne” (w tym raporty końcowe z realizacji projektów)
6. Dokumenty związane z indywidualnymi projektami
7. Wyniki monitoringów lub audytów zewnętrznych
8. Dane kontekstowe, tj. raporty, opracowania naukowe

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) stanowiły kluczowe narzędzie badawcze, umożliwiające pozyskanie szczegółowych informacji na temat realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne”, sposobu zarządzania projektami oraz oceny ich efektów i oddziaływań. IDI pozwoliły na dogłębne zrozumienie perspektywy różnych interesariuszy, zidentyfikowanie napotkanych trudności oraz wypracowanych rozwiązań.

Zostały przeprowadzone wywiady z przedstawicielami następujących instytucji:

1. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
2. Centrum Obsługi Projektów Europejskich MSWiA
3. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
4. Ministerstwo Sprawiedliwości i Bezpieczeństwa Publicznego (Norwegia)
5. Dyrektoriat Obrony Cywilnej (Norwegia)
6. Beneficjenci projektów współfinansowanych z NMF (12 wywiadów)

Analiza studium przypadku (metoda dodatkowa)

Jako uzupełniającą metodę badawczą, zastosowano analizę studium przypadku. Metoda ta umożliwiła głębsze zrozumienie mechanizmów funkcjonowania wybranych projektów i inicjatyw dwustronnych, ich rzeczywistego wpływu oraz czynników warunkujących sukces lub porażkę.

Analiza studium przypadku została przeprowadzona dla wybranych projektów niezakończonych, skupiając się głównie na kwestiach inicjacji, współtworzenia projektu i współpracy z partnerami.

Zastosowanie powyższych metod badawczych pozwoliło na uzyskanie kompleksowego obrazu realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne”, umożliwiło triangulację danych i zapewniło wysoką wiarygodność wyników ewaluacji.

3. POZIOM PROGRAMU – GŁÓWNE USTALENIA

3.1. Skuteczność

Skuteczność interwencji można rozumieć jako jej zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów. Na poziomie operacyjnym, badanie skuteczności oznacza zazwyczaj zarówno analizę stopnia osiągnięcia wskaźników jak i dokumentowanie efektów, które nie są opisane wskaźnikami (w tym efektów nieplanowanych). Pytania badawcze postawione przez Zamawiającego dotyczą obu tych kwestii, a także różnych zagadnień związanych z czynnikami wpływającymi na skuteczność projektów i szerzej Programu.

Zanim jednak zostanie udzielona odpowiedź na te pytania, poniżej przedstawiono charakterystykę interwencji w poszczególnych obszarach. Obejmuje ona zarówno podjęte działania i zaangażowane środki, jak i spodziewane efekty. Tak krótko opisana logika interwencji będzie punktem wyjścia do dalszych analiz.

Logika interwencji

Program „Sprawy wewnętrzne”, obejmował trzy obszary tematyczne, z których każdy miał swoją specyfikę, syntetycznie przedstawioną poniżej.

Azyl i migracja (PA18)

Celem projektów w obszarze PA18 było wsparcie krajowych systemów zarządzania azylem i migracją oraz zapewnienie prawa do ubiegania się o azyl. Dokumentacja programowa podkreśla, że Program szczególnie miał wspierać dobrowolne powroty, usługi dla nieletnich występujących o azyl i innych grup wrażliwych. Największym problemem był brak informacji wśród migrantów i osób występujących o azyl, brakowało też działań informujących o istniejących formach pomocy. Inne zidentyfikowane problemy, na które miały odpowiedzieć działania projektowe to: ochrona grup wrażliwych, a w szczególności osób niepełnoletnich, brak pomocy psychologicznej dla migrantów, zwłaszcza przebywającym w ośrodkach. Usprawnienia wymagał przepływ informacji między instytucjami i budowanie ich potencjału i kompetencji pracowników przez działania edukacyjne.

W odpowiedzi na te potrzeby w ramach ewaluowanych projektów prowadzone były:

- działania edukacyjne takie jak warsztaty i szkolenia,
- świadczenie usług prawnych w ośrodkach dla cudzoziemców,
- monitorowanie sytuacji migrantów w ośrodkach zamkniętych, w tym ich dostęp do pomocy prawnej i psychologicznej,

- stworzenie grup wsparcia dla osób ubiegających się o azyl,
- poprawa infrastruktury w ośrodkach dla cudzoziemców, w tym zwłaszcza przeznaczonej dla nieletnich,
- stworzenie kwestionariuszy najlepszego interesu dziecka,
- zakup narzędzi służących do zapobiegania i zwalczania przestępczości, w szczególności handlu ludźmi,
- stworzenie materiałów edukacyjnych, które były dostępne w przestrzeni miejskiej i przestrzeni wirtualnej,
- podniesienie kompetencji funkcjonariuszy przez kurs językowy.

Działania obejmowały zatem elementy "miękkie" takie jak szkolenia i warsztaty, jak i inwestycje w sprzęt i infrastrukturę. Istotne było również nawiązanie kontaktów między instytucjami, rozpoczęcie współpracy i wymiana doświadczeń.

Mierzalne efekty działań to przede wszystkim liczba osób uczestniczących w szkoleniach i warsztatach, w tym migranci, osoby pracujące z migrantami oraz członkowie grup wrażliwych - uczniowie i studenci narażeni na rekrutację do grup przestępczych i pracy przymusowej, a także liczba osób, które korzystały z dodatkowych usług.

Wartość wszystkich projektów zrealizowanych w obszarze PA18 wyniosła około 3,8 mln EUR.

Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości (PA20)

Celem interwencji w tym obszarze było zwiększenie zdolności polskich organów ścigania (przede wszystkim policji) do zwalczania przestępczości zorganizowanej. Lektura dokumentacji programowej i projektowej, a także wywiady z beneficjentami, pokazują, że przedsięwzięcia w tym obszarze skupiały się przede wszystkim na dwóch wyzwaniach. Pierwszym była konieczność nadążania za zmianami technologicznymi, a co za tym idzie potrzeba wdrażania nowych metod i narzędzi pracy do działań operacyjnych policji. Drugim konieczność pogłębiania współpracy (w tym wymiany wiedzy), pomiędzy przedstawicielami różnych podmiotów zajmujących się zwalczaniem przestępczości, w tym międzynarodowych.

W odpowiedzi na te wyzwania w projektach podejmowano trzy zasadnicze typy działań:

- Wyposażano jednostki policji w nowoczesny sprzęt, w wielu przypadkach bardzo zaawansowany technologicznie (np. sprzęt i oprogramowanie pozwalające analizować i zabezpieczać ślady cyberprzestępstw, aparatura i oprogramowanie laboratoryjne do analizy materiału genetycznego pozostawionego na miejscu przestępstwa).
- Szkolono funkcjonariuszy, tak by potrafili odpowiednio wykorzystać zakupiony sprzęt (był to komponent uzupełniający inwestycje infrastrukturalne i warunkujący ich użyteczność).
- Prowadzono różnego rodzaju szkolenia, warsztaty, konferencje, które miały służyć wymianie wiedzy, zacieśnieniu kontaktów pomiędzy przedstawicielami różnych służb i organizacji

zajmujących się zwalczaniem przestępczości (były to działania „miękkie” nie powiązane bezpośrednio z inwestycjami w wyposażenie).

Ze względu na typ działań, projekty można podzielić na dwie zasadnicze kategorie, takie, które łączą wszystkie rodzaje działań oraz projekty o charakterze miękkim i sieciującym, bez inwestycji infrastrukturalnych².

Po stronie mierzalnych rezultatów interwencji w dokumentacji programowej zapisano przede wszystkim podniesienie kompetencji funkcjonariuszy oraz wdrożenie nowych standardów/rozwiązań systemowych w zakresie zapobiegania i wykrywania przestępczości zorganizowanej.

Wartość wszystkich projektów zrealizowanych w obszarze PA20 wyniosła około 11 mln EUR.

Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk (PA23)

Logika interwencji w tym obszarze koncentrowała się na poprawie zdolności Polski do zapobiegania tym zagrożeniom oraz reagowania na nie. Analiza dokumentacji programowej oraz wywiad z beneficjentem wskazuje, że działania w ramach projektu skupiały się na kilku kluczowych wyzwaniach:

1. Konieczność poprawy koordynacji działań różnych służb i instytucji zaangażowanych w reagowanie na zagrożenia chemiczne, biologiczne, radiologiczne, nuklearne i wybuchowe (CBRNE).
2. Potrzeba podniesienia kompetencji personelu w zakresie identyfikacji zagrożeń i reagowania na nie.
3. Konieczność dostosowania wyposażenia i procedur do zmieniającego się charakteru zagrożeń CBRNE.

W odpowiedzi na te wyzwania, w ramach projektu podjęto szereg działań, które zostały zgrupowane w następujące pakiety (*work packages*):

- Opracowanie systemu reagowania na zdarzenia CBRNE (WP1) oraz systemu ostrzegania ludności (WP2).
- Stworzenie innowacyjnych platform szkoleniowych, w tym symulatorów wirtualnych (WP3).
- Rozwój technologii wykorzystania dronów w reagowaniu na zdarzenia CBRNE (WP4).
- Opracowanie innowacyjnych metod detekcji czynników biologicznych (WP5).
- Analiza zagrożeń wynikających z dostępności w źródłach otwartych przepisów na materiały CBRNE (WP6).
- Opracowanie wytycznych dotyczących postępowania z osobami poszkodowanymi (WP7).
- Rozwój metod kryminalistycznych na miejscu zdarzenia CBRNE (WP8).
- Testowanie funkcjonalności sprzętu i urządzeń stosowanych do przeciwdziałania skutkom CBRNE (WP9).

² W pierwszej grupie znalazły się 4 z 6 analizowanych przez nas projektów, w drugiej pozostałe dwa.

- Przeprowadzenie szkoleń z zakresu reagowania na zdarzenia CBRNE (WP10).
- Utworzenie i rozwój polskiego klastra CBRNE (WP11).
- Opracowanie Krajowego Systemu Koordynacji i Standaryzacji CBRNE (WP12).

Działania te obejmowały zarówno inwestycje w sprzęt i infrastrukturę, jak i elementy "miękkie" - szkolenia, warsztaty, opracowanie procedur i wytycznych. Szczególny nacisk położono na integrację różnych służb i instytucji oraz na wymianę wiedzy i doświadczeń, w tym również na poziomie międzynarodowym.

Zakładane rezultaty interwencji obejmowały przede wszystkim zwiększenie poziomu gotowości na zagrożenia CBRNE, podniesienie kompetencji instytucji uczestniczących w projekcie oraz wypracowanie strategii krajowego systemu reagowania na zdarzenia CBRNE. Dodatkowo, oczekiwano wyposażenia odpowiednich służb w specjalistyczny sprzęt oraz przeszkolenia personelu.

Całkowita wartość projektu wyniosła około 7,25 mln EUR.

Inicjatywy bilateralne

Choć inicjatywy bilateralne przynależały tematycznie do obszarów PA20 i PA23, to stanowią osobny typ projektu, który warto wydzielić od reszty.

Ich celem było wzmocnienie współpracy pomiędzy stroną polską i norweską, poprzez uczenie się od siebie, przejmowanie i po dostosowaniu – adaptowanie dobrych rozwiązań (np. w zakresie zwiększania bezpieczeństwa ruchu drogowego).

Do podstawowych działań podejmowanych w ramach inicjatyw bilateralnych należały wizyty studyjne, opracowywanie różnego rodzaju ekspertyz (pod kątem wdrożenia rozwiązań norweskich w polskim kontekście), transfer technologii i dobrych praktyk (wykorzystanie dronów, map i modeli 3D), rozwój kompetencji instytucjonalnych (m.in. szkolenia z zakresu korzystania z nowych technologii).

Wskaźniki rezultatu dotyczące współpracy bilateralnej koncentrują się na wymiernych efektach działań wspólnych instytucji polskich i norweskich. Obejmują one między innymi: liczbę zorganizowanych wspólnych warsztatów, seminariów i konferencji; ilość uczestników wizyt studyjnych zapoznanych z norweskimi rozwiązaniami; liczbę opracowanych analiz porównawczych i raportów. Ponadto, mierzone są jakościowe aspekty współpracy, takie jak poziom zadowolenia z partnerstwa i stopień wzrostu zaufania między partnerami.

Wartość wszystkich inicjatyw bilateralnych realizowanych w Programie „Sprawy wewnętrzne” na dzień 17 października 2024 r. wyniosła około 900 tys. EUR. W przygotowaniu są inicjatywy na kwotę ok. 760 tys. EUR.

Poziom osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników

Dla każdego z obszarów tematycznych opracowano zestaw wskaźników produktu i rezultatu.

Wskaźniki produktu raportowane były na bieżąco w sprawozdaniach okresowych opisujących postęp rzeczowy poszczególnych projektów, a następnie zliczane na poziom Programu. Najbardziej typowe z nich odnosiły się do liczby przeszkolonych osób, liczby wyposażonych jednostek, liczby wypracowanych rozwiązań. Dodatkowo wprowadzono przekrojowe wskaźniki produktu opisujące rozwój współpracy z partnerami norweskimi, dla tych projektów, które zawierały taki komponent.

Z danych sprawozdawczych wynika, że wszystkie wybrane do badania projekty osiągnęły wszystkie wskaźniki produktu, w wielu przypadkach je przekraczając. Podobną sytuację obserwujemy na poziomie całego Programu³, praktycznie wszystkie wskaźniki zostały osiągnięte, a wiele z nich w sposób znaczący przekroczone (nawet kilkunastokrotnie – odnosi się to zwłaszcza do wskaźników mierzących liczbę przeszkolonych osób). Jedyny wskaźnik, który w opinii koordynatorów Programu, może nie zostać w pełni zrealizowany, osiągnął poziom ponad 90% wartości docelowej⁴. Niepełna realizacja tego wskaźnika wynika z restrykcji dotyczących podróży i spotkań bezpośrednich, wprowadzonych podczas pandemii COVID-19.

Dość częste przypadki niedoszacowania wskaźników wynikają ze zmiany formuły szkoleń i warsztatów zmienionych ze stacjonarnej na online w wyniku pandemii. Niedoszacowanie wskaźników wynika z obiektywnych trudności w określeniu skali przyszłych zdarzeń (np. zainteresowania szkoleniami). W niektórych projektach, zwłaszcza w obszarze PA20 wskaźniki przekroczyły oczekiwane wartości także wskutek zwiększenia dofinansowania w końcowej fazie trwania Programu – uruchomione zostały 2 procedury zagospodarowania oszczędności.

Tabela 2 Stopień osiągnięcia wskaźników produktu na poziomie badanych projektów i całego programu

Wskaźnik	Poziom badanych projektów			Poziom Programu		
	Wartość ocze kiwana	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji wskaźnika	Wartość ocze kiwana	Wartość osiągnięta*	Stopień realizacji wskaźnika
Azyl i migracja (PA18)						
Liczba ośrodków dla migrantów i osób ubiegających się o azyl, gdzie wprowadzono dodatkowe usługi	18	20	111%	11	24	218%

³ Gdzie uwzględniane są dane ze wszystkich projektów, także tych pozostających poza niniejszą analizą

⁴ Chodzi o wskaźnik "Liczba pracowników z państw beneficjentów biorących udział w wymianach w Norwegii".

Liczba personelu przeszkolonego w dziedzinie wsparcia dla małoletnich bez opieki ubiegających się o azyl i innych wrażliwych grup społecznych	521	1143	219%	100	1 143	1 143%
Liczba personelu przeszkolonego w zakresie dobrowolnych powrotów	70	70	100%	100	1 461	1 461%
Liczba inicjatyw zorganizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi	17	18	106%	5	16	320%
Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości (PA20)						
Liczba funkcjonariuszy przeszkolonych w zakresie zapobiegania przestępczości i dochodzeń	14 437	16 117	112%	700	16 117	2 302%
Liczba instytucji, w tym Regionalnych Laboratoriów Kryminalistycznych Policji, posiadających wysoko wyspecjalizowany sprzęt	19	19	100%	20	19	95%
Wsparcie dla stworzenia systemu do zwalczania zagrożeń cyberprzestępczych	1	1	100%	1	1	100%
Liczba zaangażowanych instytucji zagranicznych	19	23	121%	7	25	357%
Liczba wizyt studyjnych w ramach projektu	8	8	100%	5	14	280%
Tworzenie i rozpowszechnianie wspólnych standardów dla cyberbezpieczeństwa	1	1	100%	1	1	100%
Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk (PA23)						
Utworzenie strategii krajowego systemu reagowania na zdarzenia CBRNE	1	1	100%	1	1	100%
Wyposażenie Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i odpowiednich organów w sprzęt specjalistyczny pozwalający na podjęcie odpowiednich działań w przypadku wystąpienia incydentu CBRNE	1	1	100%	1	1	100%
Liczba organów ścigania zaangażowanych w ulepszanie systemu CBRNE	1	1	100%	1	1	100%
Liczba instytucji zagranicznych zaangażowanych w działania programu	2	27	1350%	2	27	1350%
Przeszkolony personel	100	1330	1330%	100	1330	1330%
Współpraca bilateralna						
Liczba seminariów, szkoleń i warsztatów między polskimi i norweskimi służbami egzekwowania prawa	18	30	167%	10	30	300%
Liczba projektów obejmujących współpracę z partnerem projektu z państwa-darczyńcy	4	4	100%	5	4	80%
Liczba pracowników z państw beneficjentów biorących udział w wymianach w Norwegii	13	14	107%	15	14	93%

Opracowanie własne na podstawie sprawozdań końcowych wybranych 10 projektów oraz sprawozdania rocznego z realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne” za 2023 r.

* Wartość osiągnięta dla wskaźników na poziomie całego Programu, została albo zaczerpnięta ze sprawozdania rocznego dla całego Programu za 2023 r. albo obliczona na podstawie sprawozdań końcowych dla analizowanych projektów. Drugi przypadek stosowany był w sytuacji, gdy skumulowana wartość wskaźnika w raportach końcowych z badanych projektów była wyższa niż wartość podawana w sprawozdaniu rocznym (jest bardziej aktualna, ponieważ sprawozdania końcowe w większości przypadków obrazują stan na kwiecień 2024).

Wskaźniki rezultatu szacowane są po zakończeniu projektów i raportowane w odniesieniu do całego Programu, bez uwzględnienia poziomu poszczególnych projektów.

Wskaźniki rezultatu najczęściej mierzą przyrost wiedzy uczestników szkoleń oraz monitorują wdrożenie nowych rozwiązań/standardów/usług. W momencie opracowywania raportu nie zgromadzono jeszcze danych potrzebnych do oszacowania wszystkich wskaźników rezultatu. Niemniej jednak zgromadzono dane dla dwóch wskaźników pokazujących wzrost kompetencji funkcjonariuszy policji oraz Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (mierzony za pomocą ankiet). Wartości docelowe obu wskaźników zostały osiągnięte.

Tabela 3 Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu

Wskaźnik	Poziom Programu		
	Wartość bazowa	Wartość oczekiwana	Wartość osiągnięta
Azyl i migracja (PA18)			
Liczba osób objętych świadczeniami lub ulepszonymi usługami	-	1000	b.d.
Liczba małoletnich, którym udzielono wsparcia (w tym małoletnich bez opieki ubiegających się o azyl)	-	400	b.d.
Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości (PA20)			
Poziom kompetencji jednostek organów ścigania na poziomie regionalnym w zakresie zapobiegania i wykrywania przestępczości zorganizowanej	4,28	7	7,75
Poziom kompetencji funkcjonariuszy policji w dziedzinie wykrywania fałszywych dokumentów	4,28	7	b.d.
Nowy standard zapobiegania przestępczości zorganizowanej opracowany i przyjęty przez organy ścigania	-	1	b.d.
Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk (PA23)			

Poziom zgodności ze standardami NATO dotyczącymi zapobiegania i gotowości na zagrożenia CBRNE	2	4	b.d.
Poziom kompetencji instytucji uczestniczących w zakresie zapobiegania i zwalczania zagrożeń CBRNE	4,95	7	7,04
Współpraca bilateralna *			
Udział współpracujących organizacji, które zastosowały wiedzę nabytą w ramach partnerstwa dwustronnego	-	Minimum 50%	b.d.
Poziom zadowolenia z partnerstwa	5,7	Cel to $\geq 4,5$, oraz wzrost w stosunku do wartości bazowej	b.d.
Poziom zaufania między współpracującymi podmiotami w Państwach-Beneficjentach i Państwach-Darczyńcach	6,13	Cel to $\geq 4,5$, oraz wzrost w stosunku do wartości bazowej	b.d.

Opracowanie własne na podstawie sprawozdania rocznego z realizacji Programu „Sprawy wewnętrzne” za 2023 r. oraz udostępnionych wyników ankiet kompetencji

* Wskaźniki dot. współpracy bilateralnej bada Biuro Mechanizmów Finansowych

Sprawność wdrażania

Fakt osiągnięcia wskaźników oraz wysoka wartość certyfikowanych wydatków świadczą o udanym wdrożeniu Programu. Nie oznacza to jednak, że OP wdrażał Program bez trudności.

Negocjacje ze stroną norweską wydłużyły się i odsunęły w czasie moment rzeczywistego uruchomienia Programu. W części projektów predefiniowanych, o tematyce wiążącej się z nowymi technologiami oznaczało to konieczność aktualizacji założeń (np. w PDP II - zmianę tematyki szkoleń, zmianę kupowanych narzędzi).

Wydarzenie zewnętrzne tj. pandemia Covid-19, kryzys na granicy z Białorusią, czy wybuch wojny w Ukrainie miały wpływ na wdrażanie Programu i projektów.

Pandemia spowodowała opóźnienia w realizacji zadań, a także, tam, gdzie to było możliwe zmianę metod pracy (np. na szkolenia w trybie hybrydowym). W części projektów zmiana metod pracy miała pozytywny skutek, zwiększając liczbę możliwych odbiorców szkoleń. W części jednak ograniczała jakość wymiany doświadczeń (np. przy rezygnacji z wizyt studyjnych).

Kryzys na granicy z Białorusią i wojna w Ukrainie nałożyły nowe obowiązki na funkcjonariuszy służb mundurowych (np. część z nich było oddelegowanych do służby na granicę, inni musieli przejąć ich

zadania w macierzystych jednostkach), co także powodowało istotne problemy logistyczne i opóźnienia w projektach.

Kryzys na granicy zmienił także profil migrantów, w przypadku projektów ukierunkowanych na pomoc uchodźcom – oznaczało to konieczność zapewnienia wsparcia w postaci tłumaczenia z języków, którymi niewiele osób się posługuje w Polsce.

Odpowiedzią na te wyzwania było wprowadzenie odpowiednich dostosowań w projektach w zależności od potrzeb: w zakresie założeń, harmonogramu lub budżetu. Było to możliwe dzięki odpowiedniej elastyczności OP i dobrej współpracy opiekunów projektów z beneficjentami (co ci ostatni podkreślali w każdym przeprowadzonym wywiadzie).

Podsumowując można powiedzieć, że przyczyną najważniejszych trudności wdrożeniowych były czynniki zewnętrzne niezależne od realizatorów projektów i Programu. Najpoważniejszą negatywną konsekwencją doświadczanych problemów były opóźnienia w realizacji zadań projektowych. Natomiast projekty wdrożono zgodnie z ich zasadniczymi założeniami. Modyfikacje merytoryczne wynikały z konieczności dostosowania interwencji do zmieniających się potrzeb, co było zjawiskiem korzystnym.

Efekty Programu

Wskaźniki dają tylko bardzo wycinkowy obraz efektów Programu. Pokazaniu korzyści jakie przyniosła realizacja projektów w poszczególnych obszarach poświęcone są osobne rozdziały niniejszego opracowania. Tutaj w sposób syntetyczny przedstawiono najważniejsze z nich.

Azyl i migracja (PA18)

Projekty PA18 były nastawione na pomoc grupom wrażliwym, w szczególności cudzoziemcom ubiegającym się o azyl w Polsce, a zwłaszcza dzieciom zatrzymywanym przez straż graniczną i przebywającym w ośrodkach dla cudzoziemców, ale także na przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości dotyczącej te grupy takiej jak handel ludźmi, praca przymusowa, zmuszanie do prostytucji.

Ważną korzyścią, która pojawiła się przy realizacji tych projektów było dotarcie do ośrodków zamkniętych dla cudzoziemców i wypracowanie kwestionariuszy najlepszego interesu dziecka, które będą używane przez straż graniczną i ośrodek dla cudzoziemców. Projekty PA18 dały możliwość wejścia do ośrodków zamkniętych dla cudzoziemców prowadzonych przez Straż Graniczną i dostarczenie im pomocy prawnej, a także możliwość monitorowania ich sytuacji. Dzięki współpracy ze Strażą Graniczną pojawiła się też idea stworzenia w Polsce kwestionariusza najlepszego interesu dziecka, narzędzia do określenia, w jaki sposób najlepiej zadbać o dobrostan dziecka, w tym w sytuacji uchodźczej. Narzędzie to może być wykorzystywane przez Straż Graniczną w czasie zatrzymań, ale też przedstawiane w sądzie. Nawiązane w czasie trwania projektu relacje między instytucjami są wciąż kultywowane.

Poza pomocą prawną (usługi świadczone na żywo oraz online), osoby przebywające w ośrodkach i te, które je już opuściły, zostały też otoczone wsparciem psychologicznym w formie grup wsparcia.

Projekty z obszaru PA18 przyniosły też zauważalne efekty w zakresie zwiększenia kompetencji osób pracujących z grupami wrażliwymi, czyli między innymi funkcjonariuszy policji, straży granicznej i urzędników. Działania edukacyjne zwiększyły ich świadomość dotyczącą praw i potrzeb osób ubiegających się o azyl, w tym dzieci. Funkcjonariusze policji poprawili swoją znajomość języka angielskiego, co ułatwi im komunikację z cudzoziemcami.

Część działań edukacyjnych wiązała się z wytworzeniem materiałów tekstowych i audiowizualnych, zamieszczanych w przestrzeni miejskiej takiej jak poczekalnie, autobusy, w ośrodkach dla cudzoziemców oraz na stronach internetowych. Powstały ogólnodostępne strony internetowe z materiałami edukacyjnymi,⁵ a także kurs e-learningowy dotyczący standardów ochrony dzieci przeznaczony dla pracowników Urzędu do Spraw Cudzoziemców.

Przeprowadzono też remont infrastruktury ośrodków dla cudzoziemców (wyposażenie sal i remont boiska) i zakup sprzętu do szkoleń dotyczących zapobieganiu i zwalczaniu przestępczości.

Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości (PA20)

W dwóch analizowanych projektach w sposób istotny wsparto infrastrukturę laboratoriów kryminalistycznych.

W projekcie PDP II doposażono wszystkie 18 laboratoriów kryminalistycznych z całego kraju w nowoczesny sprzęt i oprogramowanie do prowadzenia badań kryptograficznych na urządzeniach takich jak telefony i komputery. Narzędzia te dają m.in. możliwość łamania zabezpieczeń, odzyskiwania danych z uszkodzonych urządzeń i zaawansowanej analizy danych. Natomiast w projekcie KWP w Poznaniu, dla tamtejszego laboratorium zakupiono urządzenia do zaawansowanej analizy śladów biologicznych pozostawionych na miejscu przestępstwa. Projekty te mają zwiększyć zdolność laboratoriów do pozyskiwania wiarygodnego materiału dowodowego, który można przedstawić w sądzie (albo w celu udokumentowania przestępstwa, albo identyfikacji sprawców). W Poznaniu dzięki zakupionemu sprzętowi sporządzono już pierwszą opinię kryminalistyczną, która została dopuszczona jako dowód w sprawie sądowej.

Pozostałe projekty (z analizowanej grupy) miały przede wszystkim charakter „miękki” (choć uwzględniały też zakup wyposażenia).

W projekcie PDP III chodziło o integrację stosunkowo niewielkiego środowiska funkcjonariuszy pracujących w jednostkach zrzeszonych w sieci ENFAST, która zajmuje się poszukiwaniami

⁵ Strona 1: <https://refugeeaid.pl/>,

Strona 2:

<https://zachodniopomorska.policja.gov.pl/sz/aktualnosci/projekty-realizowa/norweski-mechanizm-finansowy-i>

międzynarodowymi najbardziej niebezpiecznych przestępców. W projekcie zorganizowano trzy konferencje służące wymianie wiedzy i doświadczeń. Niemniej jednak najważniejszym efektem projektu było doprowadzenie do spotkania i bliższego poznania się funkcjonariuszy działających w sieci ENFAST. Koordynatorzy projektu wyrażają przekonanie, że przełoży się to na jakość kontaktów roboczych (zaangażowanie partnerów, szybkość podejmowanych działań).

Projekt PDP IV miał na celu podniesienie umiejętności funkcjonariuszy policji z wydziałów prewencji i ruchu drogowego w całej Polsce w zakresie rozpoznawania autentyczności dokumentów tożsamości. Łącznie przeszkolono ponad 10 tys. funkcjonariuszy. W projekcie udało się też uzyskać dodatkowy, nieplanowany efekt. Było nim przeszkolenie dodatkowych 10 tys. osób z innych instytucji państwowych, które z prośbą o szkolenie zwracały się do komend wojewódzkich policji. Było to możliwe dzięki kaskadowej strukturze szkoleń w projekcie. Kilku ekspertów przeszkoliło 140 funkcjonariuszy z komend wojewódzkich, którzy stali się trenerami w swoich macierzystych jednostkach, mogli też odpowiedzieć na zapotrzebowanie innych instytucji.

Z kolei projekt KWP w Bydgoszczy był odpowiedzią na potrzeby szkoleniowe różnych formacji wchodzących w jej skład. Szkoleniami o różnej tematyce objęto: specjalistów z laboratorium kryminalistycznego, funkcjonariuszy prewencji, oddziału antyterrorystycznego oraz wydziału kryminalnego. Łącznie przeszkolono ponad 900 osób. Mierzalnym efektem projektu są statystyki policyjne pokazujące wzrost liczby zatrzymań sprawców przestępstw narkotykowych, których dokonuje Oddział Prewencji Policji w Bydgoszczy (z 163 w 2022 r. do 386 w 2023 r.) Koordynatorzy projektu bezpośrednio łączą ten wzrost z jednym z modułów szkoleniowych, jakie uwzględniał projekt. Dzięki projektowi osiągnięto też dodatkowy nieplanowany efekt, jakim było utworzenie osobnej pracowni, która specjalizuje się w odczytywaniu danych z uszkodzonych nośników elektronicznych.

W projekcie skierowanym do Straży Granicznej, realizowanym przez Międzynarodową Organizację ds. Migracji, skupiono się na podnoszeniu kompetencji funkcjonariuszy w zakresie identyfikacji ofiar handlu ludźmi i właściwych sposobów postępowania w takich przypadkach. W szkoleniach stacjonarnych wzięło udział 476 funkcjonariuszy, a w szkoleniach on-line ponad 3 tys. Z powodu wybuchu wojny w Ukrainie i napływu wielu uchodźców, rozszerzono grupę docelową o przedstawicieli innych służb i administracji państwowej. Jest to dodatkowy nieplanowany efekt projektu.

Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk (PA23)

Realizacja projektu "Wzmocnienie bezpieczeństwa w zakresie CBRNE – koordynacja i standaryzacja" przyniosła szereg znaczących efektów, które istotnie przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa państwa i obywateli. Kluczowym osiągnięciem było stworzenie podstaw Krajowego Systemu Koordynacji i Standaryzacji CBRNE, co stanowi fundamentalny krok w kierunku ujednoczenia i usprawnienia reakcji na potencjalne zagrożenia. Równie istotne było opracowanie systemu ostrzegania przed zagrożeniami CBRNE oraz utworzenie innowacyjnych platform szkoleniowych, w tym symulatorów wirtualnych i platformy e-learningowej. Projekt przyniósł też wymierne efekty w zakresie rozwoju kadr - przeprowadzono szereg szkoleń, w tym 11 cykli szkoleniowych obejmujących łącznie 550 godzin zajęć

dydaktycznych, w których uczestniczyło 132 specjalistów z różnych służb. Warto podkreślić, że realizacja projektu przyczyniła się do nawiązania trwałej współpracy między wieloma podmiotami krajowymi i norweskimi, tworząc cenną sieć powiązań, która może być wykorzystywana w przyszłych inicjatywach związanych z bezpieczeństwem CBRNE.

Warto też dodać, że we wszystkich obszarach odnotowywano efekt polegający na zacieśnieniu współpracy pomiędzy podmiotami biorącymi udział w projekcie. To pogłębienie relacji mogło mieć charakter nieformalny, polegający na nawiązaniu kontaktów roboczych („na telefon”) pomiędzy pracownikami/funkcjonariuszami różnych podmiotów lub też formalny w postaci oficjalnej współpracy w ramach kolejnych projektów⁶, czy też w zakresie wsparcia szkoleniowego. Do tego typu zacieśnienia relacji dochodziło zarówno pomiędzy organizacjami polskimi jak i pomiędzy polskimi i norweskimi partnerami. Współpraca polsko-norweska w zależności od obszarów tematycznych i projektów, układała się jednak w sposób niejednorodny, co zostało opisane poniżej.

Współpraca z partnerami norweskimi

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z beneficjentami można powiedzieć, że wpływ partnerów norweskich na merytoryczny przebieg projektów był bardzo zróżnicowany. Obok projektów, gdzie udział partnera norweskiego był kluczowy dla sukcesu projektu np. PDP II w obszarze PA20 i PDP VI w obszarze PA23, były takie, gdzie miał on mniejsze znaczenie (np. projekt KWP w Poznaniu w obszarze PA20). W przypadku badanych projektów z obszaru PA18 do współpracy merytorycznej nie doszło. Beneficjenci z tego obszaru wskazywali, że brakowało im bezpośrednich kontaktów z partnerami norweskimi, a kierowane do nich zaproszenia do spotkania spotkały się z uprzejmą odmową.

Warto też zauważyć, że projekty, w których współpraca była najbardziej intensywna i merytoryczna tj. PDP II i PDP VI, będą miały swoją kontynuację w kolejnych wspólnych inicjatywach. Można zatem powiedzieć, że doświadczenie dobrej współpracy „napędza” kolejne wspólne przedsięwzięcia.

Można też dodać, że widoczne są dysproporcje w zaangażowaniu partnerów projektowych (DPP) na poziomie zarządzania całym Programem. OP w raporcie strategicznym za 2023, zauważa, że zaangażowanie DPP jest największe w obszarze PA23, a najmniejsze PA20. W przypadku PA18, zaangażowanie jest zauważalne, ale często kwestie podnoszone przez DPP nie znajdowały się bezpośrednio w zakresie właściwości merytorycznych MSWiA. Inaczej rzecz ujmując, zaangażowanie norweskiego Dyrektoriatu ds. Obrony Cywilnej jako partnera programowego było większe niż norweskiego Ministerstwa Sprawiedliwości. Ta obserwacja jest potwierdzona przez samych przedstawicieli DPP, z którymi przeprowadzono wywiady: o ile w przypadku obszaru tematycznego PA23 partner został dobrany właściwie; o tyle w przypadku pozostałych dwóch obszarów tematycznych sugerowano, że sam dobór partnera był niewłaściwy. Szczególnie w przypadku obszaru PA20 lepszą opcją byłoby zaangażowanie norweskiej policji jako DPP.

⁶ Lub też przygotowań do kolejnych projektów.

3.2. Wydajność

Analiza wydajności Programu obejmuje ocenę adekwatności zasobów, efektywności metod wdrażania oraz terminowości realizacji działań. Istotnym elementem jest również badanie wpływu partnerów programowych po stronie norweskiej na efektywność działań podejmowanych w Programie.

Analiza wydajności wdrażania Programu wymaga uwzględnienia istotnego opóźnienia w jego rozpoczęciu, wynikającego z przedłużających się negocjacji ze stroną norweską w latach 2017-2019. W konsekwencji, czas faktycznej realizacji projektów uległ znaczącemu skróceniu, co stanowiło poważne wyzwanie dla beneficjentów, szczególnie w przypadku komplikacji w procedurach przetargowych. Mimo tych trudności, osiągnięcie (a w niektórych przypadkach przekroczenie) zakładanych wskaźników (szczegółowo omówionych w rozdziale "Skuteczność") świadczy o elastyczności i efektywności systemu zarządzania Programem. Umożliwiło to realizację założonych rezultatów pomimo ograniczeń czasowych.

System zarządzania wdrażaniem Programu "Sprawy wewnętrzne" opiera się na podziale zadań między dwie główne instytucje.

1. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, które występuje w roli Operatora Programu (OP). MSWiA:

- Odpowiada za całość Programu i koordynuje jego realizację
- Prowadzi kontrolę merytoryczną projektów/inicjatyw
- Jednostką odpowiedzialną za wdrażanie jest Departament Funduszy Europejskich
- Każdy obszar tematyczny ma przypisanego koordynatora merytorycznego, także każdy projekt ma przypisanego opiekuna.

2. Centrum Obsługi Projektów Europejskich MSWiA, które występuje w roli Instytucji Wspomagającej (IW). COPE:

- Odpowiada za kontrolę finansową wdrażanych projektów.

Obie instytucje mają wyodrębnione zespoły do zadań związanych z Funduszami Norweskimi. Dodatkowo, w proces zaangażowane są inne komórki organizacyjne MSWiA (np. Departament Prawny, Biuro Administracyjne) oraz COPE MSWiA (np. zespół prawny i główny księgowy).

Podział wynika z regulacji Darczyńcy, które wymagają oddzielenia procesu podejmowania decyzji strategicznych i merytorycznych od elementu finansowego.

W ocenie obu instytucji podział zadań jest odpowiedni i efektywny. MSWiA ma wgląd w finansowy postęp Programu i projektów, a COPE ma wgląd w kwestie merytoryczne, Przedstawiciele obu instytucji są zaangażowani w ocenę wniosków aplikacyjnych, wniosków o zmiany oraz pozostają w stałym kontakcie z beneficjentami.

Analiza wywiadów wykazała, że zarówno przedstawiciele OP, jak i IW sygnalizowali potencjalną niewystarczającą liczebność zespołów zaangażowanych w realizację Programu. Choć nie uznano tego za

kluczowy czynnik determinujący sukces Programu, zwiększenie liczebności personelu mogłoby przyczynić się do poprawy komfortu pracy oraz jakości nadzoru nad projektami. Odnotowano przypadki, w których ograniczenia kadrowe utrudniały pełną weryfikację dokumentacji projektowej. Aspekt ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście skróconego czasu realizacji Programu, wynikającego z opóźnionego rozpoczęcia.

Aspektem organizacyjnym, który został szczególnie doceniony przez beneficjentów, jest wprowadzenie instytucji opiekunów projektów.

Partnerzy norwescy jednoznacznie podkreślili profesjonalizm strony polskiej, zwłaszcza w zakresie przygotowania i przeprowadzenia spotkań Komitetu Współpracy oraz Komitetu Wyboru Projektów.

Realizacja Programu opierała się na precyzyjnym systemie dokumentacji, który w ocenie beneficjentów okazał się przydatny, zapewniając jasne ramy prawne i proceduralne. Zauważono jednak pewne zróżnicowanie w odbiorze dokumentacji w zależności od typu beneficjenta. W przypadku projektów naborowych, szczególnie tych realizowanych przez organizacje z dużym doświadczeniem grantowym, dokumentacja została oceniona pozytywnie. Beneficjenci tacy z racji posiadanego doświadczenia zasadniczo nie mieli problemu z odnalezieniem się w obowiązujących wzorcach dokumentów i procedurach. Mimo to, cenili sobie szkolenia, w czasie których można różne kwestie wyjaśnić w bezpośrednim kontakcie.

Z kolei instytucje publiczne występujące w roli beneficjentów mocniej sygnalizowały potrzebę dodatkowych szkoleń pomagających odnaleźć się w obowiązującej dokumentacji, co jest szczególnie przydatne dla organizacji otrzymujących tego typu dofinansowanie po raz pierwszy.

Perspektywa instytucji zarządzających Programem ujawniła pewne niedoskonałości w istniejącej dokumentacji. Krytycznie oceniono listy kontrolne do raportów finansowych: "Lista sprawdzająca do raportów finansowych, to my ją wymyśliliśmy, ona została zatwierdzona, ale z perspektywy czasu wiemy, że ona jest za bardzo szczegółowa i nieprzydatna, wręcz nie lubimy tego wypełniać, bo proces zatwierdzenia wydatków jest o wiele, wiele dłuższy." (źródło: wywiad z przedstawicielami COPE).

Zwrócono również uwagę na problemy z dokumentami zewnętrznymi, takimi jak wytyczne dotyczące zamówień o wartości powyżej 50 tys. zł netto, powyżej którego ma zastosowanie zasada konkurencyjności. Wytyczne te określane są jako "niezrozumiałe" i "napisane w sposób bardzo prawniczy". Należy jednak zaznaczyć, że jest to uwarunkowanie niezależne od Operatora Programu.

Istotnym problemem okazał się brak wzoru umowy projektowej, co szczególnie utrudniało proces w przypadku otwartych naborów. Przedstawiciele MSWiA podkreślili, że brak takiego wzoru wydłużał proces negocjacji i dostosowywania zapisów do oczekiwań beneficjentów, zwłaszcza organizacji pozarządowych. Wprowadzenie standardowego wzoru umowy w przyszłych edycjach Programu mogłoby znacząco usprawnić ten etap wdrażania.

Analiza dokumentacji programowej oraz wywiady z przedstawicielami instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu wskazują, że przyjęte metody monitorowania projektów były w dużej mierze wystarczające. Na wstępie należy podkreślić, że system monitoringu i kontroli został dokładnie

i w przejrzysty sposób opisany w dokumentacji programowej, co stanowiło solidną podstawę do jego efektywnego wdrożenia.

Główne założenia systemu monitoringu i kontroli obejmowały:

- Coroczne plany monitorowania zatwierdzane przez Operatora Programu (OP).
- Monitoring próby projektów nie mniejszej niż 10% liczby projektów, wybieranych na podstawie analizy ryzyka oraz losowego doboru.
- Założenie, że każdy projekt będzie monitorowany co najmniej raz w trakcie wdrażania poprzez kontrolę na miejscu.
- Wizyty monitorujące uwzględniające rzeczowy i finansowy postęp realizacji projektu, harmonogram realizacji działań oraz poprawność dokumentacji.
- Możliwość przeprowadzania monitoringów ad-hoc w uzasadnionych przypadkach.
- Kontrole administracyjne ("z za biurka") oraz kontrole projektów na miejscu ich realizacji.

Skuteczność przyjętych metod monitorowania potwierdzają opinie przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu. Wskazano na kompleksowość prowadzonych działań monitorujących, obejmujących zarówno aspekty finansowe, jak i merytoryczne. Wizyty monitorujące były prowadzone wspólnie przez DFE i COPE, co zapewniało wielowymiarową ocenę postępów w realizacji projektów.

Szczególnie wartościowym elementem systemu monitoringu była weryfikacja oryginałów dokumentów, porównywanie ich ze skanami otrzymywanymi wcześniej, kontrolowanie prawidłowości opisu dokumentów oraz sprawdzanie systemu księgowania i archiwizacji dokumentów u beneficjentów.

MSWiA i COPE wykazały się proaktywnym podejściem do monitoringu, wykraczającym poza formalne, obowiązkowe raporty. Przedstawiciele MSWiA i COPE MSWiA regularnie kontaktowali się z beneficjentami, aby na bieżąco weryfikować postępy i identyfikować ewentualne problemy wymagające wsparcia. Przedstawiciele MSWiA podkreślali, że w przypadku braku kontaktu ze strony beneficjenta, opiekunowie ze strony OP podejmowali kontakt, aby zweryfikować, czy beneficjent nie potrzebuje jakiegoś rodzaju wsparcia.

Istotnym elementem systemu kontroli, który przyniósł wymierne korzyści, był obowiązek kontroli ex-ante dla postępowań przetargowych w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych, w ramach wszystkich projektów predefiniowanych. Mimo że procedura ta była w pewnym stopniu uciążliwa, okazała się niezwykle skuteczna. Zgodnie z analizowaną dokumentacją, przeprowadzono łącznie 88 kontroli ex-ante, w wyniku których w większości przypadków sformułowano uwagi i zalecenia. Co istotne, po przeprowadzonych kontrolach ex-ante nie stwierdzono uchybień na etapie kontroli ex-post, co świadczy o wysokiej skuteczności tego mechanizmu.

Warto podkreślić, że koszt przeprowadzenia kontroli ex-ante (ok. 110 tys. zł) był znacznie niższy niż potencjalne straty wynikające z korekt finansowych, które udało się uniknąć dzięki tym kontrolom. W jednym przypadku uniknięto 100% korekty o wartości ok. 220 tys. zł, co dowodzi, że wydatkowanie środków na kontrole ex-ante było opłacalne z punktu widzenia budżetów beneficjentów.

Kontrolą ze strony zarówno OP jak i IW (w odpowiednich zakresach) zostały objęte wszystkie analizowane projekty. Na podstawie udostępnionych raportów z kontroli finansowych można stwierdzić, że realizacja projektów przebiegała w sposób gospodarny i terminowy. Kontrole finansowe i merytoryczne wykazały, że projekty zasadniczo przebiegały zgodnie z planem i bez opóźnień. Zespoły projektowe posiadały odpowiednią wiedzę merytoryczną i są zaangażowane w realizację zadań. Beneficjenci na bieżąco dokumentowali poniesione wydatki i przedstawiali je do kontroli.

W trakcie kontroli nie stwierdzono znaczących nieprawidłowości w dokumentacji finansowo-księgowej. Dokumentacja była prowadzona prawidłowo, a zakupiony sprzęt został odpowiednio oznakowany i jest wykorzystywany zgodnie z przeznaczeniem.

Jedynie zastrzeżenia pojawiły się w przypadku projektu nr NMF/PA20/022, gdzie stwierdzono, że część dokumentów finansowych nie była prawidłowo opisana. Beneficjent wprowadził nowy system oznakowania dokumentów, ale kontrolujący zwrócił uwagę, że nie powinno się tego robić retrospektywnie do zamkniętych okresów sprawozdawczych.

Można zatem podsumować, że beneficjenci wykazywali się dobrą organizacją i dyscypliną w realizacji projektów. Pojawiły się jedynie drobne uchybienia w dokumentacji, które zostały odpowiednio zaadresowane.

Interesujące jest spostrzeżenie wynikające z wywiadów, że niektórzy beneficjenci chcieliby częstszego monitoringu, żeby mieć potwierdzenie, że prowadzą działania prawidłowo i żeby była szansa na szybką interwencję w razie nieprawidłowości. OP podkreśla, że monitoring „zza biurka” (w tym weryfikacja okresowych raportów finansowych) jest prowadzony na bieżąco.

W zakresie działań informacyjno-promocyjnych zidentyfikowano pewne obszary wymagające poprawy. Przeprowadzone monitoringi ujawniły, że nie wszyscy beneficjenci terminowo opracowali plany komunikacji, które są wymagane zgodnie z regulacjami Darczyńców. W konsekwencji, konieczne było zobowiązanie tych beneficjentów do niezwłocznego wypełnienia tego obowiązku.

Jeśli chodzi o działania informacyjno-promocyjne realizowane przez OP i IW, to ich pozytywny wpływ na osiągnięcie rezultatów projektu został potwierdzony przez beneficjentów. Większość z nich wyraziła wysokie uznanie dla wszystkich form kontaktu z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA) oraz Centrum Obsługi Projektów Europejskich (COPE). Beneficjenci szczególnie docenili:

- szkolenia, które uznali za wartościowe i potrzebne, wyrażając jednocześnie chęć uczestnictwa w większej liczbie takich wydarzeń,
- możliwość wymiany doświadczeń podczas spotkań i prezentacji projektów,
- formę spotkań bezpośrednich (offline), którą uznali za szczególnie istotną.

Te pozytywne opinie świadczą o skuteczności działań informacyjno-promocyjnych OP i IW w kontekście wspierania beneficjentów i przyczyniania się do osiągania rezultatów projektów. Jednocześnie wskazują na potrzebę kontynuacji i potencjalnego rozszerzenia takich działań w przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń i bezpośrednich spotkań umożliwiających wymianę doświadczeń między beneficjentami. Przedstawiciele OP podkreślili wartość dodaną spotkań z beneficjentami, jednocześnie

zwracając uwagę na wielkość zasobów czasowych i kadrowych konieczną do zaangażowania przy realizacji tego typu spotkań (procedowanie zamówienia publicznego na zorganizowanie spotkań w 2024 r. trwało sześć miesięcy).

W celu oceny zaangażowania zasobów przez beneficjentów, przeanalizowano porozumienia podpisane z beneficjentami pod kątem gotowości do wniesienia wkładu własnego w realizację projektów. Zaobserwowano, że taki wkład miał miejsce w przypadku dwóch projektów naborowych: NMF/PA18/003 oraz NMF/PA20/022. Cechą wspólną tych projektów jest to, że w roli beneficjenta wystąpiły nie polskie podmioty publiczne, a organizacja pozarządowa (Helsińska Fundacja Praw Człowieka) oraz organizacja międzynarodowa (Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji). Zróżnicowanie w zakresie wkładu własnego wynika bezpośrednio z przyjętych procedur programowych. Zgodnie z nimi, podmioty publiczne mogły otrzymać pełne (100%) dofinansowanie projektu, natomiast podmioty spoza sektora finansów publicznych były zobowiązane do zapewnienia wkładu własnego (min. 10% wartości projektu). Bardziej miarodajnym wskaźnikiem zaangażowania zasobów mogłaby być analiza nakładów pozafinansowych, takich jak zaangażowanie dodatkowego personelu czy wykorzystanie własnej infrastruktury ponad wymogi minimalne projektu, jednak dane w tym zakresie nie były systematycznie zbierane w ramach monitoringu projektów.

Ocena wpływu Partnerów Programowych na realizację Programu jest niejednoznaczna. Jak wcześniej wspomniano, zaangażowanie Partnerów Programowych w realizację projektów charakteryzowało się nierównomiernością, co sugeruje, że ich wpływ na efektywność realizowanych działań był zróżnicowany.

Szczególnie wyraźny wpływ można zaobserwować w przypadku Norweskiego Dyrektoriatu ds. Obrony Cywilnej, który pełnił rolę Partnera Programowego (DPP) w obszarze tematycznym PA23. Zaangażowanie tego partnera przyniosło wymierne efekty. Po pierwsze, partnerzy norwescy byli inicjatorami kontynuacji realizowanego projektu, co doprowadziło do przekształcenia go w Inicjatywę Dwustronną (zob. Załącznik zawierający studia przypadku). Ta transformacja świadczy o dostrzeżeniu długoterminowej wartości projektu i chęci rozwijania współpracy. Po drugie, na podstawie wywiadów przeprowadzonych zarówno z przedstawicielami Dyrektoriatu, jak i beneficjentami, można wnioskować, że kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność współpracy było autentyczne zainteresowanie merytoryczne treścią projektów ze strony norweskiego partnera.

Porównanie założonych wskaźników z faktycznie zrealizowanymi działaniami pozwala stwierdzić, że wskaźniki w znacznym stopniu odzwierciedlały rzeczywiste efekty projektów.

W obszarze tematycznym PA18 (Azyl i migracja) wskaźniki generalnie dobrze oddawały charakter realizowanych działań. Przykładowo, wskaźnik "Liczba beneficjentów świadczonych lub ulepszonych usług" korespondował z faktycznie przeprowadzonymi działaniami, takimi jak organizacja spotkań profilaktyczno-edukacyjnych dla różnych grup docelowych. Podobnie, wskaźnik "Liczba personelu przeszkolonego w zakresie dobrowolnych powrotów" odpowiadał zrealizowanym szkoleniom dla funkcjonariuszy i psychologów policyjnych.

W obszarze tematycznym PA20 (Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości) wskaźniki w dużej mierze oddawały charakter realizowanych działań. Wskaźnik "Liczba funkcjonariuszy

przeszkolonych w zakresie zapobiegania przestępczości i dochodzeń" korespondował z licznymi szkoleniami przeprowadzonymi w ramach projektów. Wskaźnik "Liczba instytucji posiadających wysoko wyspecjalizowany sprzęt" odzwierciedlał faktyczne zakupy specjalistycznego sprzętu laboratoryjnego i komputerowego.

W obszarze tematycznym PA23 (Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk) wskaźniki takie jak "Poziom zgodności ze standardami NATO dotyczącymi zapobiegania i gotowości na zagrożenia CBRNE" oraz "Poziom kompetencji instytucji uczestniczących w zakresie zapobiegania i zwalczania zagrożeń CBRNE", dobrze korespondowały z realizowanymi działaniami, takimi jak stworzenie Krajowego Systemu Koordynacji i Standaryzacji CBRNE czy przeprowadzenie szkoleń z reagowania na zdarzenia CBRNE.

Z jednej strony, założone wskaźniki cechowały się precyzją, co umożliwiała beneficjentom efektywne planowanie działań projektowych. Z drugiej strony, wskaźniki charakteryzowały się pewnym stopniem elastyczności, co było szczególnie istotne w kontekście zakupów sprzętu. Nie narzucały one konkretnych typów wyposażenia, pozostawiając beneficjentom swobodę w doborze najodpowiedniejszych rozwiązań technicznych. Ta elastyczność pozwalała na lepsze dostosowanie działań do specyficznych potrzeb projektów i zmieniających się warunków ich realizacji.

Analizując adekwatność wskaźników, warto wskazać także na szereg niedostatków, które utrudniają ocenę trwałości efektów Programu. Ten wątek zostanie dokładniej omówiony w podrozdziale "3.3. Trwałość".

Beneficjenci pozytywnie oceniają zarówno jakość otrzymanego wsparcia, jak i szybkość reakcji oraz elastyczność krajowych instytucji zaangażowanych w proces wdrażania Programu.

Beneficjenci podkreślają, że nigdy nie byli pozostawieni sami sobie, gdy potrzebowali rady lub pomocy ze strony instytucji krajowych. Opiekunowie projektów byli kompetentni i potrafili odpowiedzieć na pojawiające się pytania. W przypadku nieobecności osoby bezpośrednio odpowiadającej za dany projekt, jej obowiązki przejmowała inna osoba, która również posiadała wiedzę o projekcie i potrafiła udzielić pomocy. Decyzje podejmowane przez opiekunów projektów, zapadały szybko.

Jednym z wyzwań dla beneficjentów była konieczność zmian w projekcie. Pojawiła się na skutek pandemii Covid-19 (gdy część działań zmieniła formę na online), ale też na skutek inflacji, wzrostu cen, niemożności znalezienia wykonawców. Beneficjenci pozytywnie oceniają postawę OP i IW, które wykazały się dużym zrozumieniem dla pojawiających się wyzwań. Ich elastyczność umożliwiła zakończenie projektów z sukcesem.

Ścieżka przepływu informacji jest zrozumiała dla beneficjentów i partnerów i oceniana jako najbardziej właściwa, choć czasem zdarzało się, że partner kontaktował się bezpośrednio z OP jedynie informując o tym beneficjenta. Wynikało to z pragnienia skrócenia czasu i zaoszczędzenia beneficjentowi wysiłku. W przeciwnym razie partner musiałby przekazać pytania beneficjentowi, a ten z kolei wysłać wiadomość do OP.

3.3. Trwałość

Trwałość efektów Programu "Sprawy wewnętrzne" stanowi kluczowy aspekt oceny jego długoterminowego wpływu. Analiza trwałości koncentruje się na perspektywie utrzymania pozytywnych rezultatów w okresie co najmniej pięciu lat po zakończeniu realizacji projektów, uwzględniając zarówno założenia programowe, jak i realne możliwości beneficjentów oraz instytucji zaangażowanych w jego wdrażanie.

Program został zaprojektowany z myślą o zapewnieniu trwałości efektów poprzez szereg mechanizmów. Kluczowe znaczenie ma możliwość zainwestowania znaczącej części pomocy (do 60%) w środki trwałe, co pozwala na stworzenie solidnej bazy materialnej dla realizowanych działań. Jednocześnie, wymóg utrzymywania zakupionych lub wyremontowanych nieruchomości oraz sprzętu o wartości jednostkowej powyżej 10 tys. zł przez co najmniej 5 lat, wraz z obowiązkiem zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych na ten cel, ma gwarantować ciągłość wykorzystania stworzonych zasobów. Istotnym czynnikiem jest również współdziałanie polskiego państwa w finansowaniu projektów, co zwiększa poczucie odpowiedzialności i zaangażowania w długoterminowe utrzymanie osiągniętych rezultatów.

Przeprowadzone wywiady z beneficjentami i instytucjami zaangażowanymi w realizację Programu wskazują na silne zaangażowanie i chęć kontynuacji osiągniętych efektów. Wszyscy respondenci podkreślali wagę utrzymania i rozwijania korzyści płynących z realizowanych projektów. Jednakże, precyzyjne określenie prawdopodobieństwa utrzymania tych korzyści w perspektywie pięcioletniej okazało się trudne na podstawie zebranych danych. Wynika to z szeregu czynników, w tym niepewności co do przyszłych uwarunkowań finansowych i instytucjonalnych.

Analiza zebranego materiału pozwala stwierdzić, że kluczowe znaczenie dla trwałości rezultatów Programu mają odpowiednie uwarunkowania finansowe i instytucjonalne. W aspekcie finansowym, istotne jest zapewnienie środków na utrzymanie i konserwację zakupionego sprzętu specjalistycznego, a także zabezpieczenie finansowania na kontynuację szkoleń wewnętrznych trenerów, co umożliwi dalsze rozpowszechnianie wiedzy w ramach służb. Nie mniej ważne jest zagwarantowanie środków na kontynuację działań przez organizacje pozarządowe, które otrzymały dofinansowanie w ramach Programu. W kontekście uwarunkowań instytucjonalnych, szczególną uwagę zwraca potrzeba stworzenia ram prawnych i regulacji dotyczących reagowania na zdarzenia CBRNE w obszarze PA23, co jest niezbędne dla pełnego wykorzystania potencjału zrealizowanego projektu.

Istotnym aspektem trwałości Programu jest perspektywa kontynuacji współpracy krajowej oraz międzynarodowej, szczególnie ze stroną norweską. Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje na ostrożny optymizm w tej kwestii. Zarówno instytucje zarządzające Programem, jak i beneficjenci wyrażają nadzieję na kontynuację współpracy, pozytywnie oceniając nawiązane kontakty i partnerstwa. Jednakże, praktyczna realizacja tej współpracy będzie w dużej mierze uzależniona od dostępności odpowiednich środków finansowych. Warto podkreślić, że realnym dowodem na chęć kontynuacji współpracy są inicjatywy dwustronne, które wynikają z wcześniej zrealizowanych projektów i opierają się na autentycznym zainteresowaniu obu stron współpracą w konkretnych, często wąskich tematach.

Podobnie przedstawia się sytuacja dotycząca kontynuacji współpracy z partnerami krajowymi. Choć istnieje wyraźna chęć kontynuowania tej współpracy, brak nowych źródeł finansowania znacząco ogranicza jej możliwości i zakres. Szczególną uwagę należy zwrócić na projekt zrealizowany w obszarze tematycznym PA23, gdzie stworzone podstawy Krajowego Systemu Koordynacji i Standaryzacji wymagają dalszej, intensywnej współpracy międzyinstytucjonalnej.

Analizując trwałość korzyści dla poszczególnych grup docelowych, można zauważyć zróżnicowany wpływ Programu. Głównym beneficjentem są instytucje państwowe, których potencjał został dzięki wdrażanym projektom wzmocniony, co pośrednio przekłada się na korzyści dla szerszych kręgów społecznych i wzmocnienie bezpieczeństwa państwa w tym budowę odporności w wielu aspektach. Organizacje pozarządowe jako bezpośredni odbiorcy dofinansowania miały możliwość punktowego działania w wybranej przez siebie tematyce. W ramach obszaru tematycznego PA18, szczególną grupą docelową są migranci, dla których trwałą korzyścią jest opracowanie narzędzi służących m.in. ochronie nieletnich z rodzin migranckich. Dodatkowo grupą docelową są funkcjonariusze służb, którzy mają kontakt z migrantami.

Ocena trwałości produktów i rezultatów projektów wskazuje na pewne zróżnicowanie między efektami "twardymi" (inwestycyjnymi) a "miękkimi". Beneficjenci generalnie oceniają produkty inwestycyjne jako trwalsze, czego przykładem może być sprzęt wykorzystywany do zwalczania przestępczości lub reagowania na sytuacje kryzysowe. Jednocześnie podkreślana jest wartość nawiązanej współpracy międzyinstytucjonalnej, która jest kontynuowana po zakończeniu projektów, co stanowi istotny "miękki" rezultat o potencjalnie długotrwałym oddziaływaniu.

Podsumowując, Program "Sprawy wewnętrzne" wykazuje znaczący potencjał do generowania trwałych korzyści, szczególnie w obszarze wzmacniania potencjału instytucjonalnego. Kluczowe dla utrzymania tej trwałości będzie zapewnienie stabilnych źródeł finansowania, zarówno dla kontynuacji działań, jak i utrzymania zakupionego sprzętu. Warto rozważyć wprowadzenie mechanizmów monitorowania długoterminowych efektów projektów, szczególnie w zakresie "miękkich" rezultatów i ich wpływu na efektywność instytucji, które otrzymały wsparcie. Wprowadzenie dodatkowych wskaźników jakościowych do systemu monitorowania mogłoby umożliwić lepszą ocenę trwałości rezultatów w przyszłości. Wreszcie, kontynuacja i potencjalne rozszerzenie inicjatyw dwustronnych jawią się jako skuteczny mechanizm podtrzymywania międzynarodowej współpracy, co może znacząco przyczynić się do długoterminowej trwałości efektów Programu.

3.4. Wpływ

Ocena wpływu Programu jest jednym z kluczowych aspektów ewaluacji, pozwalającym na zrozumienie szerszego kontekstu i długofalowych efektów podejmowanych działań. W przypadku Programu "Sprawy wewnętrzne" analiza wpływu skupia się na identyfikacji bezpośrednich i pośrednich oddziaływań interwencji na objęte nią obszary oraz grupy docelowe. Szczególną uwagę zwrócono na to, w jakim stopniu Program przyczynił się do poprawy funkcjonowania instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne oraz jak wpłynął na ogólny poziom bezpieczeństwa w społeczeństwie.

Przeprowadzone badanie ujawniło, że respondenci z instytucji zarządzających Programem, jak również przedstawiciele KPK podchodzili z ostrożnością do formułowania jednoznacznych ocen dotyczących wpływu Programu. Zwracano uwagę na fakt, że skala finansowa interwencji (20 mln EUR) może nie być wystarczająca, aby oczekiwać fundamentalnych zmian w funkcjonowaniu zainteresowanych instytucji w Polsce. Realizacja Programu miała jednak wpływ nie do przecenienia w zakresie współpracy instytucji polskich i norweskich – gdyby Program nie został wdrożony, współpraca tych jednostek nie miałaby szansy zostać nawiązana, a w tym kontekście aspekt finansowy nie był najważniejszy. Często pojawiającym się wątkiem w wypowiedziach respondentów było także przekonanie, że Program istotnie przyczynił się do wzmocnienia kompetencji i możliwości służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne. W konsekwencji, według opinii badanych, przełożyło się to na podniesienie ogólnego poziomu bezpieczeństwa w społeczeństwie. Takie postrzeganie wpływu Programu, choć trudne do precyzyjnego zmierzenia, wskazuje na jego pozytywne oddziaływanie w kluczowych obszarach bezpieczeństwa wewnętrznego.

Analizując wpływ działań podejmowanych w ramach wybranych projektów na grupy docelowe i obszary nimi objęte, można zauważyć znaczące i wielowymiarowe oddziaływanie.

Projekt PDP I, skupiający się na dostosowaniu ośrodków dla cudzoziemców do potrzeb rodzin z dziećmi, przyniósł wymierne korzyści zarówno dla samych cudzoziemców, jak i dla pracowników instytucji z nimi pracujących. Kluczowym aspektem wpływu tego projektu było holistyczne podejście do poprawy warunków życia rodzin z dziećmi w ośrodkach. Poprzez kompleksowe działania infrastrukturalne i edukacyjne, projekt nie tylko poprawił fizyczne warunki pobytu, ale także zapewnił wsparcie psychologiczne i edukacyjne. Szczególnie istotne było podniesienie kompetencji pracowników w zakresie ochrony praw dziecka, co przyczyniło się do systemowej zmiany w podejściu do małoletnich cudzoziemców. Wypracowanie i wdrożenie nowych standardów i narzędzi, takich jak kwestionariusze najlepszego interesu dziecka, ma potencjał długotrwałego oddziaływania na praktyki instytucjonalne.

W przypadku projektu PDP II, ukierunkowanego na wzmocnienie potencjału Policji w zakresie zwalczania cyberprzestępczości, przedstawiciel beneficjenta podkreślał znaczący wpływ na efektywność działań organów ścigania w tej dziedzinie. Systemowe podejście, obejmujące wszystkie laboratoria kryminalistyczne w kraju, przyczyniło się do wyrównania poziomu kompetencji i wyposażenia w skali ogólnopolskiej. Kluczowym efektem było nie tylko podniesienie umiejętności technicznych pracowników, ale także zwiększenie wiarygodności dowodów cyfrowych w postępowaniach sądowych. To z kolei przełoży się na wyższą skuteczność w zwalczaniu cyberprzestępczości w perspektywie długoterminowej.

Projekt PDP IV, koncentrujący się na wzmocnieniu potencjału służb w zakresie weryfikacji autentyczności dokumentów, wykazał szeroki zasięg oddziaływania, wykraczający poza pierwotnie zakładane grupy docelowe. Znaczące przekroczenie liczby przeszkolonych osób świadczy o dużym zapotrzebowaniu na tego typu wiedzę i umiejętności w różnych instytucjach publicznych. Szczególnie istotny okazał się wpływ projektu w kontekście aktualnych wyzwań migracyjnych, takich jak kryzys na granicy z Białorusią czy napływ uchodźców z Ukrainy.

W projekcie NMF/PA20/029, ukierunkowanym na wzmocnienie potencjału w zakresie zwalczania przestępczości seksualnej, kluczowym aspektem było połączenie innowacji technologicznych z rozwojem

kompetencji i współpracą międzyinstytucjonalną. Wprowadzenie zaawansowanych metod analizy dowodów biologicznych ma potencjał znaczącego zwiększenia skuteczności identyfikacji sprawców. Jednocześnie, działania sieciujące i szkoleniowe przyczyniły się do lepszej koordynacji między różnymi podmiotami zaangażowanymi w łańcuch sprawiedliwości, co może mieć długotrwały wpływ na efektywność systemu jako całości.

Podsumowując, wszystkie analizowane projekty wykazały znaczący i wielowymiarowy wpływ na swoje grupy docelowe i obszary działania. Charakterystycznym elementem było systemowe podejście, łączące rozwój infrastruktury i technologii z podnoszeniem kompetencji i zmianami w praktykach instytucjonalnych. Takie kompleksowe oddziaływanie stwarza podstawy do trwałych zmian i długofalowej poprawy w obszarach objętych projektami.

4. SZCZEGÓŁOWE USTALENIA Z REALIZACJI PROJEKTÓW

4.1. Obszar tematyczny „Azyl i migracja”

Przeanalizowano 3 projekty z obszaru tematycznego „Azyl i migracja”:

- projekt „Chronimy dzieci, w tym dzieci bez opieki ubiegające się o azyl, przed przemocą” zrealizowany przez Urząd do Spraw Cudzoziemców wraz z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę,
- projekt „Bezpieczny dom” zrealizowany przez Helsińską Fundację Praw Człowieka wraz z Centrum Pomocy Prawnej im. Haliny Nieć oraz UNHCR,
- „Integracja dla bezpieczeństwa – współpraca międzynarodowa w zakresie praw podstawowych” realizowany przez Komendę Wojewódzką Policji w Szczecinie wraz z Komendą Wojewódzką Policji we Wrocławiu, Komendą Wojewódzką Policji w Gorzowie Wielkopolskim i Zachodniopomorskim Urzędem Wojewódzkim.

Projekty koncentrowały się na grupach wrażliwych tj. dzieci migrantów, w tym dzieci przebywających w ośrodkach dla cudzoziemców ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, ofiary handlu ludźmi i przemocy, a także migranci, w tym również migranci nieregularni i przebywający w ośrodkach dla cudzoziemców ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej.

Projekty objęły swoim oddziaływaniem zarówno grupy wrażliwe, jak i ich otoczenie materialne i społeczne. Część działań była nastawiona bezpośrednio na migrantów i dzieci migrantów, a część na osoby stykające się zawodowo z migrantami tj. funkcjonariuszy policji, straży granicznej, pracowników Urzędu ds. Cudzoziemców, pracownicy otwartych i zamkniętych ośrodków dla cudzoziemców, prawnicy, pracownicy organizacji pozarządowych oraz na osoby angażujące się w pomoc migrantom na zasadzie wolontariatu. Praca z osobami stykającymi się z migrantami, pozwoliła na rozwinięcie ich kompetencji w sytuacjach kontaktu z osobami z grup wrażliwych, co w rezultacie umożliwiło członkom grup wrażliwych egzekwowanie ich praw.

Istotnym komponentem wszystkich ewaluowanych projektów była edukacja prowadzona poprzez szkolenia, warsztaty i seminaria. Działania edukacyjne koncentrowały się wokół 3 głównych obszarów tematycznych:

- praw dziecka i krzywdzenia dzieci, w tym dzieci w kryzysie humanitarnym
- praw migrantów, a w szczególności procedury ubiegania się o azyl
- przeciwdziałania przestępczości, a zwłaszcza zwalczanie handlu ludźmi

Ważną też była funkcja integracyjna tych spotkań. Szkolenia miały na celu nie tylko przekazanie wiedzy z zakresu przede wszystkim praw dziecka, praw człowieka i procedury azylowej, ale również rozwinięcie kompetencji kulturowych cudzoziemców.

Z uwagi na spowodowaną przez pandemię Covid-19 zmianę formuły szkoleń na szkolenia online lub hybrydowe, wzięło w nich udział więcej osób niż pierwotnie planowano, co jest widoczne w przekroczeniu wartości wskaźników uczestnictwa.

Efektym trwałym projektów są wytworzone materiały edukacyjne obecne w ośrodkach dla cudzoziemców, urzędach i przestrzeni miejskiej, a także w przestrzeni online. Na platformie e-learningowej Urzędu do Spraw Cudzoziemców został zamieszczony kurs dotyczący standardów ochrony dzieci dla pracowników urzędu. Powstały też ogólnodostępne strony internetowe z materiałami edukacyjnymi w tym z publikacjami książkowymi i raportami.⁷

Inne rodzaje działań poza edukacyjnymi skupiały się przede wszystkim na migrantach (dorosłych i nieletnich) znajdujących się w ośrodkach dla cudzoziemców i obejmowały:

- poprawę otoczenia materialnego poprzez remont infrastruktury (wyposażenie sal, remont boiska),
- dotarcie do nich z pomocą prawną,
- monitorowanie sytuacji w ośrodkach pod względem dostępu do informacji prawnej, pomocy psychologicznej i medycznej,
- stworzenie grup wsparcia. Grupy skupiają także cudzoziemców, którzy ośrodki opuścili i mieszkają w Warszawie i okolicach,
- stworzenie kwestionariuszy najlepszego interesu dziecka.

Natomiast działania nastawione na zapobieganie i zwalczanie przestępczości obok szkoleń objęły zakup sprzętu (nowe technologie) do zwalczania handlu ludźmi i do szkoleń mających na celu budowanie kompetencji służących zwalczaniu handlu ludźmi, a także kursy języka angielskiego dla funkcjonariuszy w celu podniesienia ich kompetencji językowych i umożliwienia komunikacji z obcokrajowcami.

Wszyscy beneficjenci wskazywali na istotność nawiązania kontaktów ze Strażą Graniczną i utrzymanie tych kontaktów mimo zakończenia projektów. Projekty umożliwiły dotarcie z pomocą, przede wszystkim prawną, do prowadzonych przez Straż Graniczną zamkniętych ośrodków dla cudzoziemców. Jest to cennym wkładem tych projektów w funkcjonowanie systemu zarządzania azylem i migracją, gdyż osoby przebywające w tych ośrodkach są odcięte od wszelkich kontaktów ze światem zewnętrznym i istnieje ryzyko, że bez ww. projektów nie byłyby w stanie egzekwować swoich praw, w tym prawa do ubiegania się o azyl, a nawet byłyby tych praw nieświadome. Dotarcie z pomocą prawną do osób w ośrodkach dla cudzoziemców zwiększyło zdolność cudzoziemców do ubiegania się o azyl, a więc w rezultacie poprawiło działanie systemu.

Projekty pomogły też otoczyć opieką dzieci migrantów przebywających w ośrodkach dla cudzoziemców, narażonych na trafienie do tych ośrodków i tych, które je już opuściły. W jednym z projektów stworzono *kwestionariusz najlepszego interesu dziecka*. Kwestionariusz będzie używany przez funkcjonariuszy na granicy i podczas zatrzymań i pozwoli określić, jakie procedury detencyjne zastosować wobec dziecka.

⁷ Strona 1: <https://refugeeaid.pl/>,

Strona 2: <https://zachodniopomorska.policja.gov.pl/sz/aktualnosci/projekty-realizowa/norweski-mechanizm-finansowy-i>

Opracowano także kwestionariusz przeznaczony dla pracowników rodzinnego ośrodka detencyjnego w Leszniewoli, który pozwoli określić potrzeby dziecka, jego stan psychiczny i fizyczny i zarekomendować odpowiednie rozwiązania przed sądem.

Dzieci mają być też chronione dzięki odbytym przez funkcjonariuszy i urzędników szkoleniom, które przedstawiały perspektywę dziecka-migranta i uwrażliwiały ich na jego prawa. Zwiększenie wiedzy na temat ich specyficznej sytuacji i ich praw, może podnieść responsywność tych osób wobec potrzeb nieletnich migrantów i w ten sposób poprawić działanie systemu.

Choć w przypadku wszystkich ewaluowanych projektów, zostały osiągnięte zamierzone rezultaty, utrzymanie trwałych rezultatów wymaga nakładów finansowych, którymi beneficjenci nie dysponują. Do utrzymania efektów szkoleń konieczne jest ich powtarzanie, by utrwalić raz zdobytą wiedzę, ale również, by zapoznać z tematem nowych pracowników i nowo przybyłych cudzoziemców. Istnieje duże zainteresowanie szkoleniami. Część z nich jest prowadzona przez wolontariuszy, jednak nawet taka forma wymaga pokrycia kosztów transportu. Organizacje pozarządowe, które prowadziły szkolenia nie są w stanie w długiej perspektywie czasu ponosić tych kosztów, jeśli nie otrzymają wsparcia finansowego. Materiały edukacyjne zamieszczone na stronach internetowych są rezultatem trwałym, jednak będą po pewnym czasie wymagały uaktualnienia, by je dopasować do zmieniających się warunków. Podobnie konieczne będzie zaktualizowanie kwestionariuszy najlepszego interesu dziecka.

4.2. Obszar tematyczny „Międzynarodowa współpraca policyjna i zwalczanie przestępczości”

W ramach badania przeanalizowano 5 projektów zrealizowanych przez komendy policji i 1 ukierunkowany na wsparcie straży granicznej, co dobrze koresponduje z faktem, że w całym obszarze PA20 dominowały przedsięwzięcia „policyjne”.

Analiza objętych badaniem projektów policji pokazuje, że można podzielić je na dwa typy ze względu na dominujący rodzaj działań:

- Projekty, o których zasadniczym charakterze decydują działania infrastrukturalne tj. zakupiony sprzęt (działania miękkie są ich dopełnieniem);
- Projekty o profilu szkoleniowym, sieciującym (z możliwym komponentem sprzętowym).

Projekty o charakterze infrastrukturalnym

Odwołując się do tego podziału, do projektów infrastrukturalnych należy zaliczyć projekt PDP II⁸ zrealizowany przez Komendę Główną Policji oraz projekt NMF/PA20/029⁹ zrealizowany przez Komendę Wojewódzką Policji w Poznaniu.

Projekt PDP II polegał na doposażeniu 18 laboratoriów kryminalistycznych¹⁰ na terenie całego kraju w sprzęt i oprogramowanie do prowadzenia badań kryptograficznych na urządzeniach takich jak telefony i komputery. Wyposażenie to obejmowało:

- Wysokospecjalistyczne stacje robocze, wykorzystywane do pracy w zakresie odszyfrowania danych;
- Stanowiska chip-off pozwalające na pozyskiwanie danych bezpośrednio z układów pamięci urządzeń elektronicznych (czyli na pozyskiwanie danych z uszkodzonych urządzeń);
- Oprogramowanie do akwizycji danych z urządzeń mobilnych;
- Oprogramowanie do przełamywania zabezpieczeń kryptograficznych urządzeń mobilnych;
- Pakiet narzędzi (oprogramowania) do analizy pozyskanych danych.

W ramach projektu na początku przeprowadzono szkolenia, za których większość odpowiadał partner projektu tj. Norweski Uniwersytet Policyjny, który specjalizuje się w informatyce śledczej, a następnie zrealizowano zakupy wysokospecjalistycznego sprzętu i oprogramowania. Przeprowadzono 22 edycje szkoleń, w których uczestniczyli biegli i certyfikowani eksperci z laboratoriów kryminalistycznych z całej Polski. Odbływały się one w małych grupach, miały bardzo praktyczny charakter a trenerami byli specjaliści z Norwegii, Hiszpanii, Irlandii, Estonii, Niemiec oraz Belgii. Według słów koordynatora projektu szkolenia miały bardzo wysoki poziom, a ich polscy uczestnicy byli bardzo z nich zadowoleni. Część uczestników pozostaje także w nieformalnym kontakcie z trenerami, omawiając z nimi „trudniejsze przypadki” z jakimi mają do czynienia w swojej pracy. Dodatkowo jedno ze szkoleń przeprowadził polski podmiot, dotyczyło ono pozyskiwania danych z uszkodzonych urządzeń za pomocą stanowisk chip-off.

Łącznie w projekcie przeszkolono 104 osoby.

Podstawową korzyścią jaką przynosi projekt jest podniesienie zdolności laboratoriów kryminalistycznych do pozyskiwania, analizowania i zabezpieczania materiału cyfrowego, tak by mógł on stanowić trudny do podważenia dowód sądowy w sprawach związanych z przestępczością komputerową. Urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane są obecnie w trybie testowym. Niemniej jednak według słów

⁸ Tytuł projektu: PDP II Doskonalenie procesu gromadzenia, analizy i oceny dowodów w zakresie zwalczania transgranicznej przestępczości komputerowej przy wykorzystaniu sieci pracowni informatyki śledczej laboratoriów kryminalistycznych polskiej Policji.

⁹ NEMESIS - nowoczesny model systemu śledczego w zakresie przestępstw seksualnych

¹⁰ Były to laboratoria wszystkich Komend Wojewódzkich Policji, jak również Komendy Stołecznej Policji oraz Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Policji.

koordynatora, wkrótce powinno się to zmienić i projekt powinien przełożyć się na konkretne materiały dowodowe wykorzystywane w sądach.

W ramach **Projektu „Nemesis”** KWP w Poznaniu wyposażano laboratorium Kryminalistyczne przy tej komendzie w linię badawczą do badań genetycznych. Jest to zestaw urządzeń pozwalający na identyfikację śladów biologicznych, które były zabezpieczone m.in. po przestępstwach seksualnych.

Jego najważniejszym elementem był tzw. separator komórek. Jest to urządzenie, dzięki któremu z przemieszanego materiału biologicznego można wyodrębnić poszczególne komórki, a następnie przypisać je do konkretnych osób (w tym sprawców przestępstwa). Według koordynatora projektu, jest to bardzo nowoczesny sprzęt, którym nie dysponuje żadne laboratorium kryminalistyczne w Polsce¹¹. Uzupełnieniem dla separatora komórek, są urządzenia, przygotowujące materiał do zasadniczego badania.

Urządzenia zakupiono na użytek KWP w Poznaniu i KWP w Gorzowie Wielkopolskim, które nie ma laboratorium kryminalistycznego.

W projekcie przewidziano także szkolenia z obsługi zakupionego sprzętu oraz szkolenie z zakresu metod statystycznych i metod analizy materiału genetycznego (dla przedstawicieli laboratoriów kryminalistycznych z całej Polski). To ostatnie szkolenie przeprowadzili eksperci z Niemiec i Holandii, pracowano w nim na surowych wynikach uzyskanych z separatora, ucząc się i ćwicząc zaawansowane metody analizy i interpretacji danych.

Przeprowadzono także seminaria, adresowane do innych grup niż specjaliści z zakresu genetyki. Były to spotkania poświęcone tematyce: przeciwdziałania handlowi ludźmi i prostytucji (dla służb kryminalnych), pobierania i zabezpieczania śladów biologicznych (dla służb dochodzeniowo śledczych) oraz różnym zagadnieniom prawnym związanym ze ściganiem przestępstw seksualnych (dla różnych służb: policji, prokuratury, a także naukowców, organizacji pozarządowych). W ostatnim wydarzeniu uczestniczyła przedstawicielka partnera norweskiego tj. Uniwersytetu w Oslo (miała w nim jedno z wystąpień).

Podobnie jak w poprzednim projekcie, także i tu, kluczowym efektem było wyposażenie policji w narzędzia, które umożliwiają pozyskanie wiarygodnego materiału dowodowego. W tym przypadku chodzi o jednoznaczne wskazanie sprawcy przestępstwa, na podstawie pozostawionych przez niego śladów biologicznych. Z informacji pozyskanych od koordynatora projektu, wynika, że już ma to miejsce. Przy użyciu zakupionego sprzętu, opracowano przynajmniej jedną opinię kryminalistyczną, która jest dowodem w sprawie sądowej.

¹¹ Podobnym dysponuje Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, ale wykorzystywane jest ono ściśle w celach medycznych, do identyfikacji komórek rakowych.

Projekty „miękkie”

Wśród projektów o przewadze działań „miękkich” można wymienić dwa projekty predefiniowane PDP III¹² i PDP IV¹³ zrealizowane przez Komendę Główną Policji oraz projekt NMF/PA20/001¹⁴ zrealizowany przez Komendę Wojewódzką Policji w Bydgoszczy.

Projekt **PDP III** polegał na zorganizowaniu trzech konferencji, poświęconych różnym zagadnieniom związanym z prowadzeniem międzynarodowych poszukiwań najgroźniejszych przestępców.

Głównym odbiorcą projektu byli funkcjonariusze z jednostek wchodzących w skład sieci ENFAST, która zrzesza tzw. zespoły poszukiwań celowych z krajów europejskich. Po stronie polskiej byli to funkcjonariusze Wydziału Poszukiwań i Identyfikacji Osób Biura Kryminalnego Komendy Głównej Policji oraz wszystkich Zespołów Poszukiwań Celowych z Komend Wojewódzkich/Komendy Stołecznej Policji.

W wydarzeniach wzięło udział łącznie 126 osób. Obok uczestników z Polski, byli też przedstawiciele większości krajów europejskich.

Tematyka konferencji dotyczyła takich kwestii jak: uwarunkowania prawne i narzędzia, jakimi może posługiwać się policja w różnych krajach prowadząc poszukiwania celowe, omówienie dotychczasowych doświadczeń ze współpracy międzynarodowej, wykorzystanie najnowszych technologii, współpraca z podmiotami zewnętrznymi w poszukiwaniu przestępców.

Choć wymiana wiedzy i doświadczeń była ważnym aspektem projektu, to według koordynatorów, jego najważniejszym celem było doprowadzenie do osobistego spotkania i bliższego poznania się funkcjonariuszy działających w ramach sieci ENFAST. Stało za tym przekonanie, że wpłynie to pozytywnie na jakość ich kontaktów roboczych (np. na zaangażowanie partnerów, szybkość podejmowania działań)¹⁵. Trudno nie zgodzić się z tym założeniem i wydaje się, że takie efekty projektu powinny się pojawić. Jednak ze względu na ich naturę, a także zakres tego badania, są dla nas nieuchwytnie.

Z kolei głównym celem projektu **PDP IV** było podniesienie umiejętności funkcjonariuszy policji w zakresie rozpoznawania autentyczności dokumentów tożsamości i uprawnień tj. prawo jazdy.

Projekt skierowany był przede wszystkim do funkcjonariuszy z wydziałów ruchu drogowego i prewencji ze wszystkich Komend Wojewódzkich Policji (oraz Komendy Stołecznej). Chodziło o dotarcie do

¹² PDP III Policijna i pozapolicyjna współpraca międzynarodowa w poszukiwaniach najgroźniejszych przestępców Europy

¹³ PDP IV Dokumenty – Bezpieczeństwo i Kontrola, w tym Kontrola Taktyczna

¹⁴ Szkolenia specjalistyczne szansą na zwiększenie skuteczności organów ścigania w zwalczaniu przestępczości zorganizowanej

¹⁵ Dzięki osobistej znajomości możliwe są szybkie kontakty „na telefon”, uruchomienie pewnych działań, zanim wszystkie formalności i komunikacja oficjalnymi kanałami zostanie dopełniona.

funkcjonariuszy, którzy najczęściej dokonują legitymowania i stanowią pierwszy „filtr” oceniający autentyczność dokumentów tożsamości. Szerszym kontekstem, który zdecydował o potrzebie uruchomienia projektu był fakt, że w Polsce wraz ze wzmożonym ruchem migracyjnym, przybywa też przypadków posługiwania się fałszywymi dokumentami przez cudzoziemców.

Szkolenia w projekcie miały strukturę kaskadową. Najpierw eksperci z Laboratorium Kryminalistycznego KSP, Wytwórni Papierów Wartościowych oraz norweskiego partnera projektu tj. Norwegian ID Centre, przeszkolili 140 funkcjonariuszy z komend wojewódzkich. Zostawali oni trenerami i następnie szkolili funkcjonariuszy w swoich jednostkach macierzystych. Ostatecznie projektem objęto ponad 10 tys. funkcjonariuszy.

W projekcie zakupiono także sprzęt. Były to przenośne testery autentyczności dokumentów oraz mikroskopy cyfrowe z możliwością podłączenia do komputera. Testery rozdano 10 tys. przeszkolonych funkcjonariuszy a mikroskopy trenerom.

Trzeba też dodać, że dzięki kaskadowym szkoleniom udało się osiągnąć dodatkowe, nieplanowane rezultaty. Obecność trenerów w komendach wojewódzkich pozwoliła objąć szkoleniami pracowników także innych instytucji, które zwracały się z taką prośbą do policji. Z dodatkowych szkoleń skorzystało blisko 10 tys. osób z takich podmiotów jak: Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Straż Leśna, Służba Ochrony Państwa, Żandarmeria Wojskowa.

Ostatni z omawianych tu projektów policyjnych był odpowiedzią na potrzeby szkoleniowe różnych formacji podlegających **KWP w Bydgoszczy**. Szkoleniami objęto:

- Specjalistów od informatyki śledczej z laboratorium kryminalnego:
 - w zakresie odzyskiwania danych z urządzeń mobilnych oraz analizy pozyskanych danych;
- Funkcjonariuszy prewencji:
 - szkolenie dla policyjnych psów służbowych i funkcjonariuszy przewodników (m.in. w zakresie udzielenia pierwszej pomocy psom po ewentualnym zranieniu w akcji);
 - szkolenia w zakresie postępowania w przypadkach ujawniania opakowań z zawartością substancji, co do których zachodzi podejrzenie, że mogą być środkiem odurzającym, substancją psychotropową, materiałem wybuchowym;
- Funkcjonariuszy z oddziału antyterrorystycznego:
 - szkolenia nurkowe i spadochronowe;
 - szkolenia wspinaczkowe;
- Funkcjonariuszy z wydziału kryminalnego:
 - szkolenie w zakresie profilowania kryminalnego;
 - szkolenie nt. kryptowaluty jako narzędzia popełniania przestępstw i prania pieniędzy;
 - szkolenia w zakresie techniki jazdy samochodem w trudnych warunkach.

Łącznie przeszkolono 925 funkcjonariuszy.

Uzupełnieniem projektu był zakup sprzętu potrzebnego różnym wydziałom. Najpoważniejszym wydatkiem był spektrometr dla laboratorium kryminalistycznego (urządzenie służące do detekcji i identyfikacji substancji chemicznych). Oprócz tego zakupiono sprzęt i oprogramowanie do łamania zabezpieczeń i odczytu danych z urządzeń elektronicznych, zestaw spadochronowy, sprzęt wspinalczkowy, obroże z lokalizatorami GPS i inne drobniejsze wyposażenie.

Koordynatorka projektu ocenia, że szkolenia były wysokiej jakości i dobrze dostosowane do potrzeb funkcjonariuszy. Notabene część z nich nie była początkowo planowana, pojawiła się w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby, czasami jako kontynuacja odbytych już szkoleń¹⁶.

Mierzalnym efektem projektu, są statystyki policyjne pokazujące liczbę ujawnionych sprawców przestępstw narkotykowych przez Oddział Prewencji Policji w Bydgoszczy. W 2023 roku zatrzymano 386 sprawców, w stosunku do 163 w całym 2022 roku. Według koordynatorki wzrost ten można bezpośrednio powiązać z przeprowadzonymi w ramach projektu szkoleniami z zakresu ujawniania i postępowania z podejrzanymi substancjami. W odniesieniu do innych szkoleń nie ma danych, które mogłyby w podobny sposób uchwycić ich efekty.

Trzeba też dodać, że dzięki projektowi tj. zakupionemu sprzętowi do informatyki śledczej oraz szkoleniom, w strukturze KWP w Bydgoszczy utworzono nową pracownię, która specjalizuje się w odczytywaniu danych z uszkodzonych nośników elektronicznych (np. z telefonów). Był to nieplanowany efekt projektu.

Jedyny podlegający ewaluacji w tym obszarze **projekt skierowany do Straży Granicznej** również miał charakter szkoleniowy. Projekt zrealizowała Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji, która już wcześniej prowadziła podobne działania w ramach NMF.

Szkolenia kładły nacisk na podniesienie kompetencji funkcjonariuszy SG w zakresie identyfikowania ofiar handlu ludźmi oraz w postępowaniu z takimi osobami. Łącznie w szkoleniach stacjonarnych wzięło udział 476 funkcjonariuszy, a w szkoleniach on-line ponad 3 tys. Dodatkowo wraz z wybuchem wojny w Ukrainie i masowym napływem uchodźców, poszerzono grupę docelową o funkcjonariuszy innych służb i przedstawicieli administracji, zaangażowanych w bezpośrednią pomoc uchodźcom.

Ważnym aspektem projektu były także warsztaty, na których funkcjonariusze Straży Granicznej spotkali się z przedstawicielami Państwowej Inspekcji Pracy. Służyły one wymianie doświadczeń i dyskusji na temat zagrożeń związanych z handlem ludźmi, szczególnie w kontekście pracy przymusowej. Koordynator projektu ocenia, że może to być przyczynek do dalszej współpracy obu instytucji np. w zakresie planowania wspólnych kontroli w przedsiębiorstwach zatrudniających cudzoziemców.

Trudno ocenić w jaki sposób szkolenia przełożyły się na praktykę pracy funkcjonariuszy (nie dysponujemy takimi danymi). Mając styczność z funkcjonariuszami SG od dawna, koordynator na przestrzeni lat zauważa pozytywne zmiany w ich podejściu do ofiar handlu ludźmi. Funkcjonariusze generalnie mają większą wiedzę na temat praw ofiar handlu ludźmi, lepiej rozumieją ich potrzeby

¹⁶ Co było możliwe dzięki oszczędnościom w projekcie i zwiększeniu dofinansowania w końcowej jego fazie

i konieczność unikania wtórnej wiktymizacji. Stąd można argumentować, że takie szkolenia są potrzebne i przynoszą pozytywne skutki.

4.3. Obszar tematyczny „Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk”

W ramach obszaru tematycznego „Zapobieganie klęskom żywiołowym i gotowość na wypadek takich klęsk” zrealizowano jeden projekt, którego istotą było nawiązanie współpracy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego z 9 partnerami krajowymi (Instytut Immunologii i Terapii Doświadczalnej Polskiej Akademii Nauk; Instytut Optoelektroniki Wojskowej Akademii Technicznej; Ministerstwo Zdrowia; Państwowa Agencja Atomistyki; Rządowe Centrum Bezpieczeństwa; Akademia Pożarnicza; Uniwersytet Łódzki; Uniwersytet Jagielloński; Wydział Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej) oraz 2 partnerami norweskimi (Norwegian Directorate for Civil Protection; Norwegian Defence Research Establishment).

W oparciu o przedstawione wnioski z analizy dokumentów i wywiadu z beneficjentem, można stwierdzić, że realizacja projektu w ramach obszaru tematycznego PA23 miała znaczący wpływ na zwiększenie i poprawę zdolności do zapobiegania klęskom żywiołowym i gotowości na wypadek takich klęsk, ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń CBRNE.

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że realizacja projektu przyczyniła się do utworzenia fundamentów dla kompleksowego systemu reagowania na zagrożenia CBRNE. Jest to kluczowy element w budowaniu zdolności kraju do efektywnego zapobiegania i reagowania na potencjalne klęski żywiołowe związane z tymi zagrożeniami. Stworzenie takiego systemu stanowi istotny krok w kierunku ujednolicenia procedur i standardów działania różnych służb i instytucji.

Projekt umożliwił nawiązanie współpracy między Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego a dziewięcioma partnerami krajowymi. Ta szeroka koalicja instytucji, obejmująca m.in. Policję i Straż Pożarną, pozwoliła na wypracowanie mechanizmów koordynacji niezbędnych w sytuacjach kryzysowych. Efektywna współpraca między tymi podmiotami jest kluczowa dla skutecznego reagowania na zagrożenia CBRNE.

W ramach projektu przeprowadzono szereg szkoleń, które znacząco podniosły kompetencje personelu zaangażowanego w reagowanie na zagrożenia CBRNE:

- 11 edycji szkoleń, w których przeszkolono 132 osoby,
- szkolenia specjalistyczne, seminaryjne i warsztatowe, w których udział wzięło 602 osoby.

Tak szeroko zakrojone działania szkoleniowe niewątpliwie przyczyniły się do podniesienia gotowości służb do efektywnego działania w sytuacjach kryzysowych.

Utworzenie platformy e-learningowej na temat zagrożeń CBRNE oraz systemu VR (wirtualnej rzeczywistości) stanowi innowacyjne podejście do kształcenia w tym obszarze. Pozwala to na ciągłe podnoszenie kwalifikacji personelu oraz utrzymanie wysokiego poziomu gotowości, co jest szczególnie istotne w kontekście dynamicznie zmieniających się zagrożeń.

Opracowanie systemu ostrzegania jest kluczowym elementem w zapobieganiu i minimalizowaniu skutków potencjalnych klęsk związanych z CBRNE. Szybka i skuteczna komunikacja w sytuacjach zagrożenia może znacząco przyczynić się do ograniczenia strat.

Opracowanie raportu na temat wykorzystania dronów w reagowaniu na zagrożenia CBRNE wskazuje na proaktywne podejście do wykorzystania nowoczesnych technologii w zwiększaniu gotowości na wypadek klęsk żywiołowych. Drony mogą znacząco zwiększyć możliwości rozpoznania i oceny sytuacji w trudno dostępnych lub niebezpiecznych obszarach.

Wreszcie, dokonane inwestycje w specjalistyczny sprzęt i wyposażenie bezpośrednio przekładają się na zwiększenie możliwości technicznych instytucji zaangażowanych w reagowanie na zagrożenia CBRNE, co jest kluczowe dla skuteczności działań w sytuacjach kryzysowych.

Pomimo znaczących osiągnięć projektu, należy zwrócić uwagę na potencjalne wyzwania dla trwałości jego efektów. Po pierwsze, fluktuacja kadr może utrudniać utrzymanie ciągłości zaangażowania kluczowych osób i efektywne zarządzanie wypracowanymi rozwiązaniami. Po drugie, dynamicznie zmieniający się charakter zagrożeń CBRNE wymaga ciągłego szkolenia i doskonalenia kompetencji służb, co wiąże się z koniecznością stałych nakładów finansowych i organizacyjnych.

Podsumowując, realizacja projektu w ramach obszaru tematycznego PA23 miała istotny i wielowymiarowy wpływ na zwiększenie zdolności do zapobiegania klęskom żywiołowym i gotowości na wypadek takich klęsk, szczególnie w kontekście zagrożeń CBRNE. Projekt przyczynił się do stworzenia podstaw systemowych, wzmocnienia współpracy międzyinstytucjonalnej, rozwoju kompetencji personelu, wprowadzenia innowacyjnych narzędzi edukacyjnych oraz zwiększenia możliwości technicznych służb. Kluczowe będzie jednak utrzymanie i dalszy rozwój osiągniętych rezultatów w obliczu zidentyfikowanych wyzwań.

5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Program "Sprawy wewnętrzne" osiągnął, a w wielu przypadkach znacząco przekroczył, zakładane wskaźniki produktu. W przypadku niektórych wskaźników osiągnięcie większej wartości wynikało m.in. ze zmiany formuły szkoleń na hybrydową lub on-line, co umożliwiło udział większej liczby osób niż na etapie planowania Programu. Można rozważyć wprowadzenie mechanizmu okresowej weryfikacji i aktualizacji wskaźników w trakcie trwania Programu.

Program wykazał dużą elastyczność w adaptacji do nieprzewidzianych okoliczności zewnętrznych (pandemia COVID-19, kryzys na granicy z Białorusią, wojna w Ukrainie), co pozwoliło na skuteczną realizację celów projektów mimo napotkanych trudności. W kolejnych edycjach Programu warto utrzymać i wzmocnić elastyczne podejście do zarządzania Programem.

Współpraca między instytucjami zarządzającymi a beneficjentami była oceniana bardzo pozytywnie, co przyczyniło się do sprawnego rozwiązywania problemów i dostosowywania projektów do nowych wyzwań. Należy kontynuować i rozwijać model bliskiej współpracy między instytucjami zarządzającymi a beneficjentami.

Podział zadań między Operatorem Programu (MSWiA) i Instytucję Wspomagającą (COPE MSWiA) był efektywny, ale zespoły zaangażowane w realizację Programu mogły być niedostatecznie liczne. W przyszłych edycjach Programu należy rozważyć zwiększenie liczebności zespołów odpowiedzialnych za jego realizację, szczególnie w przypadku rozszerzenia zakresu tematycznego i zwiększonej alokacji dla MSWiA (większa alokacja to większa liczba projektów, a w konsekwencji raportów, monitoringów). Należy wziąć pod uwagę zwiększone obciążenie pracą na poszczególnych stanowiskach pracy.

System dokumentacji Programu był generalnie przydatny, ale niektóre elementy, takie jak listy kontrolne do raportów finansowych, okazały się zbyt szczegółowe i czasochłonne. Brak wzoru umowy projektowej wydłużał proces negocjacji z beneficjentami. Warto przeanalizować system dokumentacji, mając na uwadze jego uproszczenie i optymalizację. Warto opracować standardowy wzór umowy projektowej, który przyspieszy proces negocjacji i zawierania umów z beneficjentami, zwłaszcza w przypadku otwartych naborów.

Przyjęte metody monitorowania projektów były wystarczające i efektywne. Szczególnie wartościowe okazały się kontrole ex-ante dla postępowań przetargowych w projektach predefiniowanych, które pozwoliły uniknąć potencjalnych strat finansowych. W kolejnych edycjach Programu należy utrzymać i potencjalnie rozszerzyć system kontroli ex-ante, zwłaszcza w odniesieniu do postępowań przetargowych, co może przyczynić się do szybszej identyfikacji i rozwiązywania potencjalnych problemów.

Działania informacyjno-promocyjne realizowane przez OP i IW były wysoko oceniane przez beneficjentów, szczególnie w zakresie szkoleń i bezpośrednich spotkań umożliwiających wymianę doświadczeń. W przyszłych edycjach Programu należy kontynuować i potencjalnie rozszerzyć działania informacyjno-promocyjne, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń i bezpośrednich spotkań

umożliwiających wymianę doświadczeń między beneficjentami. mając na względzie możliwości kadrowe, finansowe, czasowe OP.

Program wykazuje znaczący potencjał do generowania trwałych korzyści, szczególnie w obszarze wzmocnienia potencjału instytucjonalnego, jednak precyzyjne określenie prawdopodobieństwa utrzymania tych korzyści w perspektywie pięcioletniej jest trudne ze względu na niepewność co do przyszłych uwarunkowań finansowych i instytucjonalnych. Warto rozważyć wprowadzenie systemu długoterminowego monitorowania efektów projektów, zwłaszcza w zakresie "miękkich" rezultatów i ich wpływu na efektywność instytucji.

Kluczowe znaczenie dla trwałości rezultatów Programu mają odpowiednie uwarunkowania finansowe i instytucjonalne, w tym zapewnienie środków na utrzymanie i konserwację zakupionego sprzętu specjalistycznego, finansowanie kontynuacji szkoleń oraz stworzenie odpowiednich ram prawnych (np. w obszarze reagowania na zdarzenia CBRNE).

Istnieje wyraźna chęć kontynuacji współpracy międzynarodowej (szczególnie ze stroną norweską) oraz krajowej, jednak jej praktyczna realizacja będzie w dużej mierze uzależniona od dostępności odpowiednich środków finansowych. Inicjatywy dwustronne wynikające z wcześniej zrealizowanych projektów stanowią realny dowód na chęć kontynuacji współpracy i mogą być skutecznym mechanizmem podtrzymywania międzynarodowej współpracy.

Program "Sprawy wewnętrzne", mimo relatywnie niewielkiej skali finansowej (20 mln EUR), wykazał znaczący i wielowymiarowy wpływ na grupy docelowe i obszary objęte interwencją. Szczególnie skuteczne okazało się systemowe podejście łączące rozwój infrastruktury i technologii z podnoszeniem kompetencji i zmianami w praktykach instytucjonalnych. Projekty przyczyniły się do wzmocnienia potencjału służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne, co według opinii badanych przełożyło się na podniesienie ogólnego poziomu bezpieczeństwa w społeczeństwie i budowy wieloaspektowej odporności Państwa. W przyszłych edycjach Programu należy kontynuować i wzmocniać systemowe podejście do realizacji projektów, łączące inwestycje w infrastrukturę i technologie z rozwojem kompetencji i zmianami instytucjonalnymi.

Doświadczenia beneficjentów Programu "Sprawy wewnętrzne" są w przeważającej mierze pozytywne. Beneficjenci wysoko ocenili współpracę z Operatorem Programu i Instytucją Wspomagającą, podkreślając ich elastyczność, szybkość reakcji oraz kompetencje i życzliwość zespołu. Szczególnie doceniono:

- Skuteczne dostosowanie działań do wyzwań związanych z pandemią COVID-19, co w wielu przypadkach przyczyniło się do zwiększenia zasięgu projektów.
- Elastyczność w modyfikacji projektów w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację migracyjną i geopolityczną
- Wartościowe szkolenia i spotkania organizowane przez OP, umożliwiające wymianę doświadczeń między beneficjentami.
- Możliwość nawiązywania nowych relacji i partnerstw w ramach projektów.

Warto zauważyć, że problemy zgłaszane przez beneficjentów miały charakter sporadyczny i nie wskazują na systemowe niedociągnięcia w realizacji Programu. Niemniej, pewne obszary mogłyby zostać udoskonalone, szczególnie w zakresie wsparcia dla nowych beneficjentów. W tym celu proponuje się kontynuację działań, które sprawdziły się w ewaluowanej perspektywie, przede wszystkim w zakresie szkoleń przygotowujących do działań projektowych, takich jak szkolenia przed ogłoszeniem naborów wniosków, spotkania robocze przed składaniem wniosków aplikacyjnych dotyczących Funduszu Współpracy Dwustronnej, a także szkoleń w zakresie wypełniania raportów okresowych i innych formalności niezbędnych przy implementacji projektów.

ZAŁĄCZNIK: STUDIA PRZYPADKU

Dokumenty – bezpieczeństwo i kontrola, w tym kontrola taktyczna (PDP IV)

Kontekst i geneza projektu

Projekt stanowi kontynuację i rozszerzenie inicjatywy realizowanej w latach 2009-2014, która koncentrowała się na szkoleniu funkcjonariuszy garnizonu stołecznego oraz przedstawicieli straży miejskiej i urzędu miasta w zakresie weryfikacji autentyczności dokumentów. Nowa edycja projektu znacząco poszerzyła zasięg geograficzny i instytucjonalny, obejmując funkcjonariuszy z komend wojewódzkich z całej Polski oraz przedstawicieli innych formacji mundurowych i instytucji administracji publicznej, takich jak Straż Graniczna, Urząd Wojewódzki, Straż Leśna, Służba Ochrony Państwa, Centrum Personalizacji Dokumentów MSWiA, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów czy Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Geneza projektu wynikała ze zidentyfikowanej luki kompetencyjnej w zakresie kompleksowych szkoleń dla funkcjonariuszy dotyczących weryfikacji autentyczności dokumentów. Problem ten nabierał szczególnego znaczenia w kontekście narastającej przestępczości związanej z posługiwaniem się fałszywymi dokumentami, np. przez kierowców przewożących pasażerów. Projekt miał na celu wypełnienie tej luki poprzez szeroko zakrojony program szkoleń, realizowany we współpracy z partnerem norweskim - Norwegian ID Centre, oraz Polską Wytwórnią Papierów Wartościowych.

Cele i zakładane rezultaty

Głównym celem projektu było podniesienie kwalifikacji funkcjonariuszy policji i pracowników Państwowej Wytwórni Papierów Wartościowych w obszarze kontroli dokumentów tożsamości. Projekt zakładał przeszkolenie około 9800 funkcjonariuszy policji oraz 200 pracowników Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych.

Przebieg realizacji

Główne działania w ramach projektu obejmowały:

1. Organizację konferencji otwierającej przez Komendę Stołeczną Policji.
2. Przeprowadzenie pierwszej tury szkoleń, prowadzonej m.in. przez partnera projektu Norwegian ID Centre.
3. Realizację drugiej tury szkoleń, prowadzonej przez wcześniej przeszkolone osoby w formule kaskadowej.

Dodatkowo, projekt zakładał wyposażenie funkcjonariuszy w niezbędne narzędzia do weryfikacji autentyczności dokumentów, co miało przyczynić się do zwiększenia skuteczności w wykrywaniu fałszerstw i zapobieganiu przestępstwom związanym z posługiwaniem się sfałszowanymi dokumentami.

Osiągnięte efekty (produkty i rezultaty)

Realizacja projektu znacząco przekroczyła pierwotne założenia pod względem liczby przeszkolonych osób. W odpowiedzi na duże zainteresowanie ze strony różnych instytucji, takich jak Urząd Stanu Cywilnego, Straż Graniczna i inne podmioty administracji publicznej. Ostatecznie przeszkolono łącznie ponad 12 tysięcy osób, w tym prawie 11 tysięcy policjantów.

Szkolenia były prowadzone w formule kaskadowej - stu trenerów, przeszkolonych przez partnerów norweskich i polskich, następnie przekazywało wiedzę funkcjonariuszom na terenie całego kraju. Początkowo planowano realizację szkoleń w formie stacjonarnej, jednak pandemia COVID-19 wymusiła zmianę formuły na szkolenia online lub hybrydowe. Ta nieprzewidziana sytuacja spowodowała konieczność dostosowania infrastruktury technicznej i wydłużenie okresu realizacji projektu do grudnia 2022 roku.

W ramach projektu zakupiono również sprzęt do weryfikacji autentyczności dokumentów: 10 000 przenośnych testerów oraz 140 mikroskopów cyfrowych, które zostały przekazane funkcjonariuszom na pierwszej linii oraz trenerom. Ponadto, dwa zestawy profesjonalnego sprzętu do badań dokumentów trafiły do laboratorium kryminalistycznego i Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych, co znacząco wzmocniło zdolności tych instytucji w zakresie analizy autentyczności dokumentów.

Wyzwania i sposób ich przezwyciężenia

Głównym wyzwaniem w trakcie realizacji projektu była konieczność dostosowania formuły szkoleń do warunków pandemii COVID-19. Pierwotnie zaplanowane szkolenia stacjonarne musiały zostać przekształcone w formę online lub hybrydową. To wymagało znaczących zmian w infrastrukturze technicznej, zakupu dodatkowego sprzętu oraz przeorganizowania harmonogramu projektu.

Zespół zarządzający projektem wykazał się dużą elastycznością i kreatywnością w obliczu tych wyzwań. Dzięki sprawnemu dostosowaniu się do nowej sytuacji, nie tylko udało się zrealizować zaplanowane działania, ale nawet przeszkolić znacznie większą liczbę osób niż pierwotnie zakładano.

Kluczowym czynnikiem sukcesu w przezwyciężaniu trudności była dobra współpraca z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Centrum Obsługi Projektów Europejskich. Sprawna komunikacja i wsparcie ze strony tych instytucji umożliwiły szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie niezbędnych zmian w projekcie.

Współpraca z partnerami (szczególnie norweskimi)

Współpraca z norweskim partnerem projektu przebiegała bez zakłóceń i była kluczowa dla sukcesu inicjatywy. Eksperti z Norwegian ID Centre, byli odpowiedzialni za przeszkolenie stu trenerów, którzy następnie prowadzili szkolenia kaskadowe. Kontakt nawiązany podczas tworzenia projektu, aż po organizację szkoleń z udziałem norweskich ekspertów, przebiegł sprawnie i efektywnie.

Wśród partnerów krajowych kluczową rolę odegrała Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych, która jako jedyna instytucja w kraju zajmuje się produkcją i zabezpieczaniem dokumentów. Współpraca z Wytwornią obejmowała m.in. opracowanie wzorców autentycznych dokumentów, które były

wykorzystywane podczas szkoleń. Co istotne, kontakt z Wytwórnią utrzymywany jest nadal po zakończeniu projektu, szczególnie w zakresie korzystania z wypożyczonego sprzętu.

Dobre praktyki

W projekcie zastosowano szereg dobrych praktyk, które mogą być inspiracją dla podobnych inicjatyw w przyszłości:

1. Zastosowanie modelu szkoleń kaskadowych, umożliwiające skuteczne rozpowszechnienie wiedzy i umiejętności na szerszą skalę i sprzyja trwałości osiągniętych efektów.
2. Efektywne wykorzystanie potencjału partnerów krajowych i zagranicznych, co pozwoliło na połączenie różnorodnych perspektyw i doświadczeń.
3. Elastyczne dostosowanie formuły szkoleń do zmieniających się warunków, w tym sprawne przejście na formę online i hybrydową w odpowiedzi na pandemię COVID-19.
4. Utrzymanie długofalowej współpracy i wymiany wiedzy, co przyczynia się do trwałości efektów projektu.

Wnioski i rekomendacje

Projekt wykazał ogromne zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu weryfikacji autentyczności dokumentów wśród różnych służb i instytucji. Należy rozważyć stworzenie stałego, ogólnokrajowego programu szkoleń z tego zakresu, dostępnego dla szerokiego grona instytucji publicznych.

Formuła szkoleń online i hybrydowych okazała się skuteczna i pozwoliła na przeszkolenie znacznie większej liczby osób niż pierwotnie zakładano. W przyszłych projektach szkoleniowych warto uwzględnić możliwość prowadzenia szkoleń w formie zdalnej lub hybrydowej jako standardową opcję, co może zwiększyć zasięg i efektywność szkoleń.

POL-NOR II współpraca w obszarze bezpieczeństwo ruchu drogowego - wymiana doświadczeń i dobrych praktyk (Inicjatywa Dwustronna)

Kontekst i geneza inicjatywy

Inicjatywa "POL-NOR II współpraca w obszarze bezpieczeństwo ruchu drogowego - wymiana doświadczeń i dobrych praktyk" narodziła się w Biurze Ruchu Drogowego Komendy Głównej Policji. Pomysł ten, mający na celu wymianę doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego między Polską a Norwegią, spotkał się z aprobatą strony norweskiej. Inicjatywa ta wpisuje się w szerszy kontekst dążenia do poprawy bezpieczeństwa na drogach oraz chęci uczenia się od krajów, które osiągnęły w tym obszarze znaczące sukcesy.

Cele i zakładane rezultaty

Inicjatywa zakładała realizację dwóch głównych celów. Pierwszym z nich była organizacja wizyty studyjnej przedstawicieli polskiej policji w Norwegii. Wizyta ta miała umożliwić polskim funkcjonariuszom zapoznanie się z norweskimi rozwiązaniami w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego, strukturą organizacyjną tamtejszej policji drogowej oraz stosowanymi przez nią narzędziami i praktykami.

Drugim celem było przygotowanie i opracowanie kompleksowego badania porównawczego stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce i Norwegii. Badanie to miało zostać zwieńczone konferencją podsumowującą projekt, podczas której planowano przedstawić wyniki analizy oraz wypracowane wnioski i rekomendacje.

Przebieg realizacji

Realizacja inicjatywy rozpoczęła się od skompletowania polskiej delegacji, w skład której weszli przedstawiciele Biura Ruchu Drogowego Komendy Głównej Policji, naczelnicy ruchu drogowego z największych garnizonów w Polsce oraz komendanci wojewódzcy. Ta grupa doświadczonych funkcjonariuszy miała zapewnić szerokie spojrzenie na problematykę bezpieczeństwa ruchu drogowego z perspektywy różnych poziomów organizacyjnych polskiej policji.

Kluczowym elementem inicjatywy była wizyta studyjna w Norwegii, która odbyła się w dniach 24-28 kwietnia 2023 roku. Podczas tej wizyty polska delegacja miała okazję zapoznać się z organizacją nadzoru nad ruchem drogowym w Norwegii. Uczestnicy poznali strukturę i zadania Norweskiej Krajowej Policji Ruchu Drogowego, w tym priorytetowe działania na rzecz bezpieczeństwa ruchu drogowego oraz współpracę z innymi podmiotami zaangażowanymi w tę problematykę.

Ponadto, delegacji zaprezentowano działania innych instytucji prowadzących działania z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego, takich jak Norweska Administracja Dróg Publicznych, Wydział Badań i Wiedzy Norweskiej Rady BRD, Departament ds. medycyny sądowej Szpitala Uniwersyteckiego w Oslo oraz Norweskie Centrum Ruchu Drogowego Obszar Wschód. Szczególną uwagę poświęcono koncepcji "Wizji Zero", stanowiącej podstawę wszelkich działań dotyczących bezpieczeństwa na drogach w Norwegii.

Równolegle do wizyty studyjnej, rozpoczęto prace nad kompleksowym badaniem porównawczym stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce i Norwegii. W tym celu ogłoszono przetarg na realizację tego zadania. Po długotrwałej procedurze, w której wystąpiły pewne komplikacje, w tym odwołanie do Krajowej Izby Odwoławczej, ostatecznie w dniu 23.05.2024 roku zawarto umowę z wybranym wykonawcą - Zespołem Doradców Gospodarczych TOR Sp. z o.o.

Osiągnięte efekty (produkty i rezultaty)

Głównym produktem inicjatywy była zrealizowana wizyta studyjna w Norwegii, podczas której polska delegacja zdobyła cenną wiedzę na temat norweskich rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa ruchu

drogowego. Uczestnicy zapoznali się z systemem nadzoru nad ruchem drogowym w Norwegii, obejmującym działania policji, kampanie edukacyjne, badania naukowe oraz rozwiązania legislacyjne.

Drugim kluczowym produktem jest trwające obecnie opracowanie kompleksowego badania porównawczego stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce i Norwegii. Choć badanie to jest jeszcze w trakcie realizacji, oczekuje się, że dostarczy ono cennych wniosków i rekomendacji dla poprawy bezpieczeństwa na polskich drogach.

Wyzwania i sposób ich przezwyciężenia

Realizacja inicjatywy napotkała kilka istotnych wyzwań. Pierwszym i najpoważniejszym z nich była pandemia COVID-19, która wymusiła przesunięcie terminów zaplanowanych wizyt studyjnych w Norwegii. Sytuacja ta wymagała elastyczności i stałej komunikacji z partnerem norweskim, aby dostosować harmonogram do zmieniających się warunków epidemiologicznych.

Drugim wyzwaniem była koordynacja współpracy między różnymi podmiotami zaangażowanymi w inicjatywę. Konieczne było łączenie perspektyw i doświadczeń funkcjonariuszy policji, inżynierów i ekspertów naukowych, co wymagało wypracowania wspólnego podejścia i wniosków, mimo różnych punktów widzenia.

Trzecie wyzwanie wiązało się z przygotowaniem badania. Zlecenie tego zadania ekspertom zewnętrznym wiązało się z koniecznością zapewnienia im dostępu do odpowiednich materiałów i umożliwienia rozmów z partnerem norweskim. Ponadto, dokonanie rzetelnej oceny i porównania stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego w obu krajach okazało się trudnym zadaniem.

Aby poradzić sobie z tymi wyzwaniami, podjęto szereg działań. Utrzymywano stały kontakt i elastyczne podejście w komunikacji z partnerem norweskim, co pozwoliło na dostosowanie harmonogramu do zmieniającej się sytuacji. Organizowano spotkania eksperckie z udziałem różnych interesariuszy, aby wypracować kompleksowe podejście do analizy i wniosków. Zaangażowano również zespół uznanych ekspertów z różnych dziedzin, którzy mogli oprzeć się na materiałach i rozmowach z norweską stroną.

Współpraca z partnerami (szczególnie norweskimi)

Współpraca z partnerem norweskim (Norwegian National Road Policing Service) została oceniona przez stronę polską bardzo pozytywnie. Nie odnotowano żadnych większych problemów czy trudności we współdziałaniu z norweską policją drogową. Norwescy partnerzy wykazali pełne zrozumienie dla sytuacji związanej z pandemią COVID-19, która utrudniała realizację zaplanowanych działań. Wspólnie udało się przesunąć terminy wizyt studyjnych, zachowując dobrą komunikację i elastyczność.

Strona norweska chętnie dzieliła się swoją wiedzą i doświadczeniem, udostępniając polskiej delegacji szerokie informacje na temat organizacji i funkcjonowania swojej policji drogowej. Przekazano szczegółowe dane dotyczące struktury, wykorzystywanego sprzętu, rozwiązań prawnych oraz planów działań na rzecz bezpieczeństwa ruchu drogowego. Ta otwartość i gotowość do współpracy znacząco przyczyniły się do sukcesu projektu i osiągnięcia założonych celów.

Dobre praktyki

Realizacja inicjatywy pozwoliła na zidentyfikowanie kilku dobrych praktyk, które mogą być wykorzystane w przyszłych przedsięwzięciach o podobnym charakterze. Pierwszą z nich jest budowanie partnerstw międzynarodowych w celu wymiany doświadczeń pomiędzy praktykami. Udział w projekcie doświadczonych funkcjonariuszy policji ruchu drogowego, w tym naczelników i komendantów, wzbogacił analizę o praktyczną perspektywę i realne doświadczenia z codziennej służby.

Drugą dobrą praktyką jest zaangażowanie interdyscyplinarnego zespołu ekspertów. Inicjatywa zaangażowała specjalistów z różnych dziedzin, takich jak inżynieria, prawo czy psychologia, co pozwoliło na kompleksowe podejście do analizy i porównania stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego w obu krajach.

Czwartą dobrą praktyką jest otwartość na nowe rozwiązania i elastyczność w działaniu. Polska strona wykazała się gotowością do uczenia się od partnerów norweskich i adaptowania ich dobrych praktyk, jednocześnie zachowując elastyczność w realizacji inicjatywy i dostosowując się do zmieniających się warunków.

Wnioski i rekomendacje

Międzynarodowa wymiana doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego jest niezwykle cenna i może przyczynić się do poprawy sytuacji na polskich drogach. Należy kontynuować i rozszerzać współpracę międzynarodową w obszarze bezpieczeństwa ruchu drogowego, nie tylko z Norwegią, ale także z innymi krajami, które osiągnęły znaczące sukcesy w tej dziedzinie.

Interdyscyplinarne podejście do analizy bezpieczeństwa ruchu drogowego, łączące perspektywy praktyków i naukowców, pozwala na uzyskanie pełniejszego obrazu sytuacji i wypracowanie bardziej efektywnych rozwiązań. W przyszłych projektach i inicjatywach dotyczących bezpieczeństwa ruchu drogowego należy dążyć do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów, łączących doświadczenia praktyków z wiedzą ekspertów z różnych dziedzin nauki.

Projekt „Wzmocnienie bezpieczeństwa w zakresie CBRNE – koordynacja i standaryzacja” (PDP VI)

Kontekst i geneza projektu

Projekt wyrósł na fundamencie wcześniejszej inicjatywy o nazwie "Shield", zrealizowanej w 2017 roku. "Shield" koncentrował się na przeprowadzeniu ćwiczeń symulujących wybuch ładunku i rozprzestrzenianie się nieznanej substancji, co miało na celu identyfikację luk w systemie reagowania na zdarzenia CBRNE. Rezultaty tych ćwiczeń były alarmujące - zidentyfikowano aż 37 luk w systemie reagowania, co jednoznacznie wskazało na pilną potrzebę podjęcia dalszych działań w tym obszarze.

Okres przygotowawczy projektu trwał około trzech lat. W tym czasie intensywnie pracowano nad wypracowaniem koncepcji, pozyskiwaniem partnerów krajowych i zagranicznych oraz podpisywaniem

umów partnerskich. Długotrwałość tego procesu wynikała z dużej liczby zaangażowanych podmiotów i konieczności wypracowania szczegółowych uzgodnień, co jest typowe dla projektów o tak złożonym charakterze i wysokim znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa.

Cele i zakładane rezultaty

Głównym celem projektu było znaczące podniesienie poziomu bezpieczeństwa państwa i obywateli. Zamierzano to osiągnąć poprzez opracowanie i wdrożenie skutecznych metod zapobiegania oraz zwalczania zagrożeń w zakresie CBRNE. Ten ambitny cel odzwierciedlał rosnącą świadomość potencjalnych zagrożeń we współczesnym świecie i potrzebę kompleksowego podejścia do kwestii bezpieczeństwa narodowego.

Przebieg realizacji

Realizacja projektu była procesem złożonym i wielowątkowym, rozłożonym na okres trzech lat. Struktura projektu obejmowała 12 pakietów zadań, z których każdy miał swojego lidera instytucjonalnego (partnera w ramach projektu), odpowiedzialnego za realizację.

Projekt był pod stałym, intensywnym nadzorem OP, jak wszystkie inne projekty w ramach analizowanego Programu. Monitoring obejmował regularne kontrole wydatków, wizyty na miejscu realizacji projektu oraz szczegółową weryfikację postępów. Ta ścisła kontrola, choć wymagająca, przyczyniła się do utrzymania wysokich standardów realizacji projektu.

Osiągnięte efekty (produkty i rezultaty)

Realizacja projektu przyniosła szereg wymiernych efektów, które znacząco przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa w zakresie zagrożeń CBRNE.

1. Stworzono podstawy Krajowego Systemu Koordynacji i Standaryzacji CBRNE. Jest to fundamentalny krok w kierunku ujednoczenia i usprawnienia reakcji na potencjalne zagrożenia. System ten integruje wiedzę i doświadczenia różnych służb i instytucji, tworząc spójne ramy działania w sytuacjach kryzysowych.
2. Opracowano system ostrzegania przed zagrożeniami CBRNE. System ten ma kluczowe znaczenie dla szybkiej i skutecznej reakcji w przypadku wystąpienia realnego zagrożenia. Obejmuje on m.in. opracowanie treści edukacyjnych z zakresu CBRNE do umieszczenia na dedykowanej platformie internetowej.
3. Utworzono innowacyjne platformy szkoleniowe. Opracowano innowacyjną platformę e-learningową, obejmującą system rzeczywistości wirtualnej, symulator wirtualny z rozbudowanymi scenariuszami działań w środowisku miejskim.
4. Przeprowadzono 11 cykli szkoleniowych, obejmujących łącznie 550 godzin zajęć dydaktycznych. Przeszkolono 132 specjalistów z różnych służb i instytucji (w tym 10 kobiet) w zakresie reagowania na zdarzenia CBRNE.
5. Wprowadzono innowacje w obszarze detekcji i analizy zagrożeń biologicznych.
6. Opracowano raport dotyczący wykorzystania dronów w reagowaniu na zagrożenia CBRNE.

7. Dokonano standaryzacji standaryzacja procedur i algorytmów działania: opracowano sekwencyjny algorytm postępowania na miejscu zdarzenia o charakterze CBRNE; stworzono szkic procedur dla służb ratowniczych (first responders) uwzględniający zagrożenia CBRNE; opracowano dokument zawierający algorytm działania w przypadku wystąpienia incydentu CBRNE dla systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego.
8. Nastąpił rozwój infrastruktury badawczej. W szczególności, dokonano zakupu specjalistycznego sprzętu, w tym sekwenatora DNA, sprzętu do symulacji i szkoleń VR, oraz specjalistycznych urządzeń do detekcji czynników CBRNE.
9. Opracowano szereg materiałów edukacyjnych i informacyjnych: kompleksowe materiały szkoleniowe, w tym prezentacje, filmy instruktażowe i interaktywne scenariusze ćwiczeń; poradniki i materiały informacyjne dla służb i społeczeństwa.

Wyzwania i sposób ich przewycięzenia

Realizacja projektu nie była wolna od wyzwań. Jednym z głównych problemów była fluktuacja kadry zarządzającej projektem. W trakcie realizacji doszło do zmiany opiekuna projektu po półtora roku, a następnie do zmiany osoby administrującej dwa miesiące później. Te zmiany stanowiły poważne wyzwanie organizacyjne, wymagające sprawnego wdrożenia nowych osób w projekt i przekazania im kompleksowej wiedzy o jego dotychczasowym przebiegu i planowanych działaniach.

Kolejnym istotnym wyzwaniem okazały się złożone procedury zamówień publicznych. Zakup specjalistycznego sprzętu i usług wymagał niezwykle szczegółowego opisu przedmiotu zamówienia. Procedury te były nie tylko czasochłonne, ale także wymagały sprawnego koordynacji pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi zaangażowanymi w projekt.

Specyfika projektu, angażującego wielu partnerów - 9 krajowych i 2 norweskich - również stanowiła wyzwanie organizacyjne. W trakcie realizacji projektu konieczne było ciągłe egzekwowanie terminowej realizacji zadań od wszystkich partnerów, co wymagało znacznych umiejętności zarządczych i dyplomatycznych.

Aby przewyciężyć te wyzwania, beneficjent podjął szereg działań zaradczych. W przypadku zmian personalnych, zadbano o płynne przekazanie projektu nowym osobom, wykorzystując wiedzę i doświadczenie osób wcześniej zaangażowanych. W kwestiach związanych z zamówieniami publicznymi, kluczowa okazała się ścisła współpraca z OP, który wspierał beneficjenta swoją wiedzą i doświadczeniem.

Fundamentem sukcesu w przewyciężaniu wyzwań była jednak budowa dobrej współpracy i efektywnej komunikacji z partnerami projektu. Regularne spotkania, otwarta wymiana informacji i wzajemne wsparcie pozwoliły na sprawną koordynację działań i terminową realizację zadań projektowych.

Współpraca z partnerami (szczególnie norweskimi)

Współpraca z licznymi partnerami stanowiła jeden z kluczowych aspektów projektu. Zaangażowanie 9 partnerów krajowych oraz 2 partnerów norweskich nie tylko wzbogaciło projekt o różnorodne perspektywy i kompetencje, ale także znacząco wpłynęło na jego złożoność organizacyjną.

Już na etapie przygotowań do projektu, konieczność podpisania umów partnerskich z każdym z podmiotów okazała się procesem wymagającym czasu i cierpliwości. Należy podkreślić, że partnerzy byli podmiotami państwowymi, co wiązało się z rozbudowaną strukturą organizacyjną i złożonymi procedurami decyzyjnymi.

Pomimo tych początkowych trudności, beneficjent ocenia, że współpraca z partnerami w trakcie realizacji projektu układała się bardzo dobrze. Kluczem do sukcesu okazały się regularne spotkania, podczas których omawiano postępy, identyfikowano problemy i koordynowano działania. Beneficjent przyjął postawę otwartości i wsparcia wobec partnerów, co było szczególnie istotne dla podmiotów, które po raz pierwszy uczestniczyły w projekcie o takiej skali i złożoności.

Współpraca z partnerami norweskimi zasługuje na szczególną uwagę. Beneficjent podkreśla, że układała się ona bardzo dobrze i przyniosła dodatkową wartość projektowi. Dzięki tej współpracy udało się nawiązać kontakty z nowymi organizacjami norweskimi, co nie tylko wzbogaciło sam projekt, ale także otworzyło perspektywy na potencjalną dalszą współpracę w przyszłości. Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk z partnerami norweskimi wniosła do projektu cenne, międzynarodowe spojrzenie na kwestie bezpieczeństwa CBRNE.

Dobre praktyki

Realizacja projektu zaowocowała identyfikacją kilku istotnych dobrych praktyk, które mogą być cenną wskazówką dla przyszłych inicjatyw o podobnym charakterze.

Jedną z kluczowych dobrych praktyk było skuteczne budowanie sieci współpracy i kontaktów. Projekt umożliwił nawiązanie współpracy między wieloma podmiotami krajowymi i zagranicznymi, tworząc trwałą sieć powiązań, która może być wykorzystywana w przyszłych projektach i inicjatywach.

Inną cenną praktyką okazała się kontynuacja i rozwój istniejących przedsięwzięć. Projekt jest kontynuacją wcześniejszych działań. Z kolei w wyniku realizacji tego projektu rozpoczęto nową Inicjatywę Dwustronną. To pokazuje, jak ważne jest budowanie na już istniejących doświadczeniach i wnioskach.

Warto zwrócić uwagę także na produktywne zaangażowanie różnorodnych partnerów. Projekt skupił szerokie grono podmiotów, w tym instytucje naukowe, służby mundurowe i administrację. To interdyscyplinarne podejście pozwoliło na kompleksowe spojrzenie na problem i wykorzystanie różnorodnej wiedzy i doświadczeń, co przyczyniło się do wypracowania wszechstronnych i skutecznych rozwiązań.

Wnioski i rekomendacje

Przede wszystkim, projekt potwierdził, że kwestie bezpieczeństwa państwa, szczególnie w obszarze CBRNE, wymagają długoterminowego planowania i ciągłości działań. W związku z tym, rekomenduje się kontynuację tego typu inicjatyw w przyszłości, z wykorzystaniem dotychczasowych doświadczeń jako solidnej podstawy do dalszego rozwoju.

Projekt wyraźnie pokazał, że współpraca międzyinstytucjonalna i międzynarodowa jest kluczowa dla tworzenia skutecznego systemu reagowania na zagrożenia CBRNE. Zaleca się zatem dalsze rozwijanie i umacnianie sieci współpracy nawiązanych podczas projektu. Utrzymanie i poszerzanie tych relacji może przynieść wymierne korzyści w przyszłości, zarówno w kontekście realizacji kolejnych projektów, jak i w sytuacjach rzeczywistych zagrożeń.

Doświadczenia z realizacji projektu wskazują na potrzebę zapewnienia stabilności kadry zarządzającej w tak złożonych przedsięwzięciach. Zaleca się opracowanie strategii minimalizującej ryzyko związane z fluktuacją personelu, co może obejmować odpowiednie systemy motywacyjne, plany sukcesji oraz kompleksowe programy szkoleniowe dla nowych członków zespołu.

Wzmocnienie współpracy i wymiany doświadczeń, w tym nowoczesnych form obrazowania terenu poprzez analizę geoprzestrzenną obszaru z wykorzystaniem zdalnie sterowanych systemów powietrznych, jako wsparcie dla podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych (Inicjatywa Dwustronna)

Kontekst i geneza inicjatywy

Inicjatywa została zapoczątkowana przez norweski Dyrektoriat Obrony Cywilnej i jest bezpośrednią kontynuacją działań podjętych w ramach projektu predefiniowanego PDP VI („Wzmocnienie bezpieczeństwa w zakresie CBRNE – koordynacja i standaryzacja”). W trakcie realizacji tej inicjatywy, szczególnie w ramach pakietu zadań (workpackage) nr 4, skupiono się na wykorzystaniu dronów w sytuacjach kryzysowych, głównie w celu ochrony zdrowia i życia ludzkiego. Współpraca z partnerami norweskimi w tym zakresie była niezwykle intensywna i owocna.

Po zakończeniu projektu PDP VI, strona norweska wyszła z propozycją kontynuacji współpracy. Dostrzeżono potencjał w dalszym rozwoju tematyki wykorzystania dronów, tym razem koncentrując się na mapowaniu terenu i monitorowaniu sytuacji na wschodniej granicy Polski. Ta propozycja idealnie wpisywała się w aktualne potrzeby polskich służb, związane z dynamicznie zmieniającą się sytuacją geopolityczną w regionie.

Nowa inicjatywa stanowi zatem naturalną ewolucję wcześniejszej współpracy, budując na zdobytych doświadczeniach i relacjach. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego (partner po stronie polskiej), dostrzegając potencjalne korzyści płynące z rozwoju tej technologii w kontekście bezpieczeństwa granic, z entuzjazmem przyjęła propozycję norweskich partnerów.

Cele i zakładane rezultaty

Głównym celem inicjatywy jest opracowanie zaawansowanych wizualizacji przestrzennych służących identyfikacji potencjalnych zagrożeń oraz przygotowanie usług dla zarządzania kryzysowego. Szczególny nacisk położono na zwiększenie możliwości zarówno dronów, jak i centrum dowodzenia. Inicjatywa

zakłada wykorzystanie technologii sztucznej inteligencji do podniesienia poziomu świadomości sytuacyjnej, umożliwiając interpretację danych w czasie rzeczywistym, efektywne mapowanie oraz dostarczanie kontekstowych informacji.

Kluczowym elementem inicjatywy jest weryfikacja możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do analizy obszarów poprzez porównywanie wysokorozdzielczych zdjęć satelitarnych z obrazami dostarczonymi przez bezzałogowe statki powietrzne (RPAS). Ma to na celu precyzyjne planowanie działań służb w trudno dostępnych obszarach, nawet w niesprzyjających warunkach atmosferycznych. Szybka analiza terenu ma umożliwić dynamiczne planowanie działań operacyjnych, minimalizując ryzyko niepowodzeń.

Inicjatywa zakłada również rozwój zaawansowanych funkcji mapowania, pozwalających na identyfikację i śledzenie obiektów przy jednoczesnym modelowaniu 3D określonego obszaru. Obejmuje to również wykrywanie zmian w środowisku w odniesieniu do dostarczonych wysokorozdzielczych map satelitarnych.

Przebieg realizacji

Porozumienie finansowe na realizację inicjatywy zostało zawarte 2 października 2024 r.

Realizacja inicjatywy opiera się na ścisłej współpracy między stroną polską a norweską. ABW odpowiada za kwestie administracyjne, prawne i finansowe. Strona norweska aktywnie uczestniczy w uzgadnianiu kluczowych elementów inicjatywy.

Kluczowe działania w ramach inicjatywy obejmują zakup specjalistycznego sprzętu, w tym dronów, oprogramowania i map satelitarnych. Równolegle prowadzone są działania mające na celu rozwój kompetencji instytucji w zakresie wykorzystania tych narzędzi do mapowania terenu i monitorowania sytuacji na granicy. Współpraca z partnerami norweskimi koncentruje się na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk w tym obszarze.

Pomimo intensywnego tempa prac, inicjatywa przebiega zgodnie z planem. Regularnie odbywają się również spotkania zespołu projektowego, podczas których omawiane są postępy prac i nowe wyzwania.

Osiągnięte efekty (produkty i rezultaty)

Jako że inicjatywa jest wciąż w trakcie realizacji, nie można jeszcze mówić o ostatecznych efektach. Niemniej, bieżące postępy wskazują na to, że zakładane cele są sukcesywnie osiągane. Szczegółowa ocena produktów i rezultatów będzie możliwa po zakończeniu inicjatywy.

Wyzwania i sposób ich przewyżczenia

Inicjatywa napotyka na szereg wyzwań, z których najistotniejszym jest krótki, sześciomiesięczny okres realizacji. Wymaga to bardzo precyzyjnego planowania i ścisłego trzymania się harmonogramu oraz budżetu. W przeciwieństwie do dłuższych projektów/inicjatyw, nie ma tu miejsca na większą elastyczność w zarządzaniu czasem i zasobami.

Kolejnym wyzwaniem jest konieczność szybkiego reagowania na dynamicznie zmieniającą się sytuację geopolityczną w regionie. Jest to jednocześnie główny powód realizacji tego projektu, co wymaga od zespołu projektowego dużej elastyczności i gotowości do dostosowywania działań do bieżących potrzeb.

Wrażliwość tematyki związanej z wykorzystaniem dronów stanowi kolejne wyzwanie. Potencjalne obawy dotyczące ochrony prywatności i praw człowieka wymagają szczególnej uwagi i wyczulenia. Choć inicjatywa działa w granicach prawa, kwestie te mogą budzić kontrowersje i wymagają odpowiedniego podejścia komunikacyjnego.

Współpraca z partnerami (szczególnie norweskimi)

Współpraca z partnerami norweskimi stanowi kluczowy element inicjatywy. Inicjatywa do podjęcia tej współpracy wyszła właśnie ze strony norweskiej, która zaproponowała kontynuację wcześniejszej kooperacji w obszarze wykorzystania dronów. Norwescy partnerzy, posiadający bogate doświadczenie w zakresie mapowania terenu, zaoferowali podzielenie się swoją wiedzą i praktyką z polską stroną.

Współpraca między partnerami przebiega sprawnie, w dużej mierze dzięki doświadczeniom zdobytym podczas wcześniejszego projektu PDP VI. Wcześniejsza znajomość znacząco ułatwia komunikację i wzajemne zrozumienie.

Wyzwania we współpracy z partnerem norweskim obejmują bariery językowe oraz trudności związane z okresami wakacyjnymi, które mogą utrudniać bieżącą komunikację. Pomimo tych trudności, projekt przebiega zgodnie z planem, a strony aktywnie wymieniają się doświadczeniami i dobrymi praktykami.

Dobre praktyki

Choć inicjatywa jest wciąż w trakcie realizacji, można już zidentyfikować pewne dobre praktyki.

Po pierwsze, wraz z wcześniej omówionym projektem PDP VI (który sam w sobie również opierał się na wcześniej ustanowionej współpracy), niniejsza Inicjatywa Dwustronna stanowi doskonały przykład budowania na wcześniejszych doświadczeniach i relacjach partnerskich, które pozwalają na efektywniejszą realizację nowych inicjatyw.

Po drugie, wartym podkreślenia jest zwrócenie uwagi na uwzględnienie etycznych aspektów wykorzystania nowych technologii w obszarze bezpieczeństwa publicznego.

Wnioski i rekomendacje

Ze względu na to, że inicjatywa jest wciąż w trakcie realizacji, formułowanie ostatecznych wniosków i rekomendacji byłoby przedwczesne. Niemniej, dotychczasowe doświadczenia wskazują na kilka istotnych aspektów:

1. Kontynuacja współpracy międzynarodowej w obszarze bezpieczeństwa przynosi wymierne korzyści, pozwalając na wymianę doświadczeń i dobrych praktyk.
2. Wykorzystanie zaawansowanych technologii, takich jak drony i sztuczna inteligencja, w obszarze bezpieczeństwa granic, wydaje się obiecującym kierunkiem rozwoju.

3. Krótki czas realizacji inicjatywy, choć stanowi wyzwanie, może być skutecznym sposobem na szybkie wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się zagrożenia.

CoSky - Polish-Norwegian bilateral initiative for increased efficiency of use of drones in civil protection (Inicjatywa Dwustronna)

Kontekst i geneza inicjatywy

Projekt "CoSky" ma swoje korzenie w międzynarodowej konferencji, która odbyła się w ramach innej inicjatywy dwustronnej (Międzynarodowa konferencja dotycząca przeciwdziałania katastrofom). Podczas tego wydarzenia, jednym z kluczowych tematów było wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym dronów, w analizach ryzyka oraz w zapobieganiu i zwalczaniu różnorodnych katastrof, zarówno naturalnych, jak i spowodowanych przez człowieka.

Podczas tej konferencji, firma Tiepoint SA, wystąpiła z prezentacją nt. innowacyjnego wykorzystania dronów w zarządzaniu kryzysowym, co wzbudziło duże zainteresowanie polskiej strony. Okazało się, że Centrum Informacji Kryzysowej (działające w Centrum Badań Kosmicznych PAN) również prowadzi podobne działania, choć na mniejszą skalę.

To spotkanie i wymiana doświadczeń z norweskim partnerem stały się katalizatorem dla narodzin projektu "CoSky". Odkryto, że obszary zainteresowań obu stron są niezwykle zbieżne, co stworzyło potencjał do rozwinięcia synergii w ramach wspólnego przedsięwzięcia.

Cele i zakładane rezultaty

Głównym celem inicjatywy "CoSky" jest doskonalenie i zwiększanie efektywności wykorzystania dronów w operacjach zarządzania kryzysowego. Ten nadrzędny cel stanowi przewodni motyw całego przedsięwzięcia.

Inicjatywa zakłada intensywną wymianę doświadczeń i wiedzy między stroną polską a norweską w dwóch kluczowych obszarach. Pierwszym z nich jest zarządzanie ruchem lotniczym, obejmujące koordynację i zapewnienie bezpieczeństwa operacji z udziałem zarówno dronów, jak i samolotów załogowych. Drugi obszar dotyczy wykorzystania informacji geoprzestrzennej pozyskiwanej za pomocą dronów, w tym tworzenia map, modeli 3D oraz skutecznego rozpowszechniania tych danych między różnymi instytucjami zaangażowanymi w zarządzanie kryzysowe.

Długoterminowym celem inicjatywy jest wypracowanie spójnej wizji dalszej, szerszej współpracy między Polską a Norwegią w tych dwóch obszarach. Zakłada się, że po zakończeniu obecnej, ograniczonej czasowo inicjatywy, współpraca ta będzie mogła być kontynuowana i rozwijana na większą skalę.

Przebieg realizacji

Na obecnym etapie inicjatywa "CoSky" znajduje się w fazie rozpoczęcia. Ze względu na to, że inicjatywa jest dopiero na początku swojej drogi, nie można jeszcze mówić o konkretnych etapach realizacji czy osiągniętych kamieniach milowych. Wniosek aplikacyjny jest w ocenie OP.

Osiągnięte efekty (produkty i rezultaty)

Ponieważ inicjatywa "CoSky" znajduje się w fazie rozpoczęcia, nie można jeszcze mówić o konkretnych, osiągniętych efektach czy rezultatach.

Wyzwania i sposób ich przewycięzenia

Inicjatywa "CoSky" napotkała kilka istotnych wyzwań już na etapie planowania i rozpoczęcia realizacji. Jednym z głównych problemów były znaczące opóźnienia w uruchomieniu inicjatywy. Pierwotnie planowano, że inicjatywa rozpocznie się ponad rok wcześniej, jednak system wdrażania Funduszy Norweskich wymagał podjęcia szeregu działań administracyjnych zarówno po stronie polskiej, jak i norweskiej – wyrażenia zgody przez Komitet Współpracy na podjęcie działania, przyjęcie rezolucji Komitetu Współpracy w sprawie inicjatywy, przesłanie propozycji na Międzyresortowy Zespół ds. Europejskich Funduszy Spraw Wewnętrznych, złożenie wniosku aplikacyjnego do OP. Obecnie trwa weryfikacja wniosku oraz umów partnerskich. Następnie będzie możliwe podpisanie porozumienia finansowego na realizację inicjatywy.

Kolejnym wyzwaniem było ograniczenie budżetu inicjatywy w porównaniu do pierwotnych założeń. Ostatecznie udało się pozyskać środki finansowe, ale w znacznie mniejszym zakresie niż początkowo planowano. To wymusiło konieczność dostosowania zakresu inicjatywy do dostępnych funduszy. Mniejsze środki finansowe wynikają z ograniczonych oszczędności w Programie, z których inicjatywa ma być realizowana.

Wyzwaniem było dookreślenie systemu przepływów finansowych pomiędzy podmiotami (zaliczka vs. refundacja). Stanowi to szczególne wyzwanie dla polskich instytucji, takich jak Polska Akademia Nauk, która nie dysponuje znacznymi rezerwami finansowymi. System finansowania oparty na zaliczkach byłby zdecydowanie preferowany przez polskich partnerów, szczególnie instytucje o ograniczonych zasobach finansowych. Po konsultacjach beneficjenta z OP taki system wprowadzono.

Mimo tych wyzwań, partnerzy inicjatywy wykazali się elastycznością i determinacją w dążeniu do realizacji założonych celów. Dostosowano zakres inicjatywy do dostępnych środków, jednocześnie starając się zachować jej kluczowe elementy.

Współpraca z partnerami (szczególnie norweskimi)

Współpraca z partnerami norweskimi w ramach inicjatywy "CoSky" opiera się na solidnych fundamentach wcześniejszych kontaktów i wspólnych doświadczeń. Centrum Informacji Kryzysowej знаło już wcześniej norweskiego partnera - Dyrektoriat Obrony Cywilnej (DSP) oraz firmę Tiepoint SA, z którymi współpracowało przy organizacji konferencji w Krakowie.

Na etapie przygotowywania wniosku aplikacyjnego, współpraca z partnerami norweskimi układała się bardzo dobrze. Obie strony wykazywały duże zainteresowanie tematem i determinację w dążeniu do realizacji inicjatywy, co znacznie ułatwiało proces uzgodnień. Partnerzy norwescy wyróżniali się elastycznością, pozytywnym nastawieniem i chęcią pomocy we wszystkich aspektach przygotowania inicjatywy.

Podział zadań i ról między stronami przebiegał bezproblemowo, co wynikało z kompatybilności ich możliwości i obszarów zainteresowania. Ta synergia kompetencji i doświadczeń stanowi solidną podstawę dla przyszłej realizacji projektu i osiągnięcia założonych celów.

Wniosek oraz dobre praktyki

Mimo że inicjatywa "CoSky" jest dopiero w fazie rozpoczęcia, już na tym etapie można wskazać pewne dobre praktyki, które mogą być inspiracją dla innych podobnych inicjatyw. Przede wszystkim, inicjatywa ta pokazuje wartość budowania długoterminowych relacji i wymiany doświadczeń między partnerami z różnych krajów. Wcześniejsza współpraca przy konferencji w Krakowie stworzyła grunt pod bardziej zaawansowaną inicjatywę, jakim jest "CoSky".