

RAPORT KOŃCOWY

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

PROJEKTY WSPIERAJĄCE ROZWÓJ MAŁEJ I ŚREDNIEJ
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA UKRAINIE

Konsorcjum:

EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

Fundacja IDEA Rozwoju



Badanie przygotowane na zlecenie:



Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo
Spraw Zagranicznych



polska pomoc

Warszawa 2014

Streszczenie

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

Ogólna ocena projektu

Ukraiński komponent MŚP należy także ocenić pozytywnie. Analizowane projekty były dobrze powiązane z celami Wieloletniego programu współpracy rozwojowej na lata 2012-2015 oraz Milenijnymi Celami Rozwoju. W ramach tego priorytetu zrealizowano inicjatywy wysoko oceniane przez wszystkie zaangażowane w nie strony. Większość organizacji uczestniczących w projektach od lat prowadzi różne działania na Ukrainie, gdzie mają swoich sprawdzonych partnerów. Z drugiej strony, problematyka rozwoju przedsiębiorczości nie była na ogół głównym obszarem aktywności tych organizacji. Zwrócenie się w stronę problematyki MŚP wynikało z tego, że starały się one, w ramach swoich zadań statutowych, dopasować działania do priorytetu, w ramach którego można uzyskać finansowanie. Jednocześnie, kompetentna realizacja podjętych zadań projektowych wpłynęła korzystnie na wizerunek Polski jako donatora współpracy rozwojowej.

Przeprowadzona ewaluacja pozwoliła na sformułowanie wniosków i rekomendacji, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności wsparcia udzielanego Ukrainie w ramach polskiej współpracy rozwojowej.

Główne rekomendacje dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ)

Ze względu na ograniczone środki, niewielkie w zestawieniu z potrzebami ukraińskiego sektora MŚP oraz biorąc pod uwagę charakter działania organizacji będących głównymi wnioskodawcami, rekomendujemy rozważenie celowości wyboru sektora MŚP jako priorytetu. W przypadku kontynuacji, rekomendujemy rozważenie bardziej szczegółowego ukierunkowania wsparcia (np. na organizację instytucji otoczenia biznesu, budowanie oferty inwestycyjnej, rozwój agroturystyki, mikroprzedsiębiorczość na obszarach wiejskich). Inną możliwością jest zmiana nazwy priorytetu tak, aby bardziej odpowiadała działaniom, które w rzeczywistości są podejmowane (np. edukacja w sferze rozwoju przedsiębiorczości).

Ważnym działaniem na rzecz zwiększenia efektywności programu polskiej pomocy rozwojowej byłoby udostępnienie podstawowych informacji o ogłaszanych konkursach w języku ukraińskim i rosyjskim za pośrednictwem mediów internetowych popularnych w sektorze NGO oraz na stronach Ambasady RP w Kijowie.

Główne rekomendacje dla projektodawców

W przypadku kontynuowania wsparcia sektora MŚP ważne byłoby poszerzenie grona projektodawców o organizacje wyspecjalizowane w działaniach na rzecz MŚP. Jednak podmioty takie często nie są zainteresowane działaniami na arenie międzynarodowej. W takiej sytuacji jednym ze sposobów wdrożenia rekomendacji mogłoby być włączanie ich do współpracy w charakterze partnerów przy projektach, realizowanych przez organizacje doświadczone w pracy na Ukrainie.

W celu zapewnienia możliwości efektywnego prowadzenia monitoringu i ewaluacji, projektodawcy powinni gromadzić dane kontaktowe beneficjentów ostatecznych i partnerów projektowych. Przy zbieraniu i przechowywaniu tych danych należy uwzględnić zapisy Ustawy o ochronie danych osobowych.

Spis treści

Streszczenie	3
Ogólna ocena projektu	3
Główne rekomendacje dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ)	3
Główne rekomendacje dla projektodawców	3
Spis treści	5
Indeks skrótów	6
1. Wprowadzenie	7
Ogólne informacje dot. badania.....	7
Metodologia	8
2. Projekty realizowane na Ukrainie	10
2.1. Ogólna ocena realizowanych projektów	11
Zakres działań podjętych w projektach	12
Sposoby osiągnięcia rezultatów	12
2.2. Wyniki badania – odpowiedź na pytania ewaluacyjne	18
<i>Czy/ i w jakich aspektach zrealizowane projekty miały charakter systemowy, tj. do jakich odnosiły się dokumentów strategicznych oraz czy i w jakich aspektach były adekwatne do zidentyfikowanych potrzeb beneficjentów?</i>	18
<i>Czy i w jaki sposób kompetencje nabyte / rozwinięte w wyniku działań projektowych są wykorzystywane, rozwijane i/lub multiplikowane przez poszczególne grupy docelowe?</i>	22
<i>Które rodzaje działań/ dlaczego okazały się najbardziej trwałe i w największym stopniu przyczyniły się do rozwoju potencjału beneficjentów lub wzmocnienia instytucji/organizacji partnerskich?</i>	25
<i>Czy polskie interwencje uwzględniały działania wspierane przez innych donatorów?</i>	27
<i>Jakie działania w najwyższym stopniu i dlaczego sprzyjały umacnianiu wizerunku Polski jako donatora współpracy rozwojowej?</i>	28
<i>Jakie zmiany we współpracy rozwojowej adresowanej dla ukraińskiego sektora MSP należy wprowadzić w kontekście zawarcia Umowy Stowarzyszeniowej z Unią Europejską?</i>	30
<i>Czy rekomendacje proponowane przez ewaluatorów dostosowanie są do problemów i potrzeb grup docelowych?</i>	31
2.3. Studia przypadku	32
2.4. Wnioski i rekomendacje	35

Indeks skrótów

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

MSZ – Ministerstwo Spraw Zagranicznych

IOB – instytucje otoczenia biznesu

NGO – organizacje pozarządowe (non-government organisations)

1. Wprowadzenie

Ogólne informacje dot. badania

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

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

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

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

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

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

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

Metodologia

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

Badanie Gabinetowe (*Desk Research*)

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

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

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

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

Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynika z jakościowego charakteru wywiadów indywidualnych. W ramach badania zostały przeprowadzone wywiady z osobami reprezentującymi każdą spośród wskazanych kategorii interesariuszy: projektodawcami, koordynatorami, beneficjentami, innymi osobami związanymi z realizacją projektów. W zakresie realizacji IDI zostało przeprowadzonych 45 wywiadów pogłębionych w ramach projektów realizowanych na Ukrainie z osobami reprezentującymi każdą spośród wskazanych kategorii interesariuszy, tj. projektodawców, koordynatorów, beneficjentów, grantodawcy oraz innych związanych z realizacją projektów.

Wywiady były jednym z najcenniejszych źródeł informacji na temat efektów badanych projektów.

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

Jest jedną z najczęściej stosowanych sposobów przeprowadzania badań ankietowych. Ten sposób przeprowadzenia działań umożliwia szybki dostęp do uzyskanych danych oraz daje możliwość szybkiej analizy.

W przypadku projektów realizowanych na Ukrainie udało się zgromadzić największą bazę adresową uczestników. Zebrano dane kontaktowe łącznie dla 873 osób, które uczestniczyły w 12 różnych projektach. Po wysyłce listów zapraszających do udziału w badaniu okazało się, że co najmniej 327 adresów mailowych jest błędnych (odnotowano „odbicie z serwera”). Ostatecznie ankietę wypełniło 192 respondentów (poziom zwrotu, w stosunku do liczby przypuszczalnie poprawnych adresów, wyniósł więc około 35%).

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

Panel Ekspertów

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

Analiza SWOT/TOWS

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

Studia przypadków

W ramach każdego studium wykonane zostały następujące prace badawcze:

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

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

Uzupełniające metody i techniki badawcze

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

2. Projekty realizowane na Ukrainie

Do analizy wybrano 14² projektów zrealizowanych w latach 2011-2013. Projekty wybrane do analizy prezentuje poniższa tabela.

Numer projektu	Tytuł projektu	Projektodawca
2011.171	Pozyskanie energii cieplnej z odnawialnych źródeł energii	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Zakład Procesów Podstawowych i Urzędzeń Ochrony Środowiska
2012.91	Młodzi z inicjatywą - Regionalny system szkolenia trenerów przedsiębiorczości w ukraińskim systemie edukacyjnym	FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji
2012.170	Winniczyzna na Ukrainie - regionem aktywnych kobiet	Koneckie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości (Końskie)
2012.221	Wsparcie rozwoju MSP na ukraińskim rynku zarządzania nieruchomości	Fundacja Współpracy Polsko-Ukraińskiej PAUCI
2012.373	EKO-OPERACJA. Polsko - ukraińskie partnerstwo na rzecz recyklingu odpadów w obwodzie winnickim i chmielnickim	Stowarzyszenie Integracja Europa-Wschód (Kielce)
2012.518	Uniwersyteckie Centrum Kariery jako forma aktywizacji zawodowej kobiet i mężczyzn w przeddzień ich wejścia na rynek pracy.	Małopolska Agencja Energii i Środowiska Sp. z o. o. (Kraków)
2012.773	Szkolna Akademia Przedsiębiorczości	Ministerstwo Edukacji Narodowej, Departament Współpracy Międzynarodowej
2013.30	Wsparanie Ukrainy w zakresie wdrażania Small Business Act oraz dostosowywania ukraińskiego ustawodawstwa dotyczącego MŚP do standardów prawnych Unii Europejskiej	Ministerstwo Gospodarki, Departament Promocji i Współpracy Dwustronnej
2013.40	Szkolna Akademia Przedsiębiorczości 2	Ministerstwo Edukacji Narodowej, Departament Strategii i Współpracy Międzynarodowej
2013.105	Budowa nowoczesnej instalacji grzewczej z odnawialnymi źródłami energii w Politechnice Lwowskiej, jako bazy kształcenia dydaktycznego i praktycznego dla grupy MŚP z obszaru Ukrainy Zachodniej. Akronim OZE dla MŚP	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Zakład Procesów Podstawowych i Urzędzeń Ochrony Środowiska
2013.137	Młodzi z inicjatywą 2 - innowacyjne metody kształcenia przedsiębiorczości w ukraińskim systemie edukacyjnym	FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji
2013.178	Wsparcie rozwoju Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości na Ukrainie	Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie
2013.322	Charkowski inkubator przedsiębiorczości szansą dla absolwentów kursów zawodowych miejscowych uczelni.	Fundacja Współpracy Polsko-Ukraińskiej PAUCI (Warszawa)
2013.392	Biznes dla ekologii. Wzrost konkurencyjności ukraińskich przedsiębiorstw poprzez rozwój nowoczesnych systemów zbierania odpadów niebezpiecznych w Winnicy	Stowarzyszenie Integracja Europa-Wschód (Kielce)

² Z racji na dostępność danych kontaktowych w badaniu uczestników (ankieta CAWI), udało się uwzględnić 12 projektów.

2.1. Ogólna ocena realizowanych projektów

Prawie wszyscy projektodawcy (polskie organizacje i instytucje) mieli już doświadczenie zarówno jeśli chodzi o współpracę z Ukrainą, jak i z punktu widzenia korzystania z polskiej współpracy rozwojowej. Charakterystycznym elementem było jednak to, że w wielu przypadkach nie były to organizacje, które na co dzień działają w sferze wsparcia małego i średniego biznesu, natomiast działają w sferze wsparcia społeczeństwa ukraińskiego. Oznacza to, że instytucje te realizowały swoje działania statutowe, w których miały wiedzę i doświadczenie, a zwrócenie się w stronę problematyki MŚP wynika z tego, że starały się w jakiejś mierze dopasować je do priorytetu „Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy”.

W „Wieloletnim planie współpracy rozwojowej na lata 2012-2015” zapisano, że „działania realizowane w ramach programu służyć będą w szczególności wsparciu i rozwojowi przedsiębiorczości, edukacji ekonomicznej, także w oparciu o innowacyjne technologie i alternatywne źródła energii, wprowadzaniu elementów edukacji przedsiębiorczości w szkolnictwie, wspieraniu zatrudnienia oraz aktywizacji zawodowej kobiet”.

Z jednej strony wybór małego i średniego biznesu jako jednego z priorytetów wsparcia polskiej współpracy rozwojowej wydaje się trafny z punktu widzenia potrzeb ukraińskiego państwa i społeczeństwa. Po pierwsze dlatego, że ukraiński mały i średni biznes potrzebuje wsparcia - po ponad dwudziestu latach transformacji ustrojowej udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB Ukrainy jest wciąż bardzo niski – wynosi ok. 10-15%³, mimo że firm z tego sektora nie jest mało. Udział małych i średnich firm w ogólnej liczbie przedsiębiorstw na Ukrainie jest znaczny (ok. 95%). Dla porównania w Polsce wskaźnik liczby przedsiębiorstw w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców jest około 3 razy większy niż na Ukrainie, natomiast znaczenie tego sektora dla wytwarzania PKB jest blisko pięciokrotnie większe (47% w 2011 r.). W wielu krajach o dłuższej historii gospodarki rynkowej ten ostatni wskaźnik przekracza 50%⁴. Po drugie wsparcie małego biznesu jest ważne ze względów mentalnościowych. Działalność w sferze małego biznesu zmusza do myślenia w perspektywie lokalnej, do zajęcia się działalnością na niewielką skalę, spojrzenia na indywidualnego klienta i dążenia do wywołania efektu w najbliższym otoczeniu. To bardzo ważne z punktu widzenia perspektyw budowania demokracji w kraju.

Z drugiej strony jednak, biorąc pod uwagę dane statystyczne, warto spojrzeć na ten priorytet współpracy rozwojowej z nieco innej perspektywy. W 2013 r. na Ukrainie działało ponad 1,2 mln małych i średnich przedsiębiorstw. Prawie wszystkie z nich potrzebują wsparcia, o czym przekonuje wspomniany niewielki udział tych przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB. Skala środków, które Polska może zaoferować na to wsparcie (2,56 mln PLN w 2013 r.) jest niewielką kropelką w ogromnym morzu potrzeb. Trudno jest w ten sposób doprowadzić do zauważalnej zmiany w sektorze MŚP.

Wydaje się zatem zasadne zmodyfikowanie Priorytetu 3 współpracy rozwojowej kierowanej do Ukrainy w taki sposób, aby z jednej strony uwzględnić skalę dostępnych środków z drugiej zaś – lepiej wykorzystać potencjał wnioskodawców, którzy z Ukrainą współpracują. Można to zrobić np. poprzez usunięcie działania b. „wdrożenie innowacyjnych technologii opartych o alternatywne źródła energii oraz technologii energooszczędnych w MŚP”. Wdrażanie technologii wymaga znacznych środków, aby mogło doprowadzić do efektu zauważalnego na skalę ponadlokalną.

³ Informację tę podał Maksym Kunczenko, wybrany w sierpniu 2014 r. przewodniczący Państwowej Służby Regulacyjnej, której zadaniem jest m.in. dostosowanie prawa do potrzeb rozwoju sektora MŚP (<http://e-finance.com.ua/show/184745.html>, dostęp 27.10.2014).

⁴ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2011-2012 (<http://badania.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf> - dostęp 27.10.2014).

Zakres działań podjętych w projektach

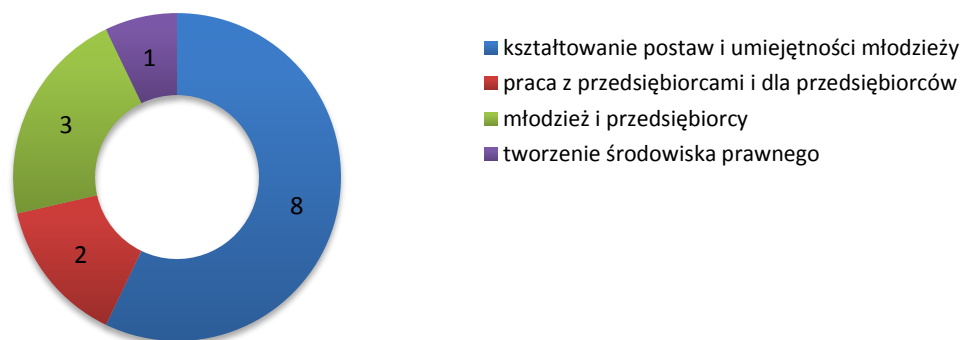
Biorąc pod uwagę sumaryczny zakres działań analizowanych projektów, wszystkie aspekty wymienione w Planie wieloletnim znalazły odzwierciedlenie, jednak rozłożenie akcentów wydaje się nieco inne niż przewidywały zarówno Wieloletni plan współpracy rozwojowej, jak plany roczne.

Patrząc z punktu widzenia grup docelowych oraz rodzaju rezultatów, które chcieli osiągnąć projektodawcy, badane projekty można podzielić na dwie grupy lub dwa generalne kierunki działań.

- projekty oparte na pracy z przedsiębiorcami i dla przedsiębiorców (ta grupa projektów mieściłaby się w punktach a. „wzmocnienie mikroprzedsiębiorczości i podniesienie konkurencyjności małych firm” oraz b. „wdrożenie innowacyjnych technologii opartych o alternatywne źródła energii oraz technologii energooszczędnych w MŚP”⁵);
- projekty skierowane na „pracę u podstaw”, tj. tworzące bazę społeczną dla przyszłego małego i średniego biznesu – skierowane przede wszystkim do młodzieży (to projekty odpowiadające na punkt b. Priorytetu 3 „wprowadzanie edukacji biznesowej w szkolnictwie oraz stymulowanie rozwoju akademickich inkubatorów przedsiębiorczości”)

Były również projekty, które miały cechy obu wyróżnionych grup, ponadto jeden projekt wyłamywał się z tego podziału i dotyczył tworzenia środowiska prawnego bardziej sprzyjającego małym i średnim przedsiębiorcom na Ukrainie (Projekt 2013/30 realizowany przez PARP). Rozkład poszczególnych typów projektów prezentujemy na poniższym wykresie.

Wykres 1. Zestawienie typów projektów realizowanych w ramach wsparcia MSP na Ukrainie



Dane: MSZ, opracowanie własne

(Uwaga: liczby oznaczają liczbę – a nie procent – projektów należących do danego typu)

Najwięcej uwagi poświęcono tworzeniu społecznej bazy dla przyszłego rozwoju przedsiębiorczości – czyli pracy z młodzieżą. Jest to „praca u podstaw”, która z pewnością przyniesie efekty, jednak będą one odsunięte w czasie i trudne do zmierzenia. Projekty nakierowane na pracę z młodzieżą były poświęcone przede wszystkim kształtowaniu u niej postaw przedsiębiorczych, a także przekazaniu konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnej do tego, by w przyszłości otworzyć własną działalność gospodarczą.

Sposoby osiągnięcia rezultatów

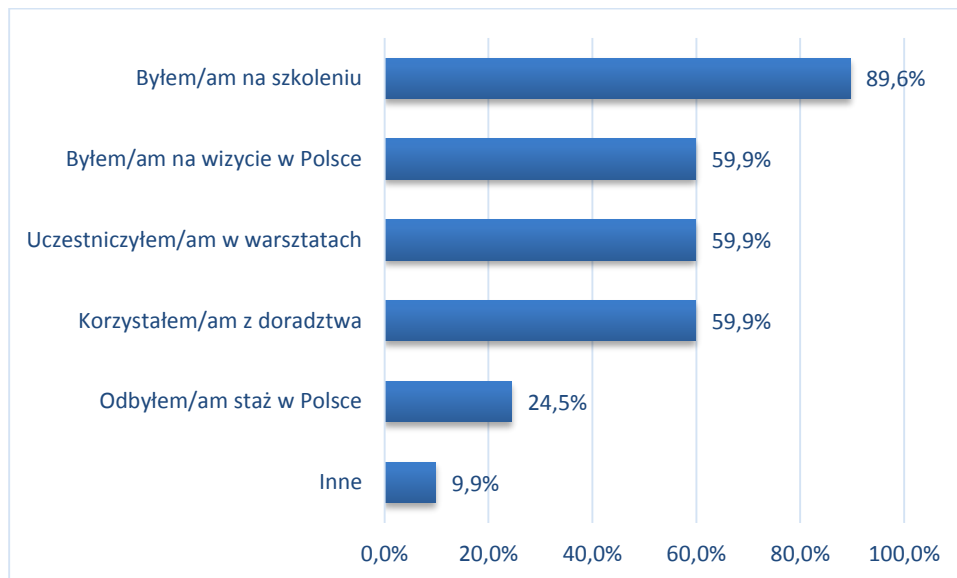
Na badane projekty można spojrzeć również z punktu widzenia przyjętych sposobów osiągnięcia założonych rezultatów. Stosowany system oceny wniosków zmusza projektodawców do wskazywania trwałych efektów ich działań projektowych, ale przekonania o tym, co konkretnie można uznać za trwały efekt i co ewentualnie gwarantuje jego trwałość, były bardzo zróżnicowane.

⁵ Plan współpracy rozwojowej na rok 2013.

Najczęstszym sposobem osiągnięcia zaplanowanych rezultatów były szkolenia, treningi i wizyty studyjne.

W badanej próbie uczestników projektów blisko 90% osób skorzystało ze szkoleń, niemal 60% osób zadeklarowało udział w wizycie w Polsce, udział warsztatach oraz skorzystało z doradztwa. Co czwarty uczestnik wskazał, że wzięł udział w stażu w Polsce. Około 10% osób wymieniło inne formy wsparcia, wśród których znalazły się np. udział w pilotażowych lekcjach, czy też udział w kursie szkoleniowym „na odległość”.

Wykres 2. Zestawienie typów działań, w których wzięli udział uczestnicy projektów na Ukrainie

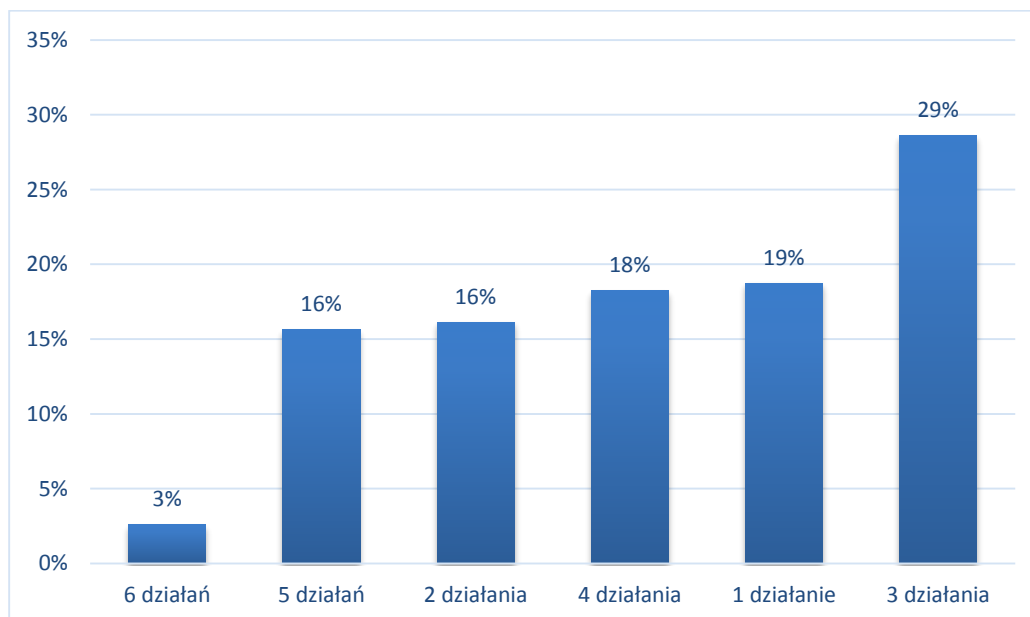


Dane: Badanie CAWI [N=192]

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi

Wsparcie dla uczestników miało w większości przypadków charakter komplementarny. Typową sytuacją było, w której uczestnicy korzystali z kilku różnych działań dostępnych w ramach projektu. Łącznie z więcej niż jednego działania skorzystało ponad 80% uczestników. Najczęstszą sytuacją było skorzystanie z trzech działań realizowanych w ramach projektu – sytuacja ta dotyczyła 29% uczestników.

Wykres 3. Zestawienie typów działań, w których wzięli udział uczestnicy projektów na Ukrainie

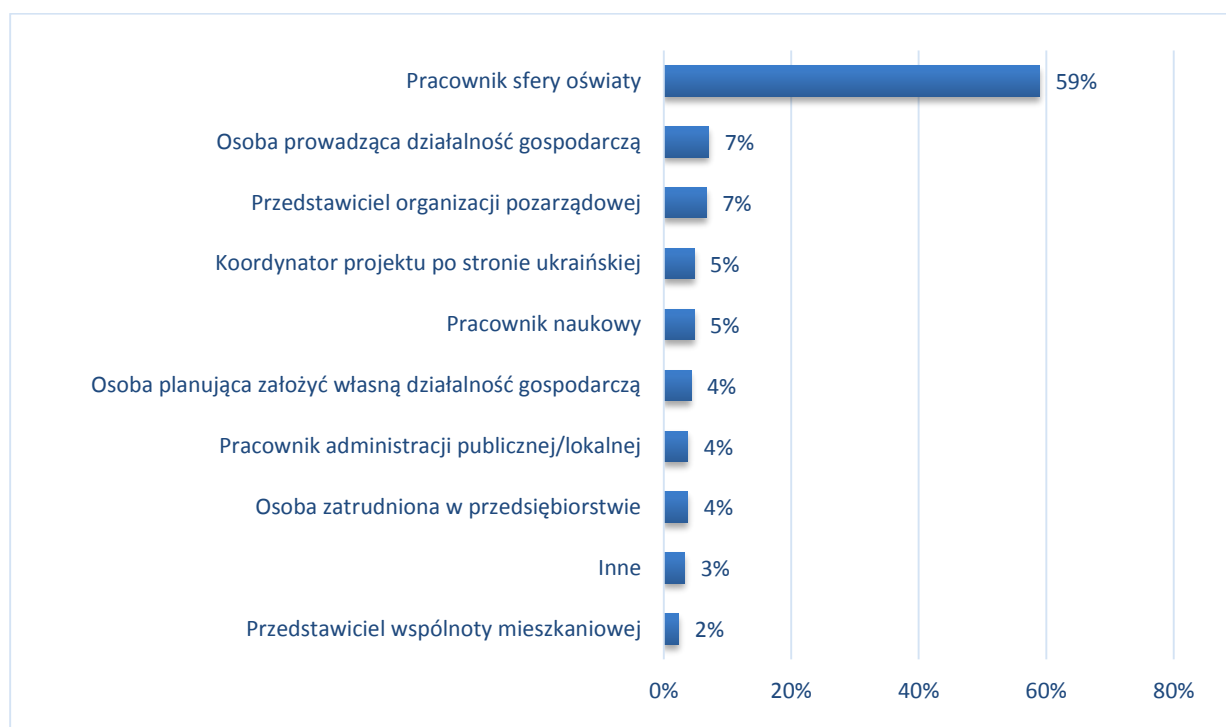


Dane: Badanie CAWI [N=192]

Trudno jest zapewnić trwałość efektów szkolenia, bo zależy ona od wielu czynników, w szczególności od stopnia zaangażowania wszystkich stron uczestniczących w procesie szkolenia. Projektodawcy zwracali szczególną uwagę na odpowiedni dobór uczestników tych szkoleń. Chodziło o to, by byli oni w stanie przekazywać uzyskaną wiedzę i umiejętności dalej, również po zakończeniu projektu – szkolono trenerów, nauczycieli, liderów środowiskowych, konsultantów itp., co do których można było zasadnie przypuszczać, że zdobytą wiedzę będą się dzielić ze swoimi współpracownikami, uczniami lub klientami i w ten sposób efekty projektu będą trwały jeszcze jakiś czas po jego zakończeniu.

Potwierdzają to m.in. wyniki badania CAWI, z którego wynika, że głównym odbiorcą projektów realizowanych na Ukrainie, byli pracownicy sfery oświaty. Tak duży udział przedstawicieli tej grupy uczestników, to „efekt” głównie dwóch⁶ projektów: „Szkolna Akademia Przedsiębiorczości 2” oraz „Młodzi z inicjatywą...” (obie edycje). W obu projektach wzięła relatywnie duża grupa osób, większość z nich stanowili nauczyciele.

Wykres 4. Uczestnicy projektów na Ukrainie

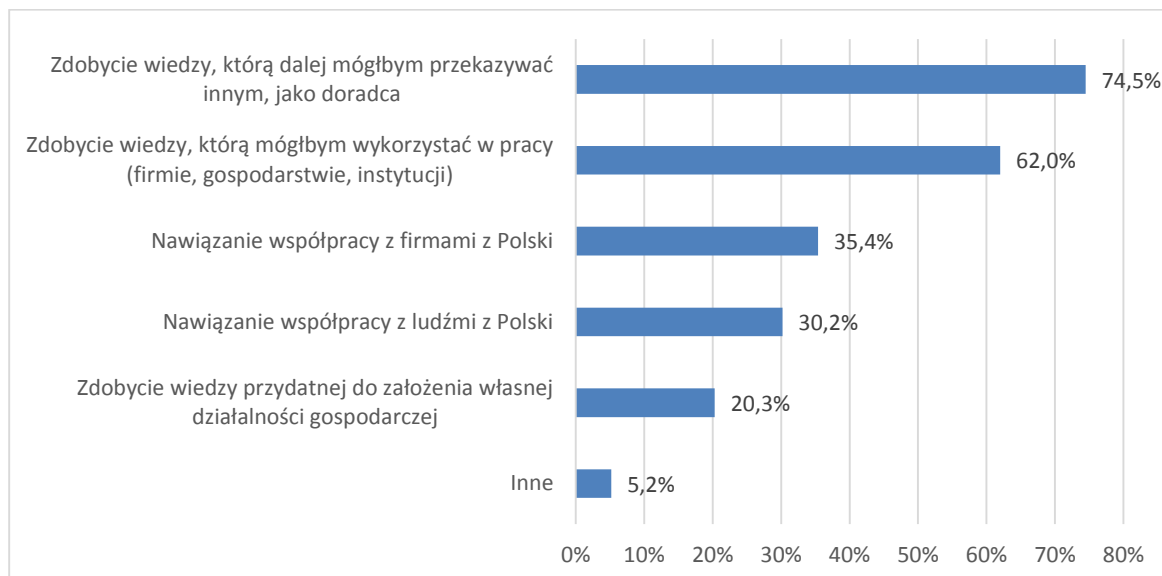


Dane: Badanie CAWI [N=192]

Zgodnie z przypuszczeniami, celem około ¼ osób korzystających ze wsparcia było zdobycie wiedzy, którą mogliby przekazywać dalej innym, jako doradcy. Około 62% osób, wśród oczekiwań, wskazało również chęć zdobycia wiedzy, którą będą mogli wykorzystać we własnej pracy. Nieco rzadziej, wśród pożądaných efektów projektu wymieniano chęć nawiązania współpracy, czy to z firmami z Polski (35%), czy też z ludźmi z Polski (30%). Mniej więcej co piąty uczestnik (20%), zadeklarował, że przystępując do projektu oczekiwał zdobycie wiedzę, która byłaby przydatna do założenia własnej działalności gospodarczej. Pozostałe oczekiwania (określane, jako inne) dotyczyły np. chęci poznania polskich doświadczeń, zdobycia wiedzy przydanej we własnym rozwoju zawodowym, czy też zdobycia wiedzy, która byłaby przydatna dla przedstawicieli ukraińskiego biznesu.

⁶ Trzech, jeśli rozróżnić kolejne edycje projektu „Młodzi z inicjatywą...”.

Wykres 5. Uczestnicy projektów na Ukrainie



Dane: Badanie CAWI [N=192]

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi

Inną grupą projektów były te, których efektem było powstanie instytucji (np. inkubatorów przedsiębiorczości, uczelnianych laboratoriów odnawialnych źródeł energii itp.). Funkcjonowanie instytucji wymaga niekiedy niemałych funduszy oraz sprawnych specjalistów od zarządzania. Do tych sytuacji projektodawcy podchodzili na ogół w taki sposób, że częścią ich działań projektowych było przygotowanie utworzonych instytucji do samodzielnego funkcjonowania bez wsparcia finansowego ze strony polskich partnerów. Był sporządzany biznesplan i przygotowywano kadre zarządzającą do przejęcia pełnej odpowiedzialności za przedsięwzięcia. Uczelniane laboratoria odnawialnych źródeł energii utrzymują się m.in. dzięki temu, że zapewniają znaczne obniżenie kosztów ogrzewania szkolnych budynków.

W wielu przypadkach beneficjenci końcowi otrzymywali gotowe rozwiązania, których dalsze wykorzystywanie nie wymagało ponoszenia dodatkowych kosztów – np. wydawano w formie książkowej scenariusze lekcji przedsiębiorczości lub lekcji z innych przedmiotów opracowane w taki sposób, by kształtowały wśród młodzieży postawy przedsiębiorcze. Książki te przekazywano beneficjentom, a ich wersje elektroniczne są do dziś dostępne na stronach internetowych, które także są efektami zrealizowanych projektów.

Podsumowując, w ramach większości z analizowanych projektów na Ukrainie zostały osiągnięte lub przekroczone niemal wszystkie wskaźniki określone przez projektodawców we wnioskach. Ocena skuteczności oparta została na weryfikacji wskaźników dotyczących zakładanych produktów i rezultatów.

Rezultaty projektów przyporządkowane zostały do następujących kategorii przedmiotowych:

REZULTATY MATERIALNE (materiały informacyjno-promocyjne, np. książki, broszury, filmy, audycje; infrastruktura - np. punkty informacyjne, sprzęt multimedialny, centra dystrybucyjne). Wartości wskaźników dla celów z tej grupy zostały określone w przypadku 15 projektów. W większości z nich, zakładane wartości zostały **osiągnięte lub nieznacznie przekroczone**. W ramach analizowanych projektów np. dostarczono z Polski do Połtawskiej Akademii Rolniczej oraz na Politechnikę Lwowską urządzenia i elementy niezbędne do budowy nowoczesnej instalacji grzewczej z odnawialnymi źródłami energii. Opracowano także 10 scenariuszy podstawowych i 5 scenariuszy dla gier decyzyjnych z zakresu przedsiębiorczości dla szkół I-III stopnia. Stworzono i wyposażono w sprzęt dwa Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (inkubator w Dniepropietrowsku niestety przestał funkcjonować w momencie wybuchu konfliktu zbrojnego z Rosją i

pojawienia się w związku z tym innych priorytetów finansowania). Wielu projektodawców prowadziło również aktywnie działania informacyjno-promocyjne, których efektem było powstanie zarówno materiałów związanych bezpośrednio z realizacją projektów (broszury, plakaty, strony internetowe), jak również przeznaczonych do wykorzystania po ich zakończeniu (publikacje, przewodnik do samodzielnego wdrażania nowoczesnej metodologii edukacyjnej, itp.).

REZULTATY "MIĘKKIE" (np. zorganizowane szkolenia, seminaria, wizyty studyjne, konferencje seminaria). Ustalone wartości wskaźników dla rezultatów "miękkich" zostały wpisane w 6 analizowanych projektach. W jednym z nich (40/2013/ADM2013), osiągnięta wartość wskaźnika była **znacząco wyższa od zakładanej** (zamiast 100 godzin szkoleń dla opiekunów SKP z 20 regionów Ukrainy przygotowano w ramach 544 godzin szkolenia 420 Liderów Szkolnych - psychologów i nauczycieli ekonomii, w 24 regionach Ukrainy do wspierania uczniów w zakresie rozwijania kompetencji przedsiębiorczości i innowacyjności).

REZULTATY OSOBOWE (liczba osób/organizacji uczestniczących w szkoleniach, stażach, konferencjach, wizytach studyjnych; liczba osób/organizacji, będących członkami spółdzielni/ grup producenckich). To zdecydowanie najbardziej popularny typ wskaźników, wybierany przez wszystkich projektodawców w badanych projektach. Większość założonych rezultatów została **osiągnięta lub przekroczona**. Brak możliwości realizacji wskaźników w niektórych projektach z 2013 r. wynikał z rozpoczętych protestów (np. w przypadku projektu 30/2013/ADM2013).

W ramach realizowanych projektów przeszkolonych zostało np. 42 ukraińskich trenerów przedsiębiorczości przygotowanych do samodzielnego wdrażania innowacyjnych instrumentów kształcenia młodzieży w zakresie przedsiębiorczości, 40 kobiet z zakresu związanego z rozwojem przedsiębiorczości, 15 doradców z zakresu prowadzenia Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości, 50 studentów z zakresu pisania biznes planów, 17 MSP w zakresie ekonomicznych aspektów wdrażania w przedsiębiorstwach instalacji do recyklingu odpadów. 560 obywateli Ukrainy zwiększyło też swoją świadomość ekologiczną.

REZULTATY INSTYTUCJONALNE (np. spółdzielnie, centra informacji turystycznej, punkty obsługi przedsiębiorstw). Wartości wskaźników dla celów instytucjonalnych zostały określone w 2 projektach. Zakładane rezultaty zostały **osiągnięte lub przekroczone** w każdym z nich. W efekcie przeprowadzonych działań, powołano 210 Szkolnych Klubów Przedsiębiorczości oraz utworzono Biuro Aktywności Gospodarczej na Winniczczyźnie.

Analizując skuteczność osiągania rezultatów, wskazać winno się również na **braki danych** w przypadku niektórych projektów - zarówno danych bazowych, jak i (choć zdecydowanie rzadziej) - wartości końcowych (np. 105/2013/PPR2013, 171/2011/PR2011, 57/2012/PPR2012), co uniemożliwiło weryfikację zakładanych i osiągniętych wartości. W niektórych przypadkach odnotowano trudności z monitorowaniem wskaźników dotyczących liczby wejść na stronę www (np. 91/2012/PPR2012).

Projekty zrealizowane na Ukrainie poddano analizie według metodologii SWOT/TOWS. Zidentyfikowano 5 najistotniejszych mocnych i słabych stron oraz po 4 szanse i zagrożenia dla rozwoju programu współpracy rozwojowej skierowanej do Ukrainy w ramach priorytetu „Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw oraz tworzenie nowych miejsc pracy”.

Mocne strony	Słabe strony
Zbudowanie i wzmocnianie trwałych partnerstw polsko-ukraińskich (polskie i ukraińskie organizacje współpracują przy wielu projektach ucząc się wzajemnie od siebie)	Wśród wnioskodawców brakuje organizacji specjalizujących się w pracy z biznesem i dla biznesu. Praktycznie brak projektów dotyczących punktu „wzmocnienie mikroprzedsiębiorczości i podniesienie konkurencyjności małych firm”
Efekty projektów są wykorzystywane po ich zakończeniu (w szczególności materiały edukacyjne, opracowania metodyczne w zakresie edukacji biznesowej)	Praktyka stosowania procedur wizowych przez polskie placówki na Ukrainie często zakłóca pozytywny obraz Polski, który powstaje u uczestników projektów. Uczestnicy nie są świadomi, za jaką część tej praktyki odpowiada państwo polskie, a za jaką regulacje związane ze strefą Schengen
Projekty umożliwiają nawiązywanie kontaktów międzynarodowych przez ukraińskich liderów środowiskowych	Brak baz teleadresowych uczestników projektów uniemożliwia weryfikację efektów w szerszej skali
Wysoka skuteczność projektów - szczególnie dotyczących edukacji biznesowej	Polskie organizacje aplikujące do programu współpracy rozwojowej mają wrażenie, że preferowane są doświadczone organizacje – tzn. trudno wejść do grona wnioskodawców
Budowanie wizerunku Polski jako kraju przyjaznego Ukrainie i wspierającego	
Szanse	Zagrożenia
Następująca właśnie zmiana władzy na Ukrainie może doprowadzić do zmian ustawodawstwa pomyślnych z punktu widzenia wspierania działalności gospodarczej	Trwanie i/lub rozwój konfliktu zbrojnego Ukrainy z Rosją może poważnie zakłócić lub zablokować reformowanie systemu politycznego na Ukrainie
Planowana jest decentralizacja władzy na Ukrainie, która zmieni znaczenie władz lokalnych. Władze te są na ogół chętne do współpracy z Polską.	Sposób finansowania instytucji publicznych na Ukrainie (np. szkół, urzędów) praktycznie uniemożliwia efektywne przekazywanie środków grantowych ukraińskim partnerom ⁷
Zapewnienie udziału odpowiednich przedstawicieli administracji ukraińskiej zwiększa szansę na odniesienie sukcesu przez projekty	Kryzys gospodarki ukraińskiej ogranicza efektywność wszelkich działań pro-rozwojowych skierowanych na rozwój przedsiębiorczości
	Głębokość podziałów społecznych na Ukrainie i postrzeganie Polski jako sojusznika jednej strony tych podziałów może utrudnić realizację projektów polsko-ukraińskich

⁷ Instytucje publiczne na Ukrainie (np. szkoły, wyższe uczelnie itp.) nie mają własnych, wydzielonych rachunków bankowych. Wszystkie środki trafiają na wspólny rachunek Skarbu Państwa, a nie ma ustalonych procedur dostępu do tych środków. W efekcie mogą wystąpić poważne opóźnienia w realizacji rozmaitych płatności, za które ukraińscy odpowiadają partnerzy.

2.2. Wyniki badania – odpowiedź na pytania ewaluacyjne

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

W realizowanych projektach starano się nie tylko odnosić do bieżących problemów, ale również uwzględniać szerszą perspektywę, związaną z kierunkami rozwoju gospodarczego Ukrainy. Projektodawcy zdawali sobie sprawę z tego, że ich działania w sferze wspierania przedsiębiorczości na Ukrainie sprzyjają szybszemu „stanięciu na nogi” społeczeństwa ukraińskiego. Ponadto większość partnerstw, które realizowały projekty ma już długą historię współpracy – niekiedy przekraczającą 10 lat, co pozytywnie wpływa na jakość projektów oraz na dobór zagadnień, którymi są poświęcone. Doświadczeni partnerzy znają dość dobrze potrzeby społeczeństwa ukraińskiego z jednej strony oraz możliwości programów wsparcia i style działania polskich organizacji – z drugiej. Zwraca jednak uwagę fakt, że dla większości wnioskodawców działanie na rzecz wspierania małych i średnich przedsiębiorstw nie jest główną osią ich działalności, w związku z tym nie orientowali się dobrze, jakie są aktualne potrzeby przedsiębiorców na Ukrainie.

Trudno zatem wyciągnąć generalny wniosek o systemowym charakterze realizowanych projektów. Jeden z nich (2013/30) bezpośrednio dotyczył zagadnień systemowych – był poświęcony wparciu w zakresie wdrażania Small Business Act na Ukrainie. Niestety nie wszystkie założone w tym projekcie działania zostały zrealizowane ze względu na wybuch protestów w końcu 2013 r. (nie przeprowadzono seminarium w Kijowie planowanego na początek grudnia 2013 r.).

Projektodawcy i ich partnerzy zapoznawali się z różnymi dokumentami strategicznymi w procesie planowania współpracy na kolejne lata. Ukraińscy partnerzy brali pod uwagę przede wszystkim „Strategie rozwoju obwodów do 2015 r.” – dotyczące tych obwodów, w których planowali realizować projekty. W szczególności chodzi tu o strategię rozwoju obwodu dnipropietrowskiego, w której zapisano potrzebę tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości⁸. Dodatkowo uczestniczka realizowanego w Dniepropietrowsku projektu stworzenia akademickiego inkubatora przedsiębiorczości (178/2013), która była jednocześnie urzędniczką administracji rejonu dnipropietrowskiego (pośredni szczebel administracji między miastem/wsią a obwodem), przygotowała dokumenty potrzebne do stworzenia takiego inkubatora w rejonie, który jej podlega. Projekt inkubatora został wpisany do planu rozwoju regionu dnipropietrowskiego do 2018 r., a następnie znalazł się również w Planie rozwoju obwodu dnipropietrowskiego do 2020 r. Wybuch konfliktu zbrojnego z Rosją spowodował zawieszenie tego projektu, gdyż zmieniły się priorytety finansowania.

Kolejnym istotnym dokumentem, do którego sięgali wnioskodawcy i ich partnerzy, był ukraiński „Ogólnopństwowy program rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w latach 2014-2024”. Założenia do tego programu były dyskutowane znacznie wcześniej nim program uchwalono. Dzisiejsza sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw na Ukrainie jest regulowana przez Ustawę o rozwoju i wsparciu państwowym dla małej i średniej przedsiębiorczości na Ukrainie (z dnia 22.03.2012)⁹. Ustawa ta weszła w życie w 2013 r., a więc w trakcie realizacji części badanych projektów. Te dokumenty były brane pod uwagę m.in. na etapie planowania wymienianego już projektu 30/2013, o Ustawie wspominali również wnioskodawcy i partnerzy projektów związanych z inkubatorami przedsiębiorczości (PAUCI i WSAP).

W projekcie Ekooperacja (2012/392) i Biznes dla ekologii (2013/392) brano pod uwagę rekomendacje Instytutu Problemów Bezpieczeństwa Narodowego w Kijowie, zgodnie z którymi podstawowym kierunkiem ukraińskiej polityki w dziedzinie ochrony środowiska powinien być recykling odpadów. Władze ukraińskie dostrzegają w tym szanse na rozwój gospodarczy i budowanie miejsc pracy.

⁸ Strategia rozwoju obwodu dnipropietrowskiego powstała w ramach projektu „Lokalny Rozwój Ekonomiczny Miast Ukrainy”, który jest projektem międzynarodowej pomocy technicznej finansowanej przez rząd Kanady.

⁹ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

Przyglądając się projektom realizowanym na Ukrainie w ramach priorytetu „rozwój małych i średnich przedsiębiorstw”, warto zwrócić uwagę na to, że dla wielu z organizacji-beneficjentów program ten stwarza możliwość zrealizowania działań, które uważają za potrzebne w ramach współpracy polsko-ukraińskiej, przy czym organizacje te na ogół nie specjalizują się w kwestii wspierania przedsiębiorczości, ani też w pracy z małym i średnim biznesem. Ta sytuacja ma wiele plusów, ponieważ wprowadza element „świeżości” i pokazuje stronie ukraińskiej szerszą perspektywę, z jakiej można patrzeć na zagadnienie wspierania małego i średniego biznesu. Kieruje również zainteresowanie ukraińskich partnerów polskich wnioskodawców na sferę biznesu jako ciekawą i perspektywiczną grupę docelową działań. Z drugiej jednak strony efektem takiej postawy beneficjentów, dla których sfera przedsiębiorczości to tylko jedno z wielu zainteresowań, było to, że relatywnie niewiele projektów dotyczyło stricte pracy z przedsiębiorcami i wspomaganie ich nową wiedzą czy umiejętnościami.

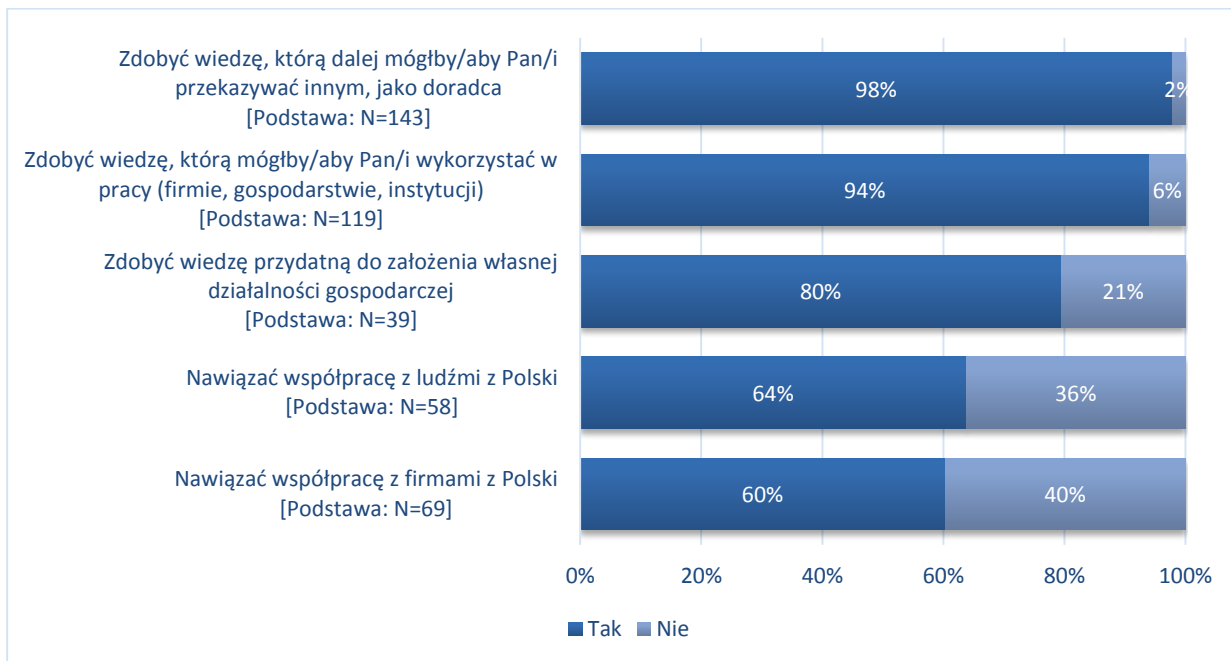
Być może częściowo wynika to z tego, że program Polska Pomoc w analizowanym okresie finansował głównie projekty, które musiały zakończyć się w ciągu roku kalendarzowego. Ta perspektywa czasowa powoduje, że nie wszystkie długofalowe plany daje się zrealizować. O ograniczeniach wynikających z perspektywy finansowej wspominali przykładowo beneficjenci i ukraińscy partnerzy takich projektów, jak „Wsparcie rozwoju akademickich inkubatorów przedsiębiorczości na Ukrainie”, czy „Winniczyszna – region aktywnych kobiet”. Niektórzy radzili sobie z tym poprzez planowanie projektów wieloetapowych, które z punktu widzenia grantodawcy były niezależnymi przedsięwzięciami. W analizowanym okresie znalazły się tego typu projekty dotyczące szkolnych akademii przedsiębiorczości (które mają jeszcze kontynuację w roku 2014, co już wykraczało poza okres niniejszej analizy) oraz wsparcia MŚP na rynku zarządzania nieruchomościami. Ten ostatni projekt kontynuuje działania podjęte przez tych samych partnerów przed czterema laty, gdy zajmowali się zagadnieniami energooszczędności.

Historia tych cyklicznych projektów pokazuje również sposób, w jaki odbywa się poznawanie potrzeb grup docelowych na Ukrainie. Nie są to na ogół żadne systematyczne badania, czy też działania, których bezpośrednim celem jest poznanie potrzeb beneficjentów. Informacja o takich potrzebach jest swego rodzaju „ubocznym efektem” realizacji kolejnych projektów. Warto byłoby zatem zachęcić wnioskodawców do bardziej systematycznej i zaplanowanej pracy w zakresie poznawania potrzeb beneficjentów.

Wszystkie analizowane projekty przynosiły efekty bardzo pożądane z punktu widzenia beneficjentów ostatecznych, skutkowały efektywną współpracą między organizacjami partnerskimi oraz między przedstawicielami lokalnych władz i aktywistami ukraińskich organizacji biorących udział w projekcie. Polscy wnioskodawcy byli przez ukraińskich partnerów oceniani wysoko zarówno z punktu widzenia ich kompetencji merytorycznych, którymi się dzielili, jak z punktu widzenia znajomości realiów Ukrainy. Projekty oceniano więc jako trafiające w sedno tych spraw, których rozwiązanie stawiały sobie za cel.

Badanie CAWI, w którym badani byli uczestnicy projektów, wskazuje na wysoką skuteczność zrealizowanych działań. Niemal wszyscy uczestnicy (98%), których celem było zdobycie wiedzy, którą mogliby dalej przekazywać innym, potwierdzili, że udało się to w ramach projektu osiągnąć. Podobnie większość (94%) spośród osób, które chciały zdobyć wiedzę przydatną we własnej pracy, potwierdziło, że cel ten, w wyniku udziału w projekcie, został osiągnięty. Około 80% osób, które oczekiwały, że zdobędą wiedzę przydatną do założenia własnej działalności gospodarczej, również zadeklarowała, że projekt odpowiadał pod tym względem ich oczekiwaniom. Nieco rzadziej, chociaż w ponad połowie (60-64%) przypadków, udało się sprostać oczekiwaniom osób, które dzięki udziałowi w projekcie chciały nawiązać współpracę z ludźmi lub firmami z Polski.

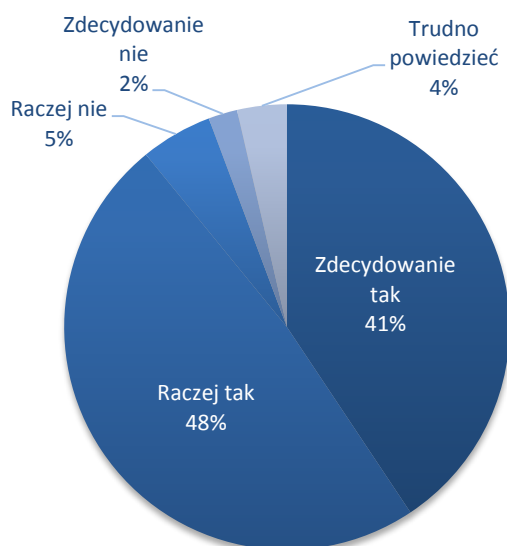
Wykres 6. Spełnienie oczekiwań uczestników – odpowiedź na pytanie: Czy w wyniku udziału w projekcie, udało się Panu/Pani...



Dane: Badanie CAWI

Podsumowanie spełnienia oczekiwań, wiązanych z udziałem w projektach przedstawiają ogólne deklaracje uczestników, przedstawione na kolejnym wykresie. Zdecydowana większość osób (89%), zadeklarowała w badaniu, że efekty udziału w projekcie sprostały ich oczekiwaniom, w tym 41% osób wyraża ten pogląd w sposób zdecydowany.

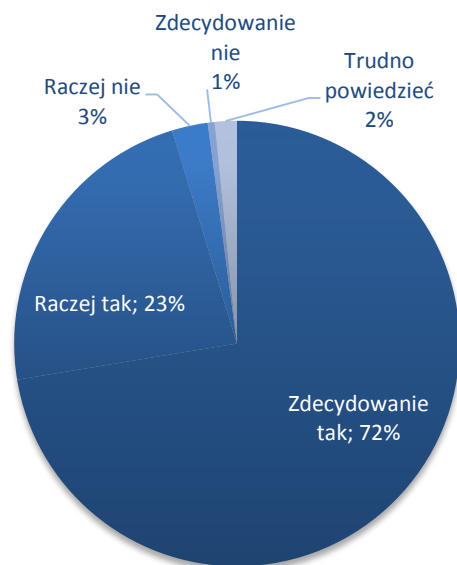
Wykres 7. Spełnienie oczekiwań uczestników – odpowiedź na pytanie: Czy efekty udziału w projekcie sprostały Państwa oczekiwaniom



Dane: Badanie CAWI [N=192]

Jeszcze bardziej pozytywne oblicze projektu przedstawiają deklaracje uczestników, na temat sensowności udziału w projekcie. Zdecydowana większość z nich (95%) przyznała, że warto było poświęcić czas na udział w projekcie, w tym 72% wyraża ten pogląd w sposób zdecydowany.

Wykres 8. Spełnienie oczekiwań uczestników – odpowiedź na pytanie: *Czy Pana(i) zdaniem warto było poświęcić czas na udział w projekcie?*



Dane: Badanie CAWI [N=192]

Najwięcej zainteresowania wywoływały dobre praktyki i konkretne, gotowe rozwiązania problemów. Tak było szczególnie wówczas, gdy polski partner mógł zaproponować ukraińskiemu jakieś materiały oparte na sprawdzonych już rozwiązaniach – np. jeśli chodzi o pracę z młodzieżą szkolną lub prowadzenie biznesu. W sferze pracy z młodzieżą i kształtowania postaw przedsiębiorczych odnotowaliśmy zainteresowanie władz wielu regionów wszelkimi projektami, które pozwolą na integrację środowiska młodzieży szkolnej i studentów i angażowanie do tej współpracy małego i średniego biznesu. Dzięki zrealizowanym projektom wiemy o obwodach dnipropropietrowskim, winnickim, iwanofrankowskim, zakarpackim, charkowskim, połtawskim i lwowskim, że są tam władze chętne do angażowania się we wspólne polsko-ukraińskie projekty oraz do współpracy z przedsiębiorcami.

Inna dziedzina, która wywoływała zainteresowanie, to budowanie i wspieranie instytucji otoczenia biznesu, których na Ukrainie praktycznie nie ma lub ich znaczenie jest marginalne. Kolejna kwestia ważna dla beneficjentów z Ukrainy to rozwój małego biznesu na wsi. Chodzi szczególnie o dywersyfikację gospodarki wiejskiej, która mogłaby przejawiać się w uzupełnieniu tradycyjnej sfery produkcji i czasem przetwarzania żywności sferą usług – np. agroturystyki i wszystkiego, co z tym związane. W analizowanych projektach z okresu 2011-2013 tego komponentu wyraźnie brakowało, tymczasem ukraińscy uczestnicy projektów doskonale orientują się, że Polska ma bogate doświadczenia w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej i chętnie skorzystaliby z tych doświadczeń.

Podsumowanie: większość działań podejmowanych w projektach wynikała z jednej strony z rozpoznania potrzeb beneficjentów, będącego wynikiem doświadczenia wnioskodawcy, z drugiej zaś – z tego, w czym wnioskodawcy czuli się najbardziej kompetentni. Podejmowane były działania, w których zarówno projektodawcy, jak ich ukraińscy partnerzy mogli zasadnie oczekiwać odniesienia sukcesu. Oczekiwania beneficjentów zostały w bardzo znacznym stopniu spełnione – według opinii uczestników projektów, ich oczekiwania częściej spełniały projekty o charakterze edukacyjnym niż te, w których jednym z celów było nawiązanie kontaktów biznesowych. W planowaniu działań uwzględniano ukraińskie dokumenty strategiczne. Przy ogólnie pozytywnej ocenie zarówno jakości projektów, jak osiągniętych dzięki nim rezultatów, trudno oprzeć się wrażeniu, że efekty związane stricte z rozwojem małej i średniej

przedsiębiorczości nie były w większości projektów centralnym zagadnieniem, zaś sfera przedsiębiorczości nie była najważniejszym obszarem działalności wnioskodawców.

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

Zarówno projektodawcy, jak ich ukraińscy partnerzy dokładali wiele starań, aby zapewnić trwałość projektów. Do działań mających wpłynąć na trwałość efektów zrealizowanych projektów należały:

- odpowiedni dobór uczestników działań projektowych i staranna rekrutacja takich osób, które będą wykorzystywać dalej nabyte umiejętności – w biznesie, w procesie nauczania młodzieży, w pracy z nauczycielami oraz działaczami organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych;
- opracowanie materiałów w formie trwałej (np. publikacja podręczników, zamieszczanie materiałów na stronach internetowych), gotowych do bezpośredniego wykorzystania, w przypadku podręczników ważnym aspektem była również dystrybucja tych publikacji;
- stworzenie lub wsparcie istniejących instytucji, które będą zdolne do samodzielnego funkcjonowania nawet po zakończeniu projektu i wyposażenie tych instytucji w odpowiednie kompetencje (np. inkubatory przedsiębiorczości, szkolne kluby przedsiębiorczości);
- dostarczenie aparatury, której eksploatacja nie generuje bezpośrednich kosztów, a która pozwala na zaoszczędzenie wydatków na ogrzewanie (uczelniarne laboratoria odnawialnych źródeł energii).

Wymienione podejścia nie wykluczały się wzajemnie i wiele projektów przewidywało zastosowanie kilku spośród wyżej wymienionych działań. Na przykład w projekcie „wsparcie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości na Ukrainie” uczestnicy wraz z wykładowcami katedry zarządzania projektami i katedry polityki ekonomicznej opracowali i wydali podręcznik „Akademicki biznes-inkubator: wsparcie organizacyjno-metodyczne dla wdrażania innowacji”¹⁰.

Przykład akademickiego inkubatora przedsiębiorczości jest wykorzystywany w praktyce dydaktycznej uczelni – partnera, jednak sam inkubator obecnie nie działa ze względu na brak zewnętrznego finansowania jego działalności. Dodatkowym efektem realizacji projektu była promocja idei akademickich inkubatorów przedsiębiorczości podczas planowania objazdu studyjnego w celu zaprezentowania idei inkubatorów Regionalnym Instytutom Zarządzania w Odessie i Lwowie. Do kierownika projektu zwróciła się Agencja Innowacji Lwowa z prośbą o przeprowadzenie prezentacji akademickiego inkubatora przedsiębiorczości dla wszystkich chętnych w prowadzonym przez Agencję instytucie. Prezentacja odbyła się, jest dokumentacja fotograficzna tego wydarzenia. Wydarzenie zostało zauważone przez regionalne media. Projekt nie zrealizował jednak celu polegającego na wsparciu rozwoju przedsiębiorczości akademickiej i stworzenia w ten sposób nowych miejsc pracy oraz finansowego wsparcia młodych naukowców. Na przeszkodzie stanął brak finansowania inkubatora, który nie dał rady sam na siebie zarobić, a sponsorzy, którzy deklarowali pomoc wycofali się ze względu na wojnę i spowodowaną przez nią niepewność co do przyszłości.

Kolektory słoneczne, które zostały zainstalowane na Politechnice Lwowskiej w ramach projektu „Budowa nowoczesnej instalacji grzewczej z odnawialnymi źródłami energii w Politechnice Lwowskiej, jako bazy kształcenia dydaktycznego i praktycznego dla grupy MŚP z obszaru Ukrainy Zachodniej” dobrze funkcjonują i do dziś są dumą Politechniki. Chętnie są prezentowane jako przykład działań na rzecz środowiska naturalnego, które w dodatku przynoszą realne oszczędności¹¹.

¹⁰ Wnioski ze zrealizowanego projektu znalazły się również w materiałach z konferencji naukowej zorganizowanej przez Dniepropietrowski Regionalny Instytut Zarządzania (DRIDU) http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/2013_11_22_mup_material.pdf (dostęp 27.10.2014).

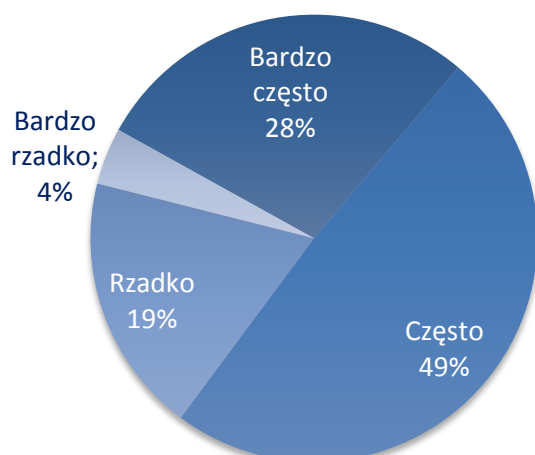
¹¹ W trakcie przeprowadzania niniejszego badania odbył się we Lwowie międzynarodowy kongres poświęcony technologiom przyjaznym dla środowiska EPESSEM 2014 (17-19 września 2014), na którym m.in. polscy i ukraińscy partnerzy projektu prezentowali działającą na Politechnice Lwowskiej instalację.

W ramach projektu „Młodzież z inicjatywą 2 – innowacyjne metody nauczania przedsiębiorczości w ukraińskim systemie oświaty” były zademonstrowane różne metody prowadzenia zajęć przedsiębiorczości dla młodzieży. Przeprowadzono zajęcia z wykorzystaniem gier komputerowych, które zostały przetłumaczone na język ukraiński i zaadaptowane do ukraińskich realiów. W ten sposób nauczyciele otrzymali atrakcyjne narzędzie w pełni gotowe do wykorzystania. Byli również nauczeni, jak z tego narzędzia korzystać. Uczestnicy projektu byli zdania, że doświadczenia pracy w tym projekcie wraz z wykorzystywanymi grami powinny zostać opublikowane w postaci jednego zbioru-podręcznika wykorzystania gier komputerowych w dydaktyce. Na razie nic takiego jednak nie powstało. Są natomiast podręczniki-scenariusze, które mogą służyć do nauczania przedsiębiorczości, a które powstały jako efekt projektów „Szkolna akademie przedsiębiorczości”. Projekt ten miał dwie edycje, ale sama jego idea jest kontynuacją działań podejmowanych wcześniej, w ramach innych projektów. Ważnym elementem budującym trwałość efektów projektu jest to, że wspomniane podręczniki-scenariusze piszą ukraińscy nauczyciele i metodycy, a polscy eksperci tylko ich w tym wspierają. W ten sposób budowany jest zespół ekspertów oraz powstaje emocjonalny stosunek do wykonanej wspólnie pracy. Dzięki takiemu podejściu efekty tej pracy z pewnością będą dalej wykorzystywane.

Istotnym czynnikiem wpływającym na trwałość efektów projektów jest powstanie sieci ich uczestników. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracy z grupami doświadczającymi jakiejś formy wykluczenia. Tak było w projekcie „Winniczyzna – region aktywnych kobiet”, dzięki któremu kobiety zdobyły wiedzę potrzebną do założenia własnej działalności gospodarczej. Praca w projekcie pomogła im przełamać różnego rodzaju bariery społeczne i dzięki temu wspólnemu doświadczeniu stworzyły swoistą „grupę wsparcia” – sieć kontaktów, które długo po zakończeniu projektu pomagają odnaleźć się w świecie biznesu.

Wyniki badania CAWI rzucają światło na przydatność zdobytej wiedzy w ramach projektu. Wszyscy pracujący w momencie badania uczestnicy wskazali, że rzadziej lub częściej, wykorzystują wiedzę zdobytą podczas projektu. Żadna osoba na pytanie: *Jak często w obecnie wykonywanej pracy wykorzystuje Pan/i wiedzę zdobytą podczas projektu?*, nie zaznaczyła odpowiedzi „Nigdy”. Natomiast 28% wskazało, że robi to bardzo często, kolejne 49%, zadeklarowało, że wykorzystuje zdobytą wiedzę często. Około 19% pracujących uczestników przyznało, że wykorzystuje zdobytą podczas projektu wiedzę rzadko, z tego 4% bardzo rzadko.

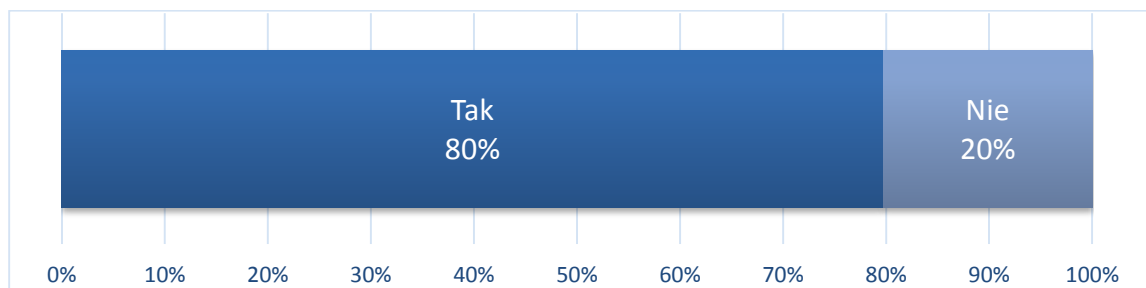
Wykres 9. *Jak często w obecnie wykonywanej pracy wykorzystuje Pan/i wiedzę zdobytą podczas projektu?*



Dane: Badanie CAWI [N=123]

Około 80% osób, które zadeklarowały wykorzystanie w pracy zdobytej w ramach projektu wiedzy, zadeklarowało, że robili to w ciągu ostatniego miesiąca. Patrząc z tej perspektywy, można wnioskować zarówno o dużej przydatności zrealizowanych projektów, jak również ich wysokiej trwałości.

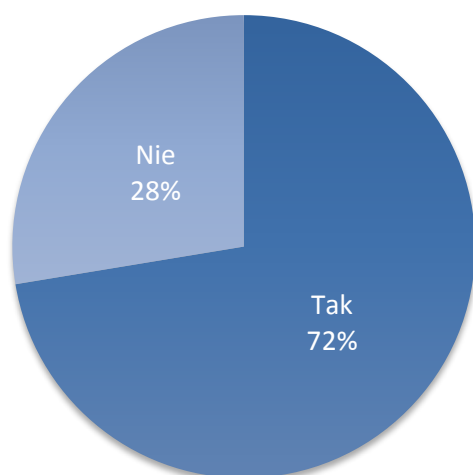
Wykres 10. *Czy w ostatnim miesiącu wykorzystywał Pan/i w pracy wiedzę zdobytą w trakcie projektu?*



Dane: Badanie CAWI [N=123]

W przypadku osób pracujących w momencie badania, 72% zadeklarowało, że udziela doradztwa innym podmiotom i osobom.

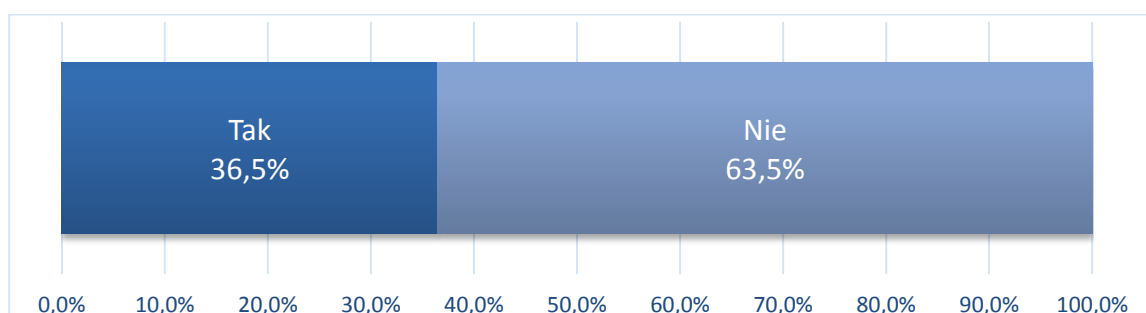
Wykres 11. *Czy aktualnie udziela Pan/i doradztwa innym podmiotom lub osobom?*



Dane: Badanie CAWI [N=123]

Wreszcie warto wskazać, że ponad 1/3 uczestników po udziale w projekcie finansowanym w ramach Polskiej Pomocy, brała udział w innych projektach, poszerzających tę wiedzę. Daje to podstawy by sądzić, że zachowana będzie wysoka trwałość projektów wspartych dzięki pomocy z Polski.

Wykres 12. *Czy po udziale w projekcie, brał/a Pani udział w innych projektach, w ramach których poszerzał/a Pan/i wiedzę zdobyłą w trakcie projektu?*



Dane: Badanie CAWI [N=192]

Podsumowanie: kompetencje nabyte dzięki projektom są przez beneficjentów wykorzystywane i multiplikowane. Dzieje się to głównie dzięki temu, że zarówno same treści, jak i sposób ich przekazywania mają wiele cech niestandardowych i innowacyjnych, przez co są bardzo atrakcyjne dla odbiorców. Ważnym elementem zapewniającym efekt multiplikacji jest właściwy dobór uczestników projektów, którzy zdobywali wiedzę rzeczywiście im potrzebną.

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

Wybrane do analizy projekty ogólnie charakteryzują się rozpoznawalnością i okazały się ważnym doświadczeniem dla wszystkich jego uczestników. Niezależnie od tego, czego konkretnie dotyczył ten, czy inny projekt ważne jest to, że ich uczestnicy stykają się z nowymi dla nich sposobami przekazywania wiedzy i budowania partnerskich relacji między trenerami i słuchaczami, odbiorcami i tymi, którzy dają itp.

Jednocześnie często wskazywano na bariery w zastosowaniu nabytych umiejętności wynikające np. z kryzysowej sytuacji gospodarczej. Zdarzało się również tak, że przekazaną wiedzę traktowano jako swego rodzaju potencjał na przyszłość, który zapoczątkuje wtedy, gdy będzie potrzeba. Taka była na przykład postawa uczestników projektów dotyczących stworzenia laboratoriów odnawialnych źródeł energii (2011/171 i 2013/105). Projekty te są oceniane wysoko, obejmowały instalację aparatury, która do tej pory (po upływie kilku lat) pracuje i jest sprawna, jednak praktyczne znaczenie wiedzy o funkcjonowaniu tej aparatury i możliwościach szerszego jej wykorzystywania na Ukrainie oceniane jest nisko. „Jak źródło energii elektrycznej to będziemy wiedzieć, gdzie się mamy zwrócić, ale na razie energia jest tania” – podsumował jeden z uczestników.

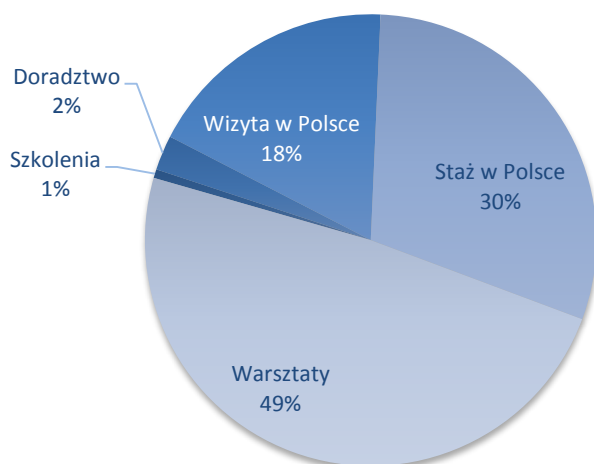
Oceniając znaczenie projektów z perspektywy końca roku 2014 wielu uczestników podkreśliło, że sytuacja kraju, w szczególności wojna na wschodzie i otwarty konflikt z Rosją powodują znaczne trudności w sferze biznesu. Trudności te dotyczą również współpracy polsko-ukraińskiej, gdyż bardziej problematyczne staje się uzyskanie polskiej wizy. Zmiana procedur doprowadziła do tego, że wizę otrzymać jest trudniej (trzeba dłużej czekać, wymagane są dokumenty, których wcześniej nie wymagano) i jest to droższe (20 euro na każdą wizę za usługi centrum wizowego). Ta sytuacja wpłynęła bezpośrednio na współpracę organizacji partnerskich. Polacy boją się przyjeżdżać na Ukrainę, a Ukraińcy musieli ograniczyć liczbę wyjazdów z powodu ich czasowo- i kosztowności.

Potencjał beneficjentów z sukcesem rozwijają działania najczęściej podejmowane w analizowanych projektach, tj. wszelkiego rodzaju wizyty studyjne i osobiste wymiany doświadczeń. Ta konstatacja może się wydawać zaskakująca, jednak należy pamiętać, że społeczeństwo ukraińskie jest bardzo mało mobilne. Życie przeciętnego Ukraińca zorganizowane jest tak, że często miesiącami nie wyjeżdża poza swoje miejsce zamieszkania¹², nie spotyka nowych ludzi, a całą wiedzę o tzw. „świecie zewnętrznym” czerpie z mediów (najczęściej z telewizji). Wyjazd studyjny i możliwość nawiązania nowych kontaktów – nie koniecznie z Polakami – to wydarzenie, które oddziałuje na postawy i zachowania uczestników tych działań.

Potwierdzeniem powyższego wniosku, są odpowiedzi uczestników projektów na pytanie o najbardziej przydatny element projektu, w pracy zawodowej. Jak się okazuje najczęściej, bo 49% uczestników projektów za najbardziej przydatny element, z punktu widzenia pracy, uznało warsztaty, w których uczestniczyło, jednocześnie niemal tyle samo (48%) wymieniło wizyty w Polsce (w tym staże – 30%).

Wykres 13. Który element projektu okazał się najbardziej przydatny w Pan/Pani pracy?

¹² Badania przeprowadzone na Ukrainie przez Instytut spraw Publicznych wskazują, że w 2013 r. 36% Ukraińców stwierdziło, że ostatni raz opuszczali granice swojego obwodu ponad rok przed badaniem. Dla porównania Polacy składający analogiczną deklarację stanowili niespełna 22%. Z kolei najbardziej mobilni Polacy stanowili 53% badanych, zaś najbardziej mobilni Ukraińcy – 32% badanych.

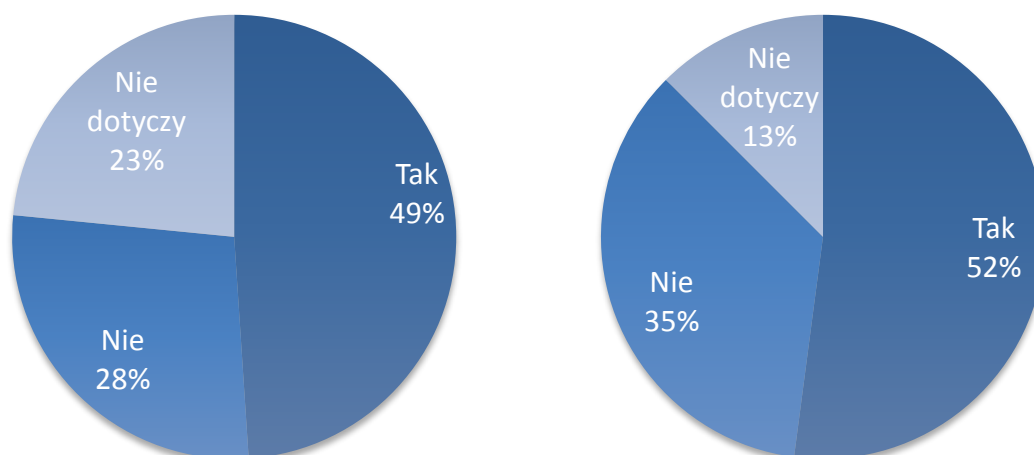


Dane: Badanie CAWI [N=160]

Ważnym wymiarem trwałości, jest fakt kontynuowania współpracy nawiązanej w ramach projektu. Współpracę taką deklaruje około połowy wszystkich uczestników (49% deklaruje współpracę z instytucjami, 52% z osobami).

Wykres 14. Współpraca po projekcie:

Lewy panel: Czy aktualnie współpracuje Pan z instytucjami, z którymi nawiązał Pan/i współpracę w ramach Projektu
Prawy panel: Czy aktualnie współpracuje Pan/i z osobami, z którymi nawiązał Pan/i współpracę w ramach Projektu?



Dane: Badanie CAWI [N=192]

Trwałym efektem są materiały opublikowane w formie papierowej lub na stronach internetowych. Organizacja instytucji w postaci akademickich inkubatorów przedsiębiorczości również doprowadziła do zrealizowania celu, jakim było ożywienie środowiska akademickiego i położenie podwalin pod kształtowanie się nowej kultury przedsiębiorczości.

Efekty projektu „Młodzi z inicjatywą” z jednej strony okazały się trwałe ze względu na publikację opracowanych materiałów, z drugiej jednak partnerzy nie mają pewności, czy opracowane metodologie mogą zostać wykorzystane w szkołach ze względu na brak lekcji przedsiębiorczości w szkolnych planach nauczania. Nie wiadomo, jak do tych idei odniesie się Ministerstwo Oświaty. W momencie przeprowadzania

badania zapewniony był pozytywny stosunek Ośrodków podwyższania kwalifikacji nauczycieli i organizacji pozarządowych pracujących w sferze oświaty.

W kolejnych projektach oświatowych trwałość została zapewniona dzięki stworzeniu instytucji – szkolnych klubów przedsiębiorczości. Kluby te prowadzą pozalekcyjne formy pracy z młodzieżą z wykorzystaniem materiałów opracowanych w ramach projektu.

Efektywny okazał się projekt „Winnicyzna regionem aktywnych kobiet” – w momencie przeprowadzania badania 55% jego uczestników prowadziło własną działalność gospodarczą¹³. W początkach realizowania projektu prawie wszystkie te osoby były bezrobotne. Ważne jest to, że uczestniczki nie pochodzą tylko z samej Winnicy, gdzie trochę łatwiej o zatrudnienie, ale także z mniejszych ośrodków wokół niej. Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości w postaci pomocy głównie informacyjnej okazało się skuteczne.

Podsumowanie: w większości projektów podejmowano działania, które stawały się ważnym doświadczeniem dla ich uczestników. Bardzo efektywne okazały się projekty o charakterze edukacyjnym, których głównymi uczestnikami byli nauczyciele i osoby związane z oświatą, a więc przyzwyczajone do ciągłego uczenia się i podnoszenia swoich kwalifikacji. Opracowane w ramach tych projektów materiały edukacyjne będą służyły wielu osobom długo po zakończeniu projektów. Potencjał beneficjentów bardzo skutecznie rozwijają działania, w ramach których ukraińscy nauczyciele, przedsiębiorcy i młodzież mają okazję do podróżowania po swoim kraju lub przyjazdu do Polski. Wyjazdy takie silnie oddziałują na wyobraźnię i przyczyniają się do nawiązania nowych kontaktów.

Czy polskie interwencje uwzględniły działania wspierane przez innych donatorów?

Najważniejszymi donatorami na Ukrainie są USAID (US Agency for International Development), która w ostatnich dwóch latach zwiększyła fundusze przeznaczone na wspieranie Ukrainy i Unia Europejska (w szczególności takie programy, jak ENPI, EIDHR). Od 2010 r. działa Program współpracy technicznej Kanada-Ukraina. W 2011 r. Unia Europejska uruchomiła program tematyczny Civil Society Facility, którego połowa budżetu (26 mln euro) była w 2011 r. przeznaczona na kraje wschodniego sąsiedztwa¹⁴. Ponadto znaczącymi donatorami są niektóre kraje UE, jak Polska (Polska Pomoc), Holandia (program MATRA), Niemcy i Szwecja (program SIDA).

Interwencje USAID dotyczą:

- dobrego rządzenia, ze szczególnym naciskiem na transparentność, rozliczalność i partycypacyjne podejście do procesu rządzenia;
- rozwoju gospodarczego;
- poprawy stanu zdrowia obywateli Ukrainy

Civil Society Facility to program wspierający partnerskie działania organizacji z krajów członkowskich UE z organizacjami spoza Unii. Koncentruje się głównie na promocji demokracji i praw człowieka poprzez wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w krajach nie należących do UE¹⁵.

Holenderski program MATRA ma następujące priorytety tematyczne¹⁶:

- Legislacja i praworządność;
- Porządek publiczny / dobre rządzenie / przeciwdziałanie korupcji;
- Prawa człowieka i mniejszości;

¹³ informacja z wywiadu z koordynatorem projektu.

¹⁴ Informacje za publikacją: Orysia Lursevych, How to Finish a Revolution: Civil Society and Democracy in Georgia, Moldova and Ukraine. Russia and Eurasia, January 2013.

¹⁵ http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/support-for-civil-society/civil-society-facility/index_en.htm - dostęp 30.10.2014

¹⁶ <http://www.minbuza.nl/> - dostęp 30.10.2014.

- Informacja i media.

Program SIDA koncentruje się na wpieraniu przystosowywania się Ukrainy do Unii Europejskiej, w szczególności biorąc pod uwagę zagadnienia związane z demokracją i prawami człowieka oraz ochroną środowiska¹⁷.

Ja widać z powyższego zestawienia, działania wspierające mały i średni biznes oraz edukacja w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych mieści się w priorytetach innych zachodnich donatorów, w szczególności USAID i programu MATRA (w zakresie relacji biznes-władze publiczne). Strategicznego wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw udziela projekt Lokalny Rozwój Ekonomiczny Miast Ukrainy¹⁸, realizowany w ramach pomocy technicznej rządu Kanady, przy udziale Federation of Canadian Municipalities. Ponadto polscy i ukraińscy partnerzy projektów brali pod uwagę również wsparcie lokalnych władz w regionach, w których prowadzone były działania projektowe.

Projekty, których bezpośrednim celem było wsparcie konkretnych małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystywały lokalne ukraińskie programy dotacyjne – np. na termomodernizację (projekt PAUCI dotyczący energooszczędności – 2012/221). Działania projektu 2013/322 uzupełniały działania władz miejskich Charkowa, w ramach których co roku szefowie wspólnot mieszkaniowych przechodzą dwutygodniowe szkolenia na Uniwersytecie gospodarki miejskiej im. Beketowa.

Podsumowanie: polska pomoc rozwojowa jest nieporównywalna co do skali z programami finansowanymi przez największych donatorów. Jest jednak ważna ze względu na budowanie trwałych partnerstw polsko-ukraińskich, które z sukcesem działają już wiele lat oraz komplementarności względem działań innych donatorów – wsparcie obszarów, którym inni donatorzy nie poświęcają uwagi (np. edukacja w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych).

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

Jak już było wspomniane przy okazji odpowiedzi na pytanie o trwałość działań projektowych, ukraińscy uczestnicy projektów są niemal zawsze zadowoleni z tego uczestnictwa i wdzięczni za gotowość polskich organizacji niesienia im tej pomocy, którą otrzymują. Czynnikiem, który wzmacnia siłę oddziaływania jest to, że Ukraińcy mają generalnie mało różnorodnych doświadczeń edukacyjnych, a ich współpraca z ludźmi i organizacjami ma zazwyczaj wymiar lokalny.

Ze strony ukraińskich partnerów i uczestników projektów jest zrozumienie tego, że polskie organizacje dzielą się tymi elementami doświadczeń, które przyniosły naszemu krajowi sukces, dlatego uważają tę wymianę za bardzo cenną. Adaptacja polskiego doświadczenia do ukraińskich realiów jest uznawana za wyzwanie niełatwe, ale możliwe do zrealizowania. Znaczenie projektów i ich dopasowanie do potrzeb beneficjentów było za każdym razem oceniane bardzo wysoko, dlatego można powiedzieć, że każdy z sukcesem zrealizowany projekt buduje obraz Polski jako donatora współpracy rozwojowej.

Uczestnicy projektów z zakresu edukacji biznesowej podkreślali, że na Ukrainie zawsze była przepaść między opracowaniami naukowymi, ideami biznesowymi a wcielaniem ich w rzeczywistość życia. Dystans społeczny (i instytucjonalny) między sferą biznesu a sferą szkolnictwa na Ukrainie był i pozostaje bardzo duży. W związku z tym bardzo pozytywnie odbierano w realizowanych projektach zaangażowanie do współpracy przedstawicieli wszystkich tych sfer. Dzięki projektom okazało się, że szkoła i przedsiębiorcy mogą ze sobą współpracować w procesie przekazywania wiedzy i kształcenia młodzieży i że dla wszystkich ta współpraca

¹⁷ <http://www.sida.se/English/where-we-work/Europe/Ukraine/> - dostęp 30.10.2014.

¹⁸ <http://www.mled.org.ua/ukr/information/newsletter1> - dostęp 17.11.2014.

jest ważna i ciekawa. Każda z tych grup coś zyskuje dzięki tej współpracy. Tego rodzaju opinie wyrażali szczególnie uczestnicy dwóch projektów Stowarzyszenia Integracji Europa-Wschód (2012/373 i 2013/392).

W wielu projektach podkreślano wzorotwórcze znaczenie uczestnictwa w organizacyjnej stronie projektów – możliwość obserwowania procesu planowania i realizacji projektów to ważny dla ukraińskich partnerów i dla uczestników edukacyjny aspekt współpracy z Polakami. Uczestnicy projektów cieszyli się, że mogą obserwować, w jaki sposób rozwiązuje się pojawiające się problemy. Ważne jest również to, że ukraińscy uczestnicy projektów mieli wrażenie, że dzięki temu uczestnictwu dowiedzieli się czegoś o Polsce i Polakach, o polskim systemie edukacji, o podejściu do robienia biznesu itp. Mimo, że jesteśmy sąsiadami, bardzo niewiele o sobie wiemy¹⁹, dlatego ten aspekt edukacyjno-informacyjny należy wyraźnie podkreślić.

Wizyty studyjne w Polsce dawały możliwość nie tylko otrzymania dodatkowej wiedzy, ale dawały możliwość spotkań z ludźmi – z przedstawicielami władz różnych szczebli i biznesu. Przy okazji można było zaobserwować relacje międzyludzkie – zobaczyć, jak zachowują się urzędnicy, jak przedsiębiorcy – to bardzo różni Polskę od Ukrainy i przybysze z Ukrainy zawsze zwracają uwagę na te aspekty i je zapamiętują. Przy okazji odwiedzin w różnych instytucjach (np. w szkołach, urzędach) uczestnicy projektów zapamiętali tabliczki na wielu budynkach informujące o tym, że budowa lub remont zostały sfinansowane ze środków Unii Europejskiej. To dostarczało kolejnego argumentu zwolennikom „europejskiego wyboru” Ukrainy. Wszyscy uczestnicy byli świadomi tego, że ich wizyty i w ogóle cały projekt to zasługa finansowania ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, więc wszystkie te pozytywne wrażenia budowały wizerunek Polski jako donatora współpracy rozwojowej.

Są niestety również elementy, które ten generalnie pozytywny obraz państwa polskiego burzą, a w każdym razie istotnie naruszają. Są to wszystkie kwestie związane z ubieganiem się o wize dla uczestników projektów oraz o sytuację na drogowych i kolejowych przejściach granicznych.

Zarówno organizacje partnerskie z Ukrainy, jak i uczestnicy projektów przytaczali wiele przykładów, gdy czuli się upokorzeni procedurami związanymi z ubieganiem się o polską wizę. Po pierwsze, mimo tego, że sama wiza jest wydawana bezpłatnie, należy opłacić usługi centrum wizowego (20 euro), co jest znaczącą kwotą dla większości pracujących obywateli Ukrainy (należy pamiętać, że przeciętne zarobki na Ukrainie są kilkakrotnie niższe niż w Polsce)²⁰, po drugie zdarza się, że aplikujący jest odsyłany z powodu niedostatecznie przekonujących dokumentów potwierdzających cel podróży, status materialny itp. Kolejnym miejscem, w którym uczestnicy projektów doświadczali poniżającego traktowania ze strony przedstawicieli polskiego państwa była granica – szczególnie wtedy, gdy przyjeżdżali indywidualnie lub w małych grupach na wizyty odbywające się w ramach projektów.

Podsumowanie: Polska ma wyjątkowo dobry wizerunek w społeczeństwie ukraińskim, co potwierdzają liczne badania. Polska pomoc rozwojowa dodatkowo wzmacnia to korzystne postrzeganie naszego kraju. 1) W opinii beneficjentów Polska stanowi przykład udanych reform – Ukraińcy zdają sobie sprawę, że punkty startowe naszych krajów były podobne, a dziś różnica poziomu rozwoju jest widoczna gołym okiem. 2) Oferta projektowa polskich wnioskodawców odbierana jest jako atrakcyjna i dopasowana do potrzeb beneficjentów. ważna właśnie w tym czasie i w tym miejscu. 3) Uczestnictwo w projektach pozwala na przyjrzenie się stronie metodyczno-organizacyjnej, stylowi pracy, sposobowi rozwiązywania pojawiających się problemów. W ten sposób uczestnicy mają wrażenie, że poznają Polskę i Polaków

¹⁹ O tym, że Ukraińcy wiedzą o Polsce i Polakach jeszcze mniej niż Polacy o Ukrainie (choć i w Polsce poziom wiedzy jest niewysoki) świadczą wyniki badań opublikowanych przez Instytut Spraw Publicznych pt. „Polska-Ukraina, Polacy-Ukraińcy. Spojrzenie przez granicę”, Warszawa 2013. (publikacja dostępna w formie papierowej i on-line na stronach Instytutu – www.isp.org.pl).

²⁰ We wrześniu 2014 r. wynosiły niespełna 3,5 tys. hrywien, czyli około 184 euro (według kursu banku centralnego z dnia 17.11.2014 (http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/socposobiya/sred-zarp-reg/sred-zarp-reg_14/ dostęp 17.11.2014) W Kijowie zarobki są wyższe – wynoszą ok. 6 tys. hrywien.

od bardzo pozytywnej strony. 4) Negatywnym elementem uczestnictwa w projektach bywają procedury związane z ubieganiem się o wizy. Uczestnicy skarżyli się zarówno na sposób traktowania, zestaw wymaganych dokumentów, jak na wysokość opłat związanych z obsługą wniosku wizowego.

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

Wydarzenia przełomu roku 2013 i 2014 pokazały, że jest potrzeba, by organizacje pozarządowe mogły operatywnie reagować na zmieniającą się sytuację w kraju partnerskim. Obecnie program polskiej współpracy rozwojowej działa na podstawie planów wieloletnich i to generalnie jest oceniane pozytywnie przez projektodawców. Przydałoby się jednak jakieś rozwiązania na sytuacje nadzwyczajne.

Podpisanie Umowy Stowarzyszeniowej zastało wiele instytucji nieprzygotowanych – w szczególności dotyczy to małych i średnich firm, które nie wiedzą, czy i jak mogłyby z tej umowy skorzystać. Dotyczy to również władz lokalnych – urzędników. Zgodnie z ostatnio zatwierdzonym planem wieloletnim nie ma miejsca na robienie takich programów dla Ukrainy (a można np. dla Mołdawii).

Poza tym wydaje się, że Polska może wspierać Ukrainę w zakresie 3 dziedzin, jeśli chodzi o wsparcie o obszarze sektora MŚP:

1. Organizacja instytucji otoczenia biznesu (IOB) z prawdziwego zdarzenia – na Ukrainie istnieją różnego rodzaju agencje rozwoju lokalnego, ale po pierwsze brak w nich doświadczonej kadry, która wspierała by rozwój i powstawanie przedsiębiorstw. Po drugie – agencje te są bardzo lokalne i często są upolitycznione. Instytucje te – po odpowiednim przygotowaniu – mogłyby także służyć wsparciem w zakresie możliwości oferowanych przez Umowę Stowarzyszeniową.
2. Kształcenie młodzieży w zakresie postaw przedsiębiorczych – pomoc w takim zreformowaniu systemu kształcenia, by postawy przedsiębiorcze były kształtowane właśnie jeszcze w szkołach – przynajmniej drugiego stopnia. Tego rodzaju działalność jest już dość szeroko prowadzona, ale potrzeby są ciągle ogromne. Ważne byłoby prowadzenie działań w tym zakresie na poziomie ministerialnym, gdyż długofalowo wymaga to wprowadzenia zmian w podstawie programowej.
3. Budowanie oferty inwestycyjnej.

Pomoc rozwojowa MSZ w obszarze wsparcia MŚP powinna być kierowana na rozwiązania systemowe – jednak przy obecnym stanie prawnym głównym adresatem nie powinny być władze lokalne. Władze te często są bardzo zainteresowane współpracą – przynajmniej w deklaracjach – jednak nie one są odpowiedzialne za tworzenie warunków dla rozwoju MŚP. W obecnym systemie władze lokalne nie dysponują żadnymi podatkami lokalnymi, więc nie są bezpośrednio finansowo zainteresowane rozwojem przedsiębiorczości (nie wyklucza to oczywiście zainteresowania z innych względów, np. redukcji bezrobocia). Ta sytuacja może się zmienić, gdy zostanie wdrożona reforma administracyjna, która przewiduje decentralizację finansów państwa.

Największym problemem, z którym borykają się przedsiębiorcy na Ukrainie jest korupcja i biurokracja (władze często utrudniają prowadzenie firmy zachęcając do zachowań korupcyjnych²¹). Potrzebna jest także pomoc w dziedzinie jednolitej interpretacji prawa, gdyż interpretacja ta bardzo zależy od sytuacji, ponadto przyjęcie rozwiązań prawnych na poziomie centralnym nie oznacza automatycznie, że będą one funkcjonować niżej. Z tych względów małe firmy, w szczególności początkujący przedsiębiorcy bardzo potrzebują pomocy prawnej. Tymi zagadnieniami mogą zajmować się dobrze funkcjonujące instytucje otoczenia biznesu.

Podsumowanie: Umowa Stowarzyszeniowa może mieć bardzo silny wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie. Szczególnie istotne będą bez wątpienia nowe możliwości związane

²¹ Z tego typu „sztucznymi” utrudnieniami ze strony ukraińskich władz, za którymi poszły propozycje „załatwienia sprawy nieformalnie” zetknęli się również grantobiorcy, którzy przewozili przez granicę kolektory słoneczne.

z dostępem do rynków europejskich. Oprócz szans pojawią się również koszty, związane chociażby z koniecznością dostosowania zachodnich standardów prawnych i sanitarnych. Wydaje się jednak, że mała i średnia przedsiębiorczość na Ukrainie boryka się głównie z innymi problemami niż ekspansja na rynki europejskie. Własny biznes to dla wielu Ukraińców nie tyle narzędzie rozwoju, ile w pierwszej kolejności sposób na przetrwanie w obliczu otaczającej biedy. Jeśli zatem program polskiej współpracy rozwojowej dla Ukrainy będzie uwzględniał wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw, warto to wsparcie ukierunkować na rozwój instytucji otoczenia biznesu, zagadnienia związane z przeciwdziałaniem korupcji oraz warunki prawne działania małych i średnich firm.

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

Odpowiedź na to pytanie badawcze uzyskaliśmy dzięki przedyskutowaniu w ramach warsztatów strategicznych z ekspertami opracowanych już rekomendacji.

Najważniejszą rekomendacją zgodną nie tylko z potrzebami grup docelowych, ale wynikającą także z postulatów zarówno polskich, jak ukraińskich partnerów jest dopuszczenie do realizacji projektów wieloletnich (co najmniej dwuletnich) lub przynajmniej jasne określenie stanowiska Departamentu Współpracy Rozwojowej wobec projektów wieloetapowych zakładających pracę w tym samym obszarze geograficznym i/lub z podobnymi grupami docelowymi. Postulat ten wydaje się szczególnie ważny w odniesieniu do wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Projekty z tej dziedziny wymagają współpracy wielu instytucji, załatwienia niekiedy różnego rodzaju formalności urzędowych (tak jak to było w przypadku przewiezienia na Ukrainę instalacji grzewczej opartej na odnawialnych źródłach energii), których czasochłonność stawia pod znakiem zapytania możliwość zrealizowania projektów rocznych. Warto zdawać sobie sprawę z tego, że projekt roczny oznacza faktycznie niecałe pół roku na działania projektowe.

Propozycja zmiany lub przeformułowania priorytetów polskiej współpracy rozwojowej adresowanej do Ukrainy wywołała kontrowersje ze względu na to, że zrealizowane w ramach obecnego planu współpracy rozwojowej projekty są generalnie oceniane bardzo wysoko zarówno z punktu widzenia jakości realizacji, jak i adekwatności tych projektów do potrzeb beneficjentów. W szczególności projekty, które zawierały komponent edukacji biznesowej – a takich była większość wśród ocenianych projektów – były uważane za najbardziej perspektywiczne i uniwersalne, to znaczy niezależne od bieżącej sytuacji ekonomicznej lub politycznej. Uczestnicy warsztatu dyskusyjnego obawiali się, by przeformułowanie priorytetów nie doprowadziło do utraty tych pozytywnych efektów, które udało się już osiągnąć dzięki realizacji projektów o charakterze edukacyjnym. Znaczenie i wartość projektów z tego obszaru mogłyby jednak zostać docenione przez odpowiednie określenie priorytetu w taki sposób, by edukacja biznesowa nie znalazła się poza obszarem zainteresowania polskiej współpracy rozwojowej. Wydaje się jednak, że istnieje potrzeba przemyślenia konstrukcji wsparcia oferowanego na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości na Ukrainie w taki sposób, by były szanse na doprowadzenie do dostrzegalnych zmian w obszarze objętym wsparciem.

Ukraińscy partnerzy i uczestnicy projektów wskazywali – poza już wymienionymi – kilka obszarów które powinny być uwzględnione w programach polskiej pomocy rozwojowej dla Ukrainy w zakresie wsparcia sektora MŚP.

1. Przekazywanie dobrych praktyk w zakresie prowadzenia biznesu i w zakresie relacji biznes – władze lokalne.
2. Rozwój małego biznesu na wsi, w szczególności w „depresyjnych regionach”. Chodzi o pobudzenie dywersyfikacji gospodarki wiejskiej, częściowe przeorientowanie jej ze sfery produkcji (i w ograniczonym zakresie przetwórstwa) w sferę usług. Do tej dziedziny należy rozwój agroturystyki, tak zwanej ekologicznej turystyki i wszystko, co z tym związane. Ukraińcy mają świadomość, że w Polsce ta dziedzina coraz lepiej się rozwija i jest wiele zrealizowanych i funkcjonujących pomysłów.

Przykładowo zarówno władze obwodowe, jak i miejskie w Winnicy są bardzo zainteresowane wszelkiego rodzaju współpracą w tej dziedzinie.

Współpraca w zakresie energooszczędności, termomodernizacji i wszystkich aspektów zarządzania wspólnotami mieszkaniowymi i generalnie zarządzania nieruchomościami.

Takie zmiany może przynieść większe otwarcie się na nowych wnioskodawców, do czego prowadzą dwie drogi. Jedną to jak najszerze zachęcenie organizacji związanych z biznesem do poszukiwania partnerów na Ukrainie i składania wniosków w ramach polskiej współpracy rozwojowej. To jednak już się dzieje i nie przynosi efektów – być może zatem organizacje przedsiębiorców nie są zainteresowane współpracą międzynarodową o takim charakterze. Drugą drogą jest otwarcie się na organizacje ukraińskie poprzez opracowanie ukraińskojęzycznych lub rosyjskojęzycznych wersji portalu polskiej współpracy rozwojowej. Być może wystarczyłoby udostępnienie informacji o konkursach (wraz z opisem warunków tych konkursów) na stronach internetowych ambasad i poprzez ukraińskie portale organizacji pozarządowych, np. GURT (www.gurt.org.ua), Hromads'kyj Prostir (www.civicua.org) itp. Dzięki temu ostatniemu rozwiązaniu organizacje z Ukrainy mogłyby łatwiej dowiadywać się o priorytetach współpracy i poszukiwać samodzielnie partnerów w Polsce dla realizacji projektów zgodnych z ich widzeniem potrzeb grup docelowych, z którymi współpracują.

Podsumowanie: większość rekomendacji jest zgodna zarówno z potrzebami grup docelowych, jak i ze zgłaszanymi postulatami polskich i ukraińskich partnerów projektów. Rekomendacja dotycząca przeformułowania priorytetu współpracy rozwojowej dotyczącego wspierania przedsiębiorczości budziła kontrowersje ze względu na obawy przed utrudnieniem dostępu do finansowania bardzo pożytecznych i wysoko ocenianych projektów edukacyjnych. Ukraińscy partnerzy szczególnie wysoko oceniają wszelkie projekty, w których jednym z efektów jest dzielenie się dobrymi praktykami. W szczególności dostrzegano potrzeby w zakresie dzielenia się doświadczeniami dotyczącymi rozwoju agroturystyki i dywersyfikacji gospodarowania na obszarach wiejskich.

2.3. Studia przypadku

Projekt 2013/137: Młodzi z inicjatywą 2 - innowacyjne metody kształcenia przedsiębiorczości w ukraińskim systemie edukacyjnym

OPIS PROJEKTU: Projekt był kontynuacją zrealizowanego rok wcześniej projektu „Młodzi z inicjatywą – regionalny system szkolenia trenerów przedsiębiorczości w ukraińskim systemie edukacyjnym” i był swoistym potwierdzeniem sukcesu tamtego projektu. W 2014 r. realizowany jest kolejny moduł „Młodych z inicjatywą”. W projekcie brali udział eksperci, tj. nauczyciele, metodyści z Ministerstwa Edukacji i wykładowcy uniwersyteccy. Głównymi uczestnikami byli uczniowie i nauczyciele szkół ogólnokształcących, dyrektorzy tych szkół, metodyści z lokalnych wydziałów oświaty, przedstawiciele Instytutu Podwyższania Kwalifikacji Nauczycieli oraz samorządy lokalne z 8 obwodów zachodniej Ukrainy.

EFEKTY PROJEKTU

- Opracowanie ukraińskich instrumentów innowacyjnego kształcenia młodzieży w zakresie przedsiębiorczości w postaci konkursów, programów autorskich itp.
- Przygotowanie grupy ukraińskich trenerów przedsiębiorczości do pracy z młodzieżą z wykorzystaniem tych instrumentów.

Projekt przyczynił się do podniesienia poziomu wiedzy ekonomicznej wśród uczniów i ich bezpośredniego otoczenia. Zachęcił młodzież do aktywności obywatelskiej (dzięki konkursowi, który wymagał od młodzieży wyjścia poza mury szkoły)

CZYNNIKI SUKCESU

Najlepszym wskaźnikiem sukcesu projektu jest jego kontynuacja w postaci kolejnych modułów. Moduły te nie są powtarzaniem tego samego – to raczej kolejne „stopnie wtajemniczenia”. Główne czynniki zapewniające sukces to:

- **Zaangażowanie i doskonała współpraca polskiego i ukraińskiego partnera projektu.** Obie organizacje współpracują od 2012 r, ale ukraińska koordynatorka realizowała projekty z partnerami z Polski od 2005 r.
- **Projekt odpowiada na rzeczywiste potrzeby zarówno bezpośrednich beneficjentów, jak i otoczenia społecznego.** Dzięki projektowi podniósł się poziom wiedzy ekonomicznej nie tylko uczniów, ale także ich bezpośredniego otoczenia. Niektórzy nauczyciele zaangażowani w projekt wyrażali żal, że projekt był skierowany tylko do uczniów 9-11 klasy, gdyż ich zdaniem podstawy ekonomii powinno się wykładać znacznie wcześniej.
- **Zapewnienie efektu multiplikacji.** Nauczyciele i osoby związane ze sferą oświaty przyzwyczajeni są do ciągłego uczenia się i podnoszenia swoich kwalifikacji. Są oni zainteresowani nowymi podejściami i wszelkimi innowacyjnymi metodami.
- **Wykorzystanie polskich doświadczeń.** Dla wszystkich osób biorących udział we wdrażaniu opracowanych w ramach projektu instrumentów edukacyjnych było ważne to, że są one oparte na polskich doświadczeniach, że zostały one już wypróbowane i z sukcesem funkcjonują w Polsce. Ważne jest również to, że jest to kraj sąsiedni, bliski kulturowo. To daje nadzieję, że również na Ukrainie możliwe jest przeprowadzenie udanych reform ekonomicznych.

Projekt „Młodzi z inicjatywą” stał się początkiem kilku kolejnych inicjatyw:

- Z projektem „Mapa nocnego miasta” uczniowie poszli do rady miasta i otrzymali możliwość wykorzystania części oficjalnej strony internetowej miasta, którą mogą sami prowadzić;
- Nawiązano współpracę ze szkołą w Polsce i trwają właśnie rozmowy na temat szczegółów tej współpracy. Wzajemne odwiedziny uczniów już się odbyły.
- Nauczyciele gimnazjum i uczniowie mieli możliwość odwiedzenia różnych szkół w Polsce i zapoznania się z metodami pracy i różnymi ideami – to bardzo silnie wpłynęło na ich sposób nauczania i ogólnie na dalszy rozwój zawodowy;
- Władze gimnazjum pracują nad umowami z polskimi placówkami oświatowymi, które pozwoliłyby uczniom kontynuować naukę w Polsce.

Projekt 2013/40 Ministerstwa Edukacji Narodowej i Lwowskiego Obwodowego Instytutu Kształcenia Podyplomowego „Szkolna Akademia Przedsiębiorczości 2”

OPIS PROJEKTU: Szkolna Akademia Przedsiębiorczości to projekt wieloetapowy. Projekt 2013/40 jest w istocie drugim, „środkowym” etapem kilkuletniego przedsięwzięcia, którego ostatecznym celem jest wykształcenie wśród ukraińskiej młodzieży szkolnej postaw przedsiębiorczych i umiejętności radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu. Kolejny etap jest realizowany w 2014 r. W ramach projektu podjęto różne działania: przygotowanie nauczycieli, wprowadzanie zmian do podstawy programowej dla szkół ogólnokształcących tak, by uwzględnić nauczanie przedsiębiorczości oraz pracę z młodzieżą, polegającą głównie na organizacji Szkolnych Klubów Przedsiębiorczości.

Projekt ten jest kontynuacją również w szerszym sensie – nawiązuje do wcześniejszych działań tych samych partnerów, których współpraca rozpoczęła się w 2005 r. od zakładania szkolnych klubów europejskich. W projekcie 2013/40 wzięło udział łącznie 20 ośrodków kształcenia nauczycieli z 20 ukraińskich obwodów (10 z nich kontynuuje pracę rozpoczętą w poprzednim projekcie – 2012/773, a 10 dołączyło na drugim etapie). Zatem oddziaływanie projektu objęło niemal cały kraj. W ramach projektu przeprowadzono konkurs dla Szkolnych Klubów Przedsiębiorczości

EFEKTY PROJEKTU:

- Efekty merytoryczne to: a) przygotowanie sieci trenerów do systemowego wsparcia szkół w zakresie aktywizacji zawodowej, innowacyjności i przedsiębiorczości w 20 regionach Ukrainy; b) przygotowanie Liderów szkolnych - psychologów i nauczycieli ekonomii w tych samych 20 regionach Ukrainy do wspierania uczniów w zakresie rozwijania przedsiębiorczości i innowacyjności i c) Wdrożenie narzędzi służących edukacji biznesowej (platforma internetowa, kurs e- learningowy, strona www, publikacja na CD)
- Projekt miał także ważny efekt społeczny w postaci stworzenia sieci liderów środowiskowych – trenerów i nauczycieli przedsiębiorczości z całego kraju, którzy mają ze sobą doskonały kontakt, mają do siebie zaufanie i mają wspólne działania, w ramach których współpracują. To efekt nie do przecenienia w sytuacji głębokich podziałów społecznych Ukrainy.

CZYNNIKI SUKCESU

Najważniejszym czynnikiem sukcesu było **doskonałe rozpoznanie i trafne zdiagnozowanie potrzeb beneficjentów**. Było to możliwe dzięki długotrwałej znajomości i współpracy zawodowej liderów projektu. Osoby te współpracowały ze sobą dawniej, również w innych ramach instytucjonalnych i świetnie orientują się w potrzebach i brakach w ukraińskiej edukacji.

Efekty nie mogły być osiągnięte bez **wiedzy merytorycznej i doświadczenia zawodowego polskiego partnera projektu** (bezpośrednim partnerem był Ośrodek Rozwoju Edukacji). Wszystkie działania projektowe opierały się w większym lub mniejszym stopniu na polskich doświadczeniach w zakresie doskonalenia nauczycieli.

Bardzo ważna dla osiągnięcia sukcesu **jest osoba ukraińskiego koordynatora**, który jest powszechnie znany i ma ogromny autorytet w środowisku działaczy oświatowych. Dzięki temu na zaproszenie do współpracy w ramach kolejnych edycji projektu bez wahania odpowiadali ludzie z całej Ukrainy. Działo się tak mimo tego, że w „zwyczajnych” warunkach mieszkańcy wschodnich, rosyjskojęzycznych obwodów Ukrainy niechętnie wybierali się do „zwarowanego” na punkcie języka ukraińskiego Lwowa²².

Projekt 2012/373 Stowarzyszenia Integracja Europa-Wschód i Winnickiego Regionalnego Centrum Informacji „Kreatyw” EKO-OPERACJA. Polsko-ukraińskie partnerstwo na rzecz recyklingu odpadów w obwodzie winnickim i chmielnickim.

OPIS PROJEKTU: Projekt polegał na przeszkoleniu 15 przedsiębiorców z obwodu winnickiego i chmielnickiego w zakresie recyklingu odpadów. Jest to jeden z niewielu spośród projektów objętych badaniem, który dotyczył wspierania przedsiębiorczości sensu stricto. Odbyły się seminaria i warsztaty na Ukrainie oraz wizyty studyjne na Ukrainie i w Polsce. Dzięki tym wizytom nawiązane zostały kontakty między przedsiębiorcami z

²² To „zwarowanie lwowian na punkcie języka ukraińskiego” jest stereotypem o słabym związku z rzeczywistością, do niedawna powszechnie podzielanym na obszarze na wschód od Zbrucza. Trudno uwierzyć, ale stereotyp ten rzeczywiście utrudniał kontakty między mieszkańcami różnych regionów Ukrainy. Wydarzenia wokół Majdanu częściowo tę sytuację zmieniły, ale ta zmiana była możliwa między innymi również dzięki takim działaniom, jak te prowadzone konsekwentnie w ramach omówionego tu projektu.

Polski i Ukrainy. Część grupy przedsiębiorców stanowili przedstawiciele firm średnich, które przygotowywały się do inwestycji w dziedzinie przetwarzania odpadów.

EFEKTY PROJEKTU

- Przeszkolono przedsiębiorców z Ukrainy w zakresie technologii przetwarzania odpadów²³. Przedsiębiorcy ci zauważyli, że jest to dziedzina, w której wiele można na Ukrainie zrobić (bo prawie nic jeszcze nie robiono) i jednocześnie można uzyskać wsparcie z zewnątrz zarówno w postaci doradztwa, jak w postaci realnej współpracy przedsiębiorców.
- Nawiązane zostały kontakty między przedsiębiorstwami z Polski i Ukrainy
- Zagadnienie przetwarzania odpadów, jak również kwestia współpracy przedsiębiorców z Ukrainy i Polski w tym zakresie były omawiane w prasie lokalnej w Winnicy²⁴. To przyczyniło się zarówno do propagowania idei ekologicznego gospodarowania odpadami, jak wpłynęło na wizerunek Polski
- Stworzono serwis internetowy <http://ekooperacja.eu>, który wciąż funkcjonuje, choć ostatni wpis pochodzi z początku 2014 r.
- Sukces projektu Ekooperacja zachęcił partnerów do kontynuowania działań w ramach kolejnego projektu – Biznes dla ekologii, w ramach którego zorganizowano na skalę lokalną system odbioru zużytych baterii.

CZYNNIKI SUKCESU

Stowarzyszenie Integracja Europa Wschód i Centrum Informacji „Kreatyw” współpracują od dawna, dzięki czemu polska organizacja doskonale orientuje się w potrzebach ukraińskich beneficjentów. Ukraińscy partnerzy to organizacja aktywna i znana w środowisku lokalnym, dzięki czemu mogła efektywnie nawiązać kontakty z miejscowymi przedsiębiorcami.

Ponadto projekt odwołuje się do rekomendacji Instytutu Problemów Bezpieczeństwa Narodowego oraz jest realizuje ważne dla Ukrainy i dla Unii Europejskiej zadania związane z ochroną środowiska. Dzięki temu było łatwo uzyskać przychylność ukraińskich i polskich władz lokalnych wszystkich szczebli.

2.4. Wnioski i rekomendacje

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresowany problem	Adresat
<p>Warto rozważyć celowość wyboru wsparcia sektora MŚP</p> <p>W przypadku jednak kontynuowania wsparcia dla sektora MSP na Ukrainie, rekomendujemy także rozważenie wprowadzenia następujących zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bardziej szczegółowe ukierunkowanie wsparcia (np. organizacja instytucji otoczenia biznesu, budowanie oferty inwestycyjnej, rozwój agroturystyki, mikroprzedsiębiorczość na obszarach wiejskich) <p>lub</p>	Wprowadzenie zmian do Wieloletnich planów współpracy rozwojowej	<p>Na Ukrainie jest ok 1,2 mln. małych i średnich przedsiębiorstw. Prawie wszystkie bardzo potrzebują wsparcia.</p> <p>Biorąc pod uwagę fakt, że aktualnie realizowane w tym obszarze projekty odnoszą się na ogół raczej pośrednio do zagadnienia wsparcia sektora MSP, a bezpośrednio dotyczyły głównie edukacji dotyczącej przedsiębiorczości (na poziomie szkolnym i studenckim), warto żeby nazwa priorytetów bardziej odpowiadała temu, co rzeczywiście jest w jego ramach realizowane.</p>	Departament Współpracy Rozwojowej, MSZ

²³ Seminarium projektowe można obejrzeć w serwisie youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=JRbaZxNO15U> dostęp 17.11.2014

²⁴ <http://www.myvin.com.ua/ua/news/region/16952.html> - dostęp 17.11.2014

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresowany problem	Adresat
<p>- zmiana nazwy priorytetu, która bardziej odpowiadałaby temu, co w rzeczywistości w ramach tego priorytetu się odbywa (np. edukacja w sferze rozwoju przedsiębiorczości)</p> <p>s. 11, 18-19, 21, 31-32</p>			
<p>Zachęcenie organizacji przedsiębiorców, instytucji działających stricte na rzecz wspierania sektora MŚP w Polsce do zainteresowania się współpracą z Ukrainą i składania wniosków</p> <p>s. 12, 18-19, 21, 31 i 33</p>	<p>Jednym ze sposobów rozszerzenia zainteresowania organizacji o charakterze biznesowym działalnością na Ukrainie mogłoby być zorganizowanie konferencji poświęconej z jednej strony potrzebom ukraińskich MŚP, a z drugiej – prezentacji dobrych praktyk z dziedziny wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Partnerstwa Wschodniego.</p> <p>Inna możliwość to wydanie „przewodnika wnioskodawcy” (w postaci papierowej i/lub elektronicznej), w którym zostaną wskazane priorytety. Przewodnik taki można rozdystrybuować wśród organizacji pracodawców i instytucji otoczenia biznesu/</p>	<p>Zabrakło projektów organizacji, które dobrze znają problemy środowiska MŚP i stawiają sobie długofalowe cele związane z rozwojem tego środowiska. Brakuje strategicznego działania na rzecz wsparcia sektora MŚP. Są działania, które pomagają temu sektorowi, ale mało jest takich, które wciągają do współpracy ukraiński mały i średni biznes i starają się rozwiązywać jego problemy</p>	<p>Departament Współpracy Rozwojowej MSZ / Polskie organizacje przedsiębiorców i instytucje otoczenia biznesu</p>
<p>Udostępnienie ukraińsko lub/i rosyjskojęzycznej wersji informacji internetowej o konkursach (ewentualnie również podręcznika dla wnioskodawców) i udostępnienie jej za pośrednictwem strony Ambasady RP na Ukrainie i/lub ukraińskich portali pozarządowych (np. www.gurt.org.ua, www.civicua.org)</p> <p>s. 18 i 33</p>	<p>Dodanie do istniejącego portalu www.polskapomoc.gov.pl wersji w języku ukraińskim i/lub rosyjskim. Ta wersja językowa nie musi być dokładnym tłumaczeniem strony polskojęzycznej – wystarczy, by zawierała podstawowe informacje o konkursach, priorytetach dla każdego kraju i terminach składania wniosków.</p>	<p>Zakres tematyczny zgłaszanych projektów ograniczony jest przez wyobraźnię i wiedzę polskich organizacji i instytucji na temat tego, co jest potrzebne na Ukrainie. Docieranie z informacją o konkursach do szerszego grona organizacji ukraińskich mogłoby poszerzyć listę zaangażowanych w projektach partnerów z Ukrainy.</p>	<p>Departament Współpracy Rozwojowej, MSZ Ambasada RP na Ukrainie</p>
<p>Szersze wykorzystanie projektów modułowych</p> <p>s. 32</p>	<p>Istniejący moduł projektów modułowych powinien być poszerzony w odniesieniu do priorytetu rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, tak by możliwe było dopuszczenie większej liczby projektów realizowanych w ten sposób.</p>	<p>Działania polegające na budowaniu instytucji wymagają czasu. W realiach ukraińskich niestandardowe problemy natury urzędowej wymagają dość dużo czasu. Ograniczenie czasu trwania projektów do jednego roku kalendarzowego eliminuje część z nich – te, które wymagałyby bardziej fundamentalnego przygotowania gruntu i następnie właściwej realizacji zaplanowanych działań.</p> <p>Działania skierowane do MSP są znacznie trudniejsze w realizacji oraz obciążone wyraźnie większym ryzykiem niż na przykład projekty społeczne. Aby uzyskać pożądane efekty potrzebne</p>	<p>Departament Współpracy Rozwojowej, MSZ</p>

Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresowany problem	Adresat
		<p>są działania rozłożone w czasie. Najbardziej trwałe okazują się bowiem kompleksowe formy wsparcia, w których poszczególne działania (promocja projektu, wizyty studyjne, szkolenia utrwalające kompetencje) muszą być realizowane w odpowiedniej kolejności. Wpływa to na wydłużenie cyklu projektu.</p>	
<p>Systematyczne gromadzenie danych kontaktowych beneficjentów i partnerów projektowych z uwzględnieniem ustawy o ochronie danych osobowych</p>	<p>Projektodawcy powinni być zobligowani do gromadzenia danych kontaktowych (adresów zamieszkania, numerów telefonu i w miarę możliwości adresów poczty elektronicznej). Aby ułatwić sposób gromadzenia danych powinien zostać opracowany formularz w formacie xls. lub innym powszechnie stosowanym.</p>	<p>W trakcie realizacji badania stwierdzono bardzo utrudniony dostęp do danych kontaktowych. Dotyczyło to zwłaszcza beneficjentów. Było to poważne ograniczenie utrudniające dotarcie do respondentów</p>	<p>Departament Współpracy Rozwojowej, MSZ</p>