



Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo
Spraw Zagranicznych



polska pomoc

I D E A

FUNDACJA ROZWOJU

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

**Raport końcowy
z badania ewaluacyjnego
KOMPONENT I - Afryka Wschodnia**



Warszawa, grudzień 2016 r.

Zdjęcia na okładce:

- Beneficjentki projektu *Wsparcie kobiet w Addis Abebie* wraz z koordynatorką i pracownikami woredy, Addis Abeba, Etopia
(2016 r, autorka zdjęć: *Agata Frankowska*)
- Zakonnica w Kithatu Mission, Meru County, Kenia
(2016 r, autor zdjęć: *Łukasz Widła-Domaradzki*)
- Uczestnicy turnieju piłkarskiego w Kiberze, Nairobi, Kenia
(2016 r., autor zdjęć: *Łukasz Widła-Domaradzki*)
- Dzieci uczęszczające do szkoły na terenie parafii w Kiabakari, Tanzania
(2016 r., autorka zdjęć: *Katarzyna Hermann-Pawłowska*)

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

Zamawiający:
Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Wykonawca:



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

Zespół badawczy:

Stanisław Bienias
dr Katarzyna Hermann-Pawłowska
Sabina Kasoń
Piotr Stronkowski
Łukasz Widła-Domaradzki

Marta Antosz
Magdalena Dybaś - Stronkowska
Agata Frankowska
Maciej Kolczyński
Andrzej Krzewski
Justyna Kulawik - Dutkowska
dr Klaudia Wilk - Mhagama

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	6
I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA	7
1.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY	7
1.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH – DESK RESEARCH	8
1.3. BADANIA TERENOWE	8
1.3.1. Wywiady indywidualne pogłębione (Individual In-Depth Interview - IDI)	9
1.3.2. Badanie kwestionariuszowe	9
1.3.3. Badania etnograficzne	9
1.4. STUDIA PRZYPADKU I BENCHMARKING	10
1.4.1. Studia przypadku.....	10
1.4.2. Benchmarking	10
1.5. PANELE EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT	13
II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA EWALUACYJNE	15
2.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI	15
2.2. EFEKTY	21
2.2.1. Struktura projektów i ocena rezultatów	21
2.2.1.1. Struktura projektów	21
2.2.1.2. Efekty projektów	24
2.2.2. Synergia i koncentracja.....	37
2.2.2.1. Współpraca z przedsiębiorcami.....	39
2.2.3. Efekty wizerunkowe	42
2.3. TRWAŁOŚĆ.....	49
2.4. PARTNERSTWO	59
2.4.1. Uwzględnienie lokalnego kontekstu i zasada ownership	59
2.4.2. Empowerment i współpraca z lokalnymi partnerami	63
2.5. PORÓWNANIE Z INNYMI DONATORAMI I WSPÓŁPRACA	68
2.5.1. Polska pomoc w ujęciu kontekstowym.....	68
2.5.2. Współpraca z innymi donatorami. Wyróżniki PPR.....	71
2.6. MONITOROWANIE.....	78
2.7. DOŚWIADCZENIE I POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI/INSTYTUCJI	82
2.8. OGÓLNA OCENA PPR W AFRYCE WSCHODNIEJ	86
III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI	90
IV. SPIS TABEL I WYKRESÓW	96
V. ZAŁĄCZNIKI	97
VI. BIBLIOGRAFIA	104

STRESZCZENIE

Celem Komponentu I badania ewaluacyjnego, którego wyniki zaprezentowane zostały w niniejszym raporcie była ocena efektywności, trwałości, użyteczności oraz trafności polskiej pomocy rozwojowej (PPR) udzielanej wybranym krajom Afryki Wschodniej w latach 2012-2015 oraz sformułowanie na tej podstawie rekomendacji. Główny element ewaluacji przeprowadzonej przez Fundację Idea Rozwoju stanowiły badania terenowe (wywiady, ankiety, badania etnograficzne) zrealizowane w Kenii, Etiopii i Tanzanii. Dodatkowymi zastosowanymi metodami były: analiza danych zastanych, studia przypadków, *benchmarking*, panele ekspertów oraz analiza SWOT.

Wyniki badania pozwalają na sformułowanie pozytywnej oceny efektywności polskiej pomocy rozwojowej realizowanej w Afryce Wschodniej. Społeczno- ekonomiczne efekty projektów pomocowych zidentyfikowane zostały we wszystkich obszarach wsparcia a założone cele w postaci spodziewanych rezultatów zostały w większości osiągnięte. Najbardziej efektywnym rodzajem wsparcia są projekty proste pociągające za sobą szybką i widoczną poprawę sytuacji beneficjentów (np. realizowane w obszarze ochrony środowiska). Główną barierą dla występowania szerszych (niż lokalne) i długoterminowych efektów wsparcia stanowią niskie nakłady finansowe oraz jednoroczność projektów. Pomimo komplementarności czasowej i geograficznej inicjatyw, nie odnotowano znaczących efektów synergicznych wsparcia. Polska pomoc rozwojowa charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem rozpoznawalności, głównie jednak na poziomie lokalnym. Słabszą stroną pomocy jest współpraca z polskimi przedsiębiorcami.

W ramach badania zidentyfikowano trzy modele zachowania trwałości polskich projektów pomocowych: model ograniczonej trwałości, model samoutrzymujący się oraz model zapobiegawczy (współfinansujący). Zarówno model samoutrzymujący się, jak i zapobiegawczy są warte rekomendacji ponieważ zawierają mechanizmy zwiększające trwałość zrealizowanych działań projektowych. Głównymi czynnikami warunkującymi trwałość realizowanych inicjatyw jest trafna identyfikacja i przeszkolenie lokalnych liderów pełniących funkcję „multiplikatorów wiedzy” oraz uprzednie zaplanowanie mechanizmów trwałości. Mocną stroną polskiej pomocy rozwojowej jest powszechne stosowanie zasady partnerstwa (*ownership /empowerment*) i realizacja wsparcia w modelu partycypacyjnym pozwalającym na trafne dopasowanie interwencji do kontekstu i potrzeb lokalnych.

W porównaniu z innymi donatorami skala polskiej pomocy bilateralnej jest niewielka. Pomimo profesjonalizmu instytucji zaangażowanych w pomoc rozwojową współpraca z innymi donatorami jest utrudniona ze względu na ograniczenia finansowe oraz brak wieloletniego finansowania działań rozwojowych. Wyniki badania wskazują także na konieczność dalszego rozwoju systemu monitorowania i ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) pomocy rozwojowej. Analiza potencjału polskich instytucji zaangażowanych w pomoc rozwojową w Afryce Wschodniej pokazuje, że posiadają one duże doświadczenie, wiedzę i umiejętności, niemniej jednak w chwili obecnej stoją przed barierą wzrostu i z tego powodu wymagają wsparcia.

Główne rekomendacje z badania odnoszą się do kwestii systemowych i operacyjnych. Rekomendacje systemowe dotyczą zwiększenia nakładów finansowych przeznaczonych na polską pomoc rozwojową, stopniowego przechodzenia do systemu realizacji projektów wieloletnich i o dużych budżetach (koncentracja wsparcia), wzmocnienia poziomu strategicznego PPR poprzez przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR instytucji odrębnej od MSZ, zmiany charakteru i roli placówek dyplomatycznych w kontekście realizacji PPR, oraz wzmocnienie procesu ewaluacji PPR w szczególności w zakresie oceny efektów projektów. Rekomendacje operacyjne koncentrują się na tych elementach systemu PPR, w których można wprowadzić ułatwienia dla projektodawców oraz zwiększyć efektywność działań projektowych. Dla zwiększenia synergii ważne jest rozwijanie komplementarności projektów w stosunku do działań innych donatorów oraz wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych. W obszarze monitorowania rekomenduje się wprowadzenie zmian w organizacji wizyt monitoringowych prowadzonych przez MSZ. Z kolei w obszarze realizacji projektów rekomenduje się przegląd procedur w celu wyszukania możliwych usprawnień dla szybszego uruchamiania inicjatyw w danym roku budżetowym, wprowadzenie możliwości ryczałtowego rozliczania kosztów administracyjnych przy równoczesnym wyłączeniu kosztów osobowych z kosztów administracyjnych oraz większe uwzględnienie czynników zwiększających trwałość przy przygotowaniu i ocenie projektów. W obszarze działań informacyjno-promocyjnych rekomenduje się koncentrację na prezentacji efektów projektów przede

wszystkim przez projektodawców oraz zwiększenie wykorzystania różnych mediów (w tym społecznościowych) przez MSZ.

I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA

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

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

Celem badania było również:

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

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

Zakres przedmiotowy badania objął dwa komponenty. W tej części raportu odnosimy się zakresowo wyłącznie do przebiegu i wyników komponentu I, zgodnie z którym badaniu ewaluacyjnemu poddane zostały inicjatywy finansowane ze środków rezerwy celowej budżetu państwa i pozostających w dyspozycji MSZ na współpracę rozwojową oraz zrealizowane w ramach polskiej współpracy rozwojowej udzielanej za pośrednictwem MSZ RP w latach 2012-2015 w Etiopii, Kenii i Tanzanii.

1.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY

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

1.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH – DESK RESEARCH

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

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

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

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

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

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

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

1.3. BADANIA TERENOWE

Badania terenowe realizowane były zarówno w Polsce, jak w trakcie wizyt ewaluacyjnych w Etiopii, Kenii i Tanzanii. W ramach przygotowań do badań terenowych (etap III badania) opracowano na podstawie fiszek projektów listy projektów wraz z listami projektów zastępczych oraz propozycjami studiów przypadku, które zostały uzgodnione z Zamawiającym. Wybrano 29 projektów do pogłębionej analizy w trakcie badań terenowych (oraz 15 projektów rezerwowych). Lista projektów, które zostały finalnie poddane w trakcie badania pogłębionej analizie, znajduje się w załączniku nr 1¹. Próbką projektów jest reprezentatywna ze względu na typ projektu (wg realizującego podmiotu) oraz priorytet rozwojowy. W analizowanej próbkę znajdują się zarówno projekty realizowane przez placówki dyplomatyczne, organizacje pozarządowe (w tym w ramach programu „Wolontariat polska

¹ W listach pogrubionym tekstem wyróżniono skróconą nazwę projektu, którą wykorzystywano w dalszej części raportu.

pomoc”) oraz instytucje naukowe. Z drugiej strony wybrane projekty reprezentowały wszystkie trzy priorytety rozwojowe realizowane w ramach PPR w Etiopii, Kenii i Tanzanii, do których zaliczają się:

- edukacja,
- ochrona zdrowia
- ochrona środowiska.

Badania terenowe realizowane na etapie IV badania objęły:

- wywiady indywidualne pogłębione,
- badanie ankietowe uczestników projektów,
- badania etnograficzne,
- telefoniczne wywiady pogłębione na potrzeby benchmarkingu.

Wizyty ewaluacyjne przeprowadzone zostały przez dwuosobowe zespoły badawcze w następujących terminach:

- w Kenii w terminie 20 sierpnia – 5 września 2016
- w Tanzanii w terminie 18 września – 1 października 2016
- w Etiopii w terminie 2 października – 13 października 2016.

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

W ramach badania przeprowadzono IDI z osobami reprezentującymi różne kategorie respondentów: koordynatorów ze strony placówki dyplomatycznej, koordynatorów ze strony NGO, przedstawicieli organizacji partnerskich, wykonawców działań projektowych, beneficjentów, wolontariuszy, opiekunów projektów ze strony MSZ, kadry kierowniczej w MSZ. Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynika z jakościowego charakteru wywiadów indywidualnych.

1.3.2. BADANIE KWESTIONARIUSZOWE

Badania kwestionariuszowe uczestników projektów zostały zrealizowane za pomocą techniki PAPI (*pencil and paper interview*), w której ankietę przeprowadzał badanie bezpośrednio z respondentem (*face to face*). Ze względu na brak znajomości języka angielskiego przez część beneficjentów/uczestników działań projektowych, ankiety zostały przetłumaczone na języki lokalne (suahili i amharski). W wyniku badań uzyskano 318 ankiet. Ze względu na warunki, w jakich realizowane było badanie ankietowe, proces nie zawsze był w pełni kontrolowany przez ewaluatorów. W związku z tym, wyniki badań ankietowych powinny być interpretowane ostrożnie.

1.3.3. BADANIA ETNOGRAFICZNE

Badania etnograficzne zostały przeprowadzone w miejscach realizacji projektów. Polegały one na opisie lokalnej społeczności, jej zachowań, instytucji, przekonań i wytworów materialnych. Źródłami informacji były ustrukturyzowane obserwacje, dokumentacja fotograficzna, jak i w niektórych przypadkach wywiady etnograficzne, które pozwoliły na uzyskanie wglądu i pełniejsze zrozumienie kontekstu społeczno-kulturowego badanych projektów. Z badań etnograficznych powstały notatki, które posłużyły przede wszystkim do przygotowania studiów przypadku.

1.4. STUDIA PRZYPADKU I BENCHMARKING

1.4.1. STUDIA PRZYPADKU

Celem przygotowania studium przypadku zostały wykorzystane następujące techniki badawcze:

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

W ramach badania zrealizowano 10 studiów przypadku dla Etiopii, Kenii i Tanzanii, w tym

- 3 studia przypadku dotyczące Etiopii²,
- 3 studia przypadku dotyczące Kenii,
- 4 studia przypadku dotyczące Tanzanii.

Spośród wszystkich studiów przypadku realizowanych dla komponentu I badania:

- 1 studium przypadku dotyczy projektu realizowanego przez jednostkę naukową (Etiopia),
- 3 studia przypadku dotyczą programu „Wolontariat polska pomoc” (Tanzania i Kenia),
- 3 studia przypadku dotyczą projektów realizowanych przez placówki dyplomatyczne,
- 3 studia przypadku dotyczą projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe.

Dodatkowo, spośród 10 zrealizowanych dla komponentu I studiów przypadku 3 mają charakter pogłębiony (po jednym dla Etiopii, Kenii i Tanzanii). Na etapie raportu metodologicznego założono, że pogłębione studia przypadków prezentować będą najlepsze praktyki w ramach przebadanych projektów, które stanowić mogą dobry przykład dla innych projektodawców. W opisie studiów przypadku przyjęto, że cytaty nie będą oznaczane typami respondentów, gdyż prowadziłoby to do ich identyfikacji i naruszenia zasady anonimowości. Projekty wybrane do studium przypadku zostały oznaczone w załączniku 1 (* oraz **, gdy studium miało charakter pogłębiony).

1.4.2. BENCHMARKING

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

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

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

² Ze względu na sytuację wewnętrzną w Etiopii wystąpiły trudności w realizacji badań terenowych na południu kraju. W efekcie nie udało się przeprowadzić wszystkich zaplanowanych działań, co wpłynęło na liczbę zrealizowanych studiów przypadku.

- Członek DAC, w tym co najmniej jeden kraj z Europy Centralnej. Pozwoli to na przyjrzenie się zarówno krajom bardziej doświadczonym, jak i takim, które (podobnie jak Polska) mają mniejszy potencjał i mniejsze doświadczenie w zakresie pomocy rozwojowej.
- Kluczowy donator dla danego beneficjenta. Kryterium jest definiowane poprzez wysokość środków przeznaczonych na pomoc rozwojową dla danego kraju (*volume of aid*) oraz rozpatrywane w dwóch aspektach:
 - donator jest jednym z 10 największych donatorów dla danego beneficjenta,
 - lub beneficjent jest jednym z 10 największych odbiorców pomocy danego donatora (kryterium dla krajów).
- Posiadanie lub brak odrębnej agencji zajmującej się pomocą rozwojową. Zróżnicowanie analizowanych krajów pod kątem tego kryterium pozwoli na zidentyfikowanie dobrych praktyk dla obu rozwiązań organizacyjnych;
- Rozwijane rozwiązania w zakresie monitorowania. Kryterium wynika, po pierwsze, z przyjętego zakresu benchmarkingu, który ma m.in. dotyczyć rozwiązań w tym zakresie. Po drugie, monitorowanie stanowi kluczowy element zapewniania jakości i służy doskonaleniu: dlatego warto wybrać kraje/organizacje o bogatym doświadczeniu w tym zakresie;
- Inne merytoryczne powiązania z problematyką badania.

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

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

	Beneficjent	Donator oraz uzasadnienie wyboru donatora do benchmarkingu
1.	Etiopia	Czechy <ul style="list-style-type: none"> - 29 największy donator dla Etiopii (3,3 mln USD), - Etiopia jest 5-tym największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Czechy, - agencja CzDA, - ograniczone informacje na temat monitorowania, - kraj z Europy Centralnej, podobnie jak Polska, - członek DAC od 2013 r., podobnie jak Polska.
2.	Kenia	Niemcy <ul style="list-style-type: none"> - 9 największy donator pomocy bilateralnej dla Kenii (117,8 mln USD), - Kenia jest 6-tym największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Niemcy, - agencja GIZ, - monitorowanie – rozwijają system monitorowania oparty na rezultatach, w tym wykorzystujący dane statystyczne gromadzone przez/dotyczące beneficjentów, - program PPP.de – wzmocnienie współpracy sektora publicznego i prywatnego.

3.	Tanzania	Dania <ul style="list-style-type: none"> - 3 największy donator pomocy bilateralnej dla Tanzanii, - Tanzania jest największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Danię (101 mln USD), - brak Agencji – Denmark Development Cooperation (DANIDA) działa w ramach Ministerstwa Spraw Zagranicznych, - system monitorowania oparty na rezultatach i celach, uwzględniający zakładane rezultaty określone przez beneficjenta.
4.	Palestyna (Strefa Gazy i Zachodni Brzeg Jordanu)	Wielka Brytania <ul style="list-style-type: none"> - 4 największy donator pomocy bilateralnej dla Palestyny (123,3 mln USD), - Palestyna jest 22 największym beneficjentem pomocy bilateralnej w ramach ODA świadczonej przez Wielką Brytanię, - brak agencji – Departament for International Development w ramach rządu, - monitorowanie – strategia i system monitorowania oparte na rezultatach, ograniczane są bariery biurokratyczne.

Źródło: Opracowanie własne

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

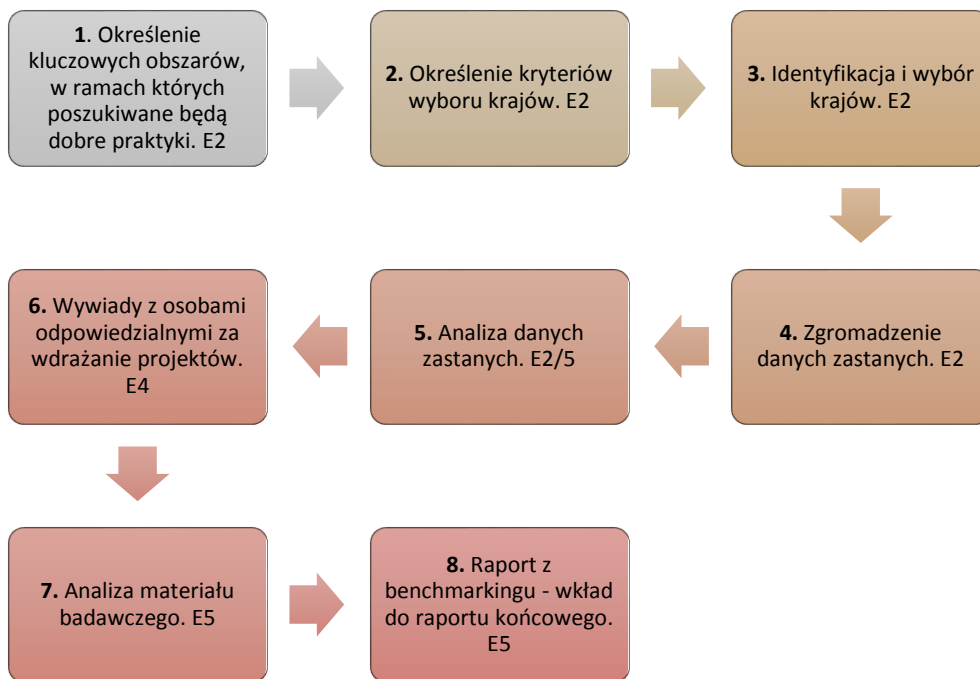
- współpraca z innymi donatorami/organizacjami,
- współpraca z NGOs,
- współpraca z przedsiębiorcami z kraju donatora,
- koncentracja vs rozproszenie pomocy rozwojowej,
- wolontariat w ramach pomocy rozwojowej,
- monitorowanie pomocy rozwojowej.

W benchmarkingu wykorzystano przede wszystkim dwie metody badawcze:

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

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

Schemat 1. Etapy realizacji benchmarkingu



Źródło: Opracowanie własne

1.5. PANELE EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT

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

Poniżej znajduje się schematyczne podsumowanie przebiegu badania.

Schemat 2. Schemat badania



Źródło: Opracowanie własne

II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA EWALUACYJNE

2.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI

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

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

Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 odpowiada na krajowe i międzynarodowe zobowiązania określając cele i priorytety polskiej pomocy na okres czteroletni. Jako dwa przekrojowe obszary tematyczne wybrano w programie: demokrację i prawa człowieka oraz transformację systemową. Wśród priorytetowych obszarów wsparcia wskazano na kraje w regionach Afryki Wschodniej, Azji i Bliskiego Wschodu, które charakteryzują się wysokim poziomem ubóstwa lub/i stoją przed dużymi wyzwaniami transformacyjnymi (MSZ 2012c). Wybór priorytetowych krajów wsparcia podyktowany był z jednej strony zobowiązaniami międzynarodowymi dotyczącymi zapewnienia wsparcia dla najuboższych rozwiniętych krajów³. Z drugiej strony przy decyzji brano również pod uwagę takie czynniki jak: ciągłość wsparcia, dostępność komunikacyjna, potencjał organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych, interesy gospodarcze, kultura i język, obecność polskich przedstawicielstw.

Wyznaczono zarazem priorytety pomocy rozwojowej dla konkursów polskiej pomocy rozwojowej. Do priorytetów tych należą w okresie 2012-2015 dla Afryki Wschodniej⁴:

- edukacja oraz aktywizacja zawodowa i społeczna⁵,
- ochrona środowiska,
- ochrona zdrowia.

System programowania pomocy rozwojowej uzupełniają roczne plany współpracy rozwojowej określające (MSZ 2012, 2013, 2014, 2015) formy i zakres tematyczny wsparcia krajów objętych pomocą rozwojową wraz wielkość środków finansowych przeznaczonych na poszczególne kraje. Plany roczne uszczegółwiają zapisy Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 stając się podstawą dla konkursu „Polska pomoc rozwojowa” oraz dla programu „Wolontariat polska pomoc”, jak i dla

³ tj. Least Developed Countries and Other Low Income Countries według listy sporządzonej przez DAC OECD.

⁴ Priorytety rozwojowe dla Palestyny zostały przedstawione w raporcie z badania ewaluacyjnego dotyczącym komponentu II badania.

⁵ Od 2013 roku. W 2012 roku priorytetów było 4 i obejmowały one: edukację, ochronę środowiska, ochronę zdrowia, aktywizację zawodową i społeczną.

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

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

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

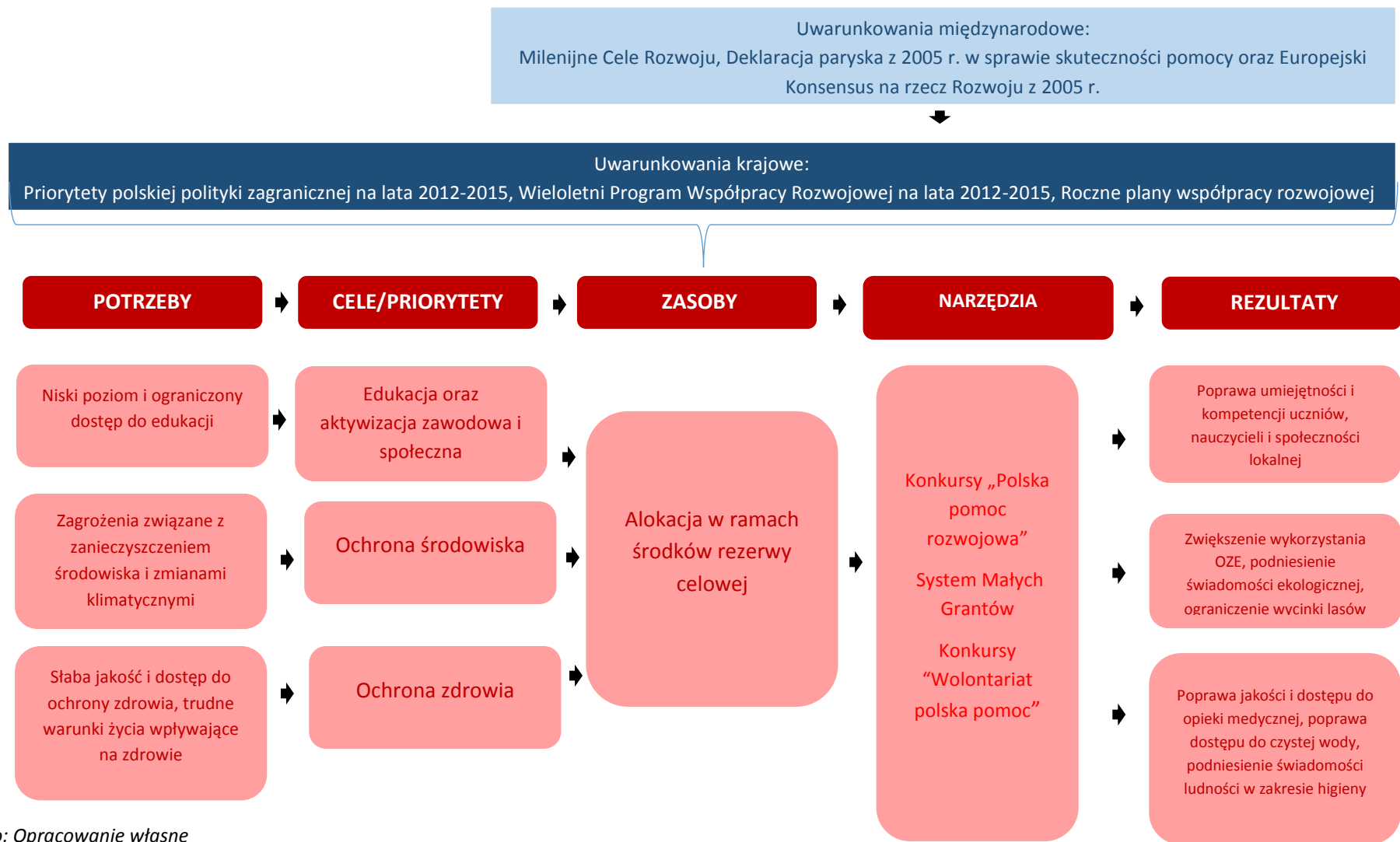
Wieloletni Program Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020 z założenia ma odpowiadać na nowe wyzwania pojawiające się w obszarze pomocy rozwojowej w tym przede wszystkim związane z migracjami. Stąd priorytety rozwojowe są tak określone by pozwalały na walkę z przyczynami migracji: ubóstwem, brakiem miejsc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

- kapitał ludzki,
- ochronę środowiska,
- przedsiębiorczość i sektor prywatny.

W nowym okresie programowania położono nacisk na takie obszary tematyczne jak przedsiębiorczość oraz edukację zawodową. Niezmiennie ważnym obszarem wsparcia jest nadal ochrona środowiska, co znajduje swoje uzasadnienie w zagrożeniach związanych ze zmianami klimatycznymi. Zmiany priorytetów tematycznych nie doprowadziły do zwiększonej koncentracji tematycznej. Wynika to z konieczności uwzględnienia potencjału organizacji pozarządowych do realizacji projektów w nowych obszarach i pozostawienia przestrzeni na stopniową reorientację ich specjalizacji na nowe kierunki wsparcia. Nowością w programie jest określenie zakładanych rezultatów w ramach priorytetów tematycznych, które pozwalają na lepsze ukierunkowanie pomocy. Rezultaty te są jeszcze bardziej szczegółowo rozpisane w rocznych planach współpracy rozwojowej. W przypadku procedur konkursowych wprowadzono limity dotyczące minimalnej wnioskowanej kwoty dotacji przez projektodawców, związane

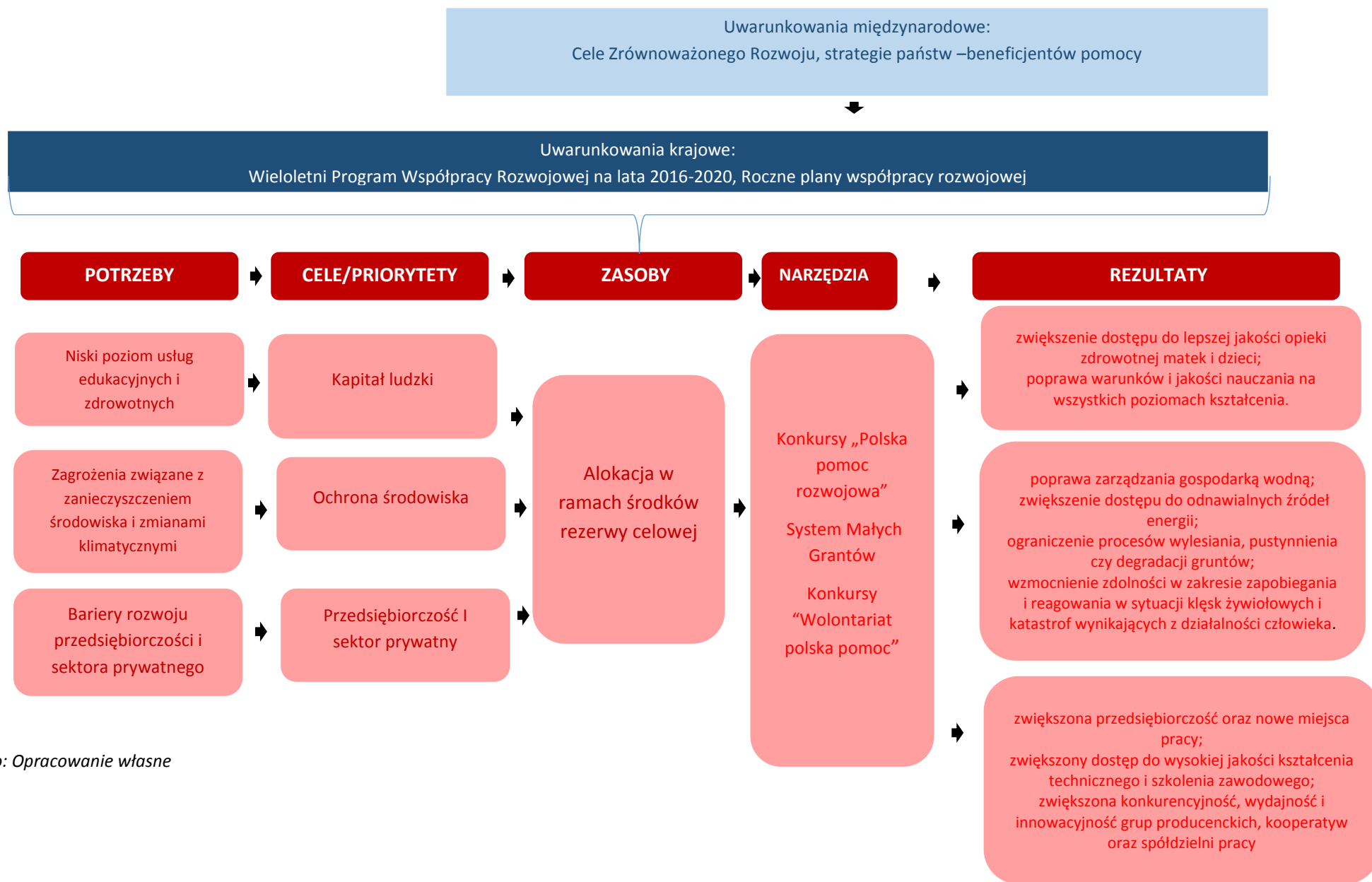
z dążeniem MSZ do realizacji projektów o większym zakresie i wpływie na rozwój. Odtworzoną logikę interwencji w okresie 2016-2020 dla badanych krajów przedstawia schemat 4.

Schemat 3. Logika interwencji dla okresu 2012 -2015 – Afryka Wschodnia



Źródło: Opracowanie własne

Schemat 4. Logika interwencji dla okresu 2016 –2020 - Afryka Wschodnia



Źródło: Opracowanie własne

2.2. EFEKTY

Pytania badawcze:

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

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

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

2.2.1. STRUKTURA PROJEKTÓW I OCENA REZULTATÓW

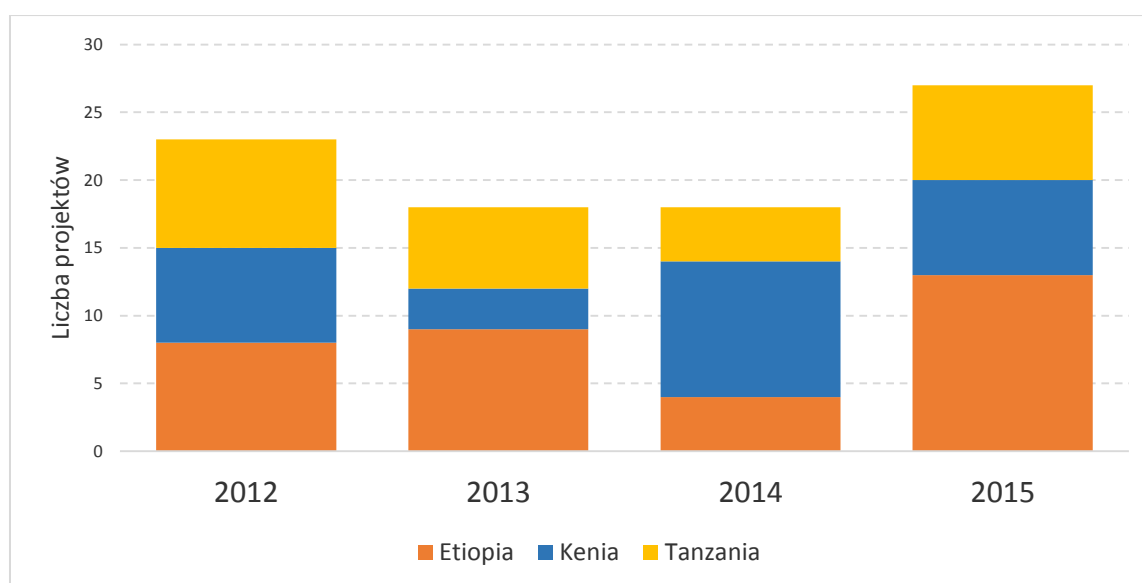
2.2.1.1. Struktura projektów

W latach 2012 – 2015 ze środków PPR zrealizowano w Afryce Wschodniej łącznie 86 projektów, z tego:

- 23 projekty w 2012 r.,
- 18 projektów w 2013 r.,
- 18 projektów w 2014 r.,
- 27 projektów w 2015 r.

Rozkład projektów realizowanych w poszczególnych latach przedstawia poniższy wykres.

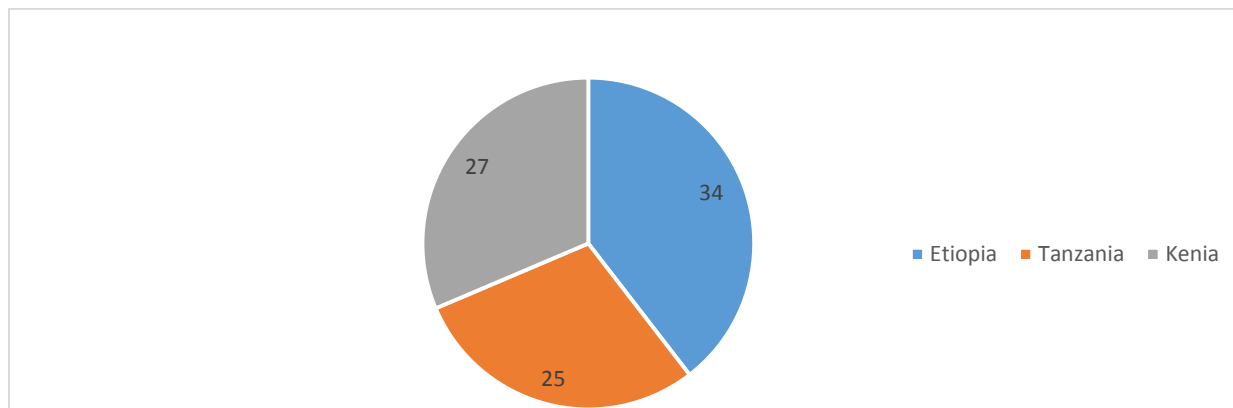
Wykres 1. Projekty realizowane w latach 2012-2015 w Afryce Wschodniej



Źródło: Opracowanie własne

Podział projektów realizowanych w poszczególnych krajach w okresie 2012-2015 przedstawia poniższy wykres. Jak widać na wykresie rozkład jest dość równomierny z niewielką przewagą liczby projektów realizowanych w Etiopii.

Wykres 2. Rozkład projektów realizowanych w poszczególnych krajach Afryki Wschodniej



Źródło: Opracowanie własne

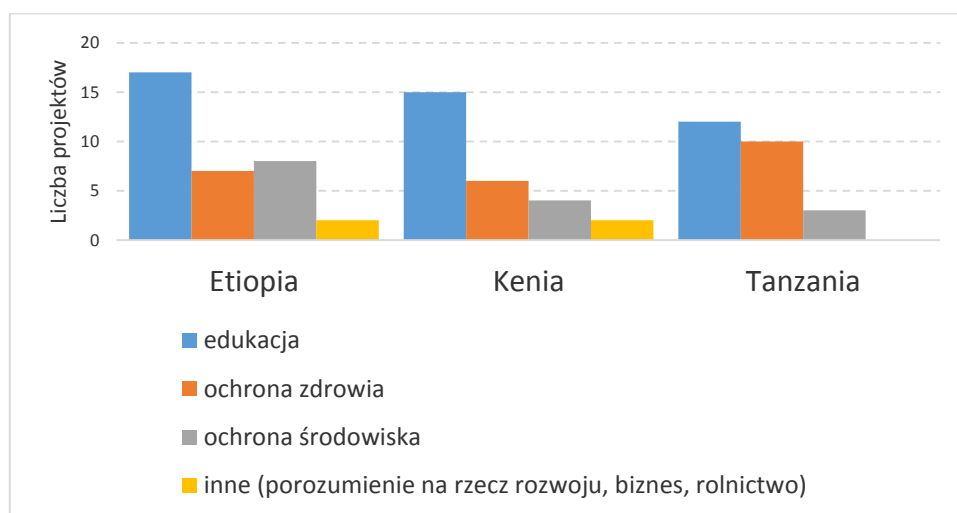
W analizowanym okresie do najważniejszych priorytetów pomocy rozwojowej dla krajów Afryki Wschodniej należały:

- edukacja,
- ochrona zdrowia,
- ochrona środowiska.

W okresie 2012-2015 największą liczbę projektów zrealizowano w obszarze edukacji, skierowanej zarówno do dzieci i młodzieży, jak też nauczycieli i członków społeczności lokalnej. Znaczna liczba realizowanych projektów miała na celu ochronę zdrowia, szczególnie w Tanzanii. W Etiopii natomiast na drugim miejscu pod względem liczby projektów znalazł się obszar ochrony środowiska. Ponadto wdrożono również 3 projekty w zakresie monitorowania oznakowania polskiej pomocy w miejscach realizacji projektów w Etiopii (nr projektu 723/2015, 666/2013, 631/2012).

Rozkład projektów między priorytety pomocy rozwojowej przedstawia poniższy wykres.

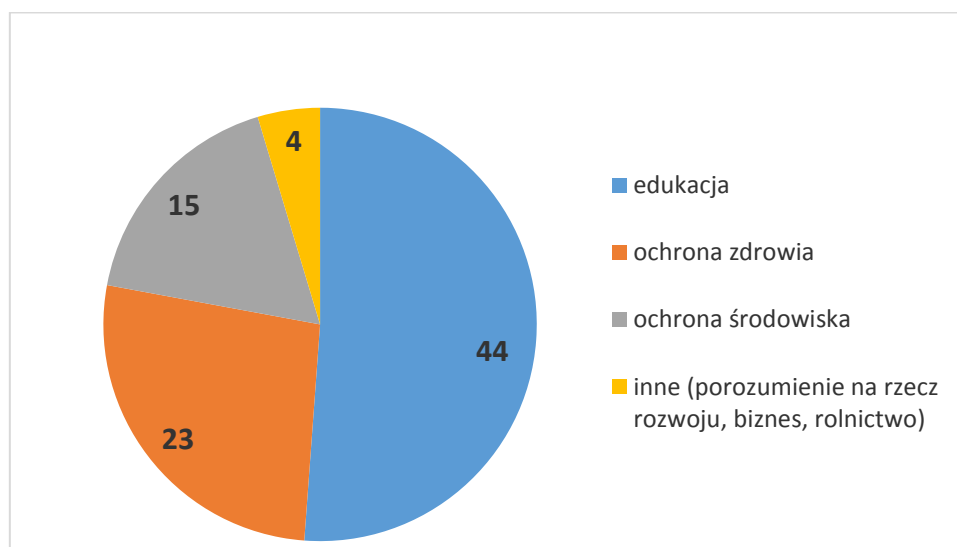
Wykres 3. Realizowane projekty w podziale na priorytety tematyczne



Źródło: Opracowanie własne

Rozkład projektów razem dla badanych krajów Afryki Wschodniej przedstawia poniższy wykres.

Wykres 4. Podział projektów na priorytety tematyczne. Afryka Wschodnia

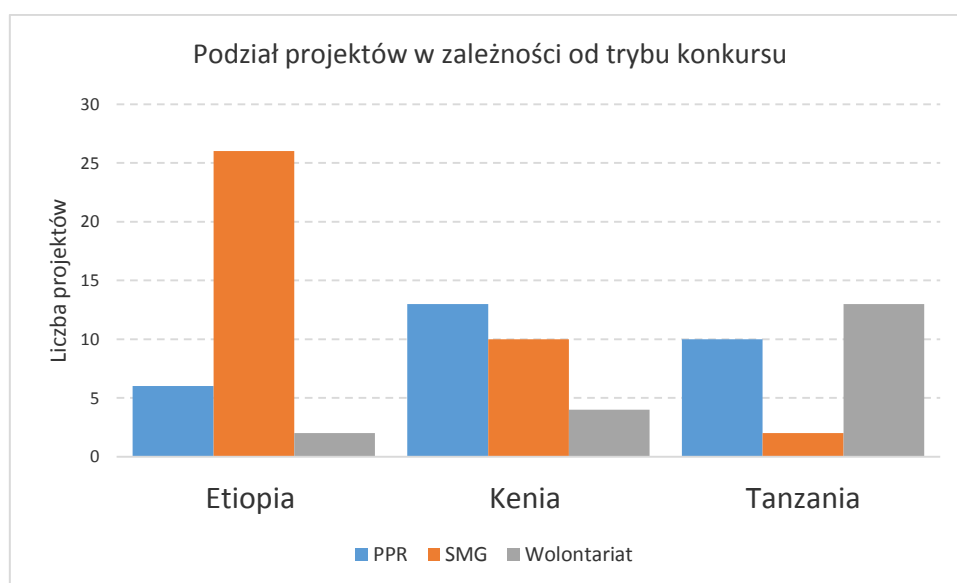


Źródło: Opracowanie własne

Projekty realizowane w ramach pomocy rozwojowej miały różnych wykonawców, tj. Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej, organizacja pozarządowa w ramach konkursu „Polska pomoc rozwojowa” lub „Wolontariat polska pomoc”, jak i jednostka naukowa. Rozkład projektodawców jest różny w zależności od kraju. W Etiopii najwięcej projektów (26) realizowała Ambasada RP, w Kenii Ambasada RP zrealizowała 10 projektów, podczas gdy w Tanzanii były to tylko 2 projekty. Uzasadnione jest to stałą obecnością placówki dyplomatycznej w Nairobi. W Kenii najwięcej projektów realizowały organizacje pozarządowe w ramach konkursu „Polskiej pomocy rozwojowej” a w Tanzanii w ramach konkursu „Wolontariat polska pomoc”. Dodatkowo w Etiopii zrealizowano również jeden projekt naukowy (nr projektu 62/2012).

Rozkład projektów w zależności od trybu konkursu przedstawia poniższy wykres.

Wykres 5. Podział projektów w zależności od trybu konkursu



Źródło: Opracowanie własne

2.2.1.2. Efekty projektów

Spśród wszystkich analizowanych projektów najczęściej zostało zrealizowanych w obszarze edukacji. Projekty te dotyczyły zarówno edukacji przedszkolnej, jak i szkolnej, podnosiły kompetencje kadry nauczycielskiej, ale też były skierowane do społeczności lokalnej. Najwięcej projektów (9) było poświęconych uczniom i studentom, a miały one na celu podniesienie wiedzy i umiejętności, m.in. w zakresie technik komputerowych, czy ochrony środowiska. Taka sama liczba projektów (9) była skierowana do nauczycieli w celu podniesienia ich umiejętności przekazywania wiedzy, stosowania innowacyjnych technik w prowadzeniu zajęć oraz wykorzystania aktywizujących metod w nauczaniu. Projekty nakierowane były również na edukację przedszkolną (4 projekty), a ich celem było wyposażenie sal przedszkolnych, jak też zakup zabawek i pomocy dydaktycznych dla przedszkoli. Pozostałe projekty miały charakter infrastrukturalny, dotyczyły wyposażenia sal szkolnych lub budynków przedszkolnych m.in. w niezbędne meble, sprzęt komputerowy, podręczniki i książki. Stworzono także pracownie przyrodnicze i pracownię biologiczno-chemiczną. Projekty edukacyjne miały również na celu budowę lub dostosowanie czytelnicy i bibliotek, poprzez ich wyposażenie w książki, ale także doprowadzenie energii elektrycznej dla oświetlenia, co przyczynić się miało do zwiększenia czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży. Ponadto realizowane były projekty z zakresu tworzenia centrum dla młodzieży lub świetlic.

Drugim ważnym obszarem realizacji projektów pomocowych była ochrona zdrowia. Najwięcej projektów dotyczyło poprawy dostępu do czystej wody (9) poprzez budowę ujęć wody pitnej, budowę zbiornika retencyjnego na wodę deszczową oraz instalacji oczyszczania tej wody lub wyposażenia szkół i szpitali w łazienki. Dla mieszkańców badanych krajów Afryki Wschodniej istotne były też projekty z zakresu wyposażenia klinik, ośrodków zdrowia lub szpitali, co umożliwić miało szerszy dostęp dla ludności do opieki zdrowotnej. Poprawie opieki medycznej służyła również praca wolontariuszy, którzy udzielali doraźnej pomocy medycznej pacjentom ośrodkom zdrowiam.in. w obszarach opieki nad matką i dzieckiem w okresie porodu, badań okulistycznych, czy też ratownictwa medycznego. Dodatkowo, w ramach tych projektów, realizowane były działania szkoleniowe dla ludności mające na celu podniesienie świadomości w obszarze higieny, czy pierwszej pomocy.

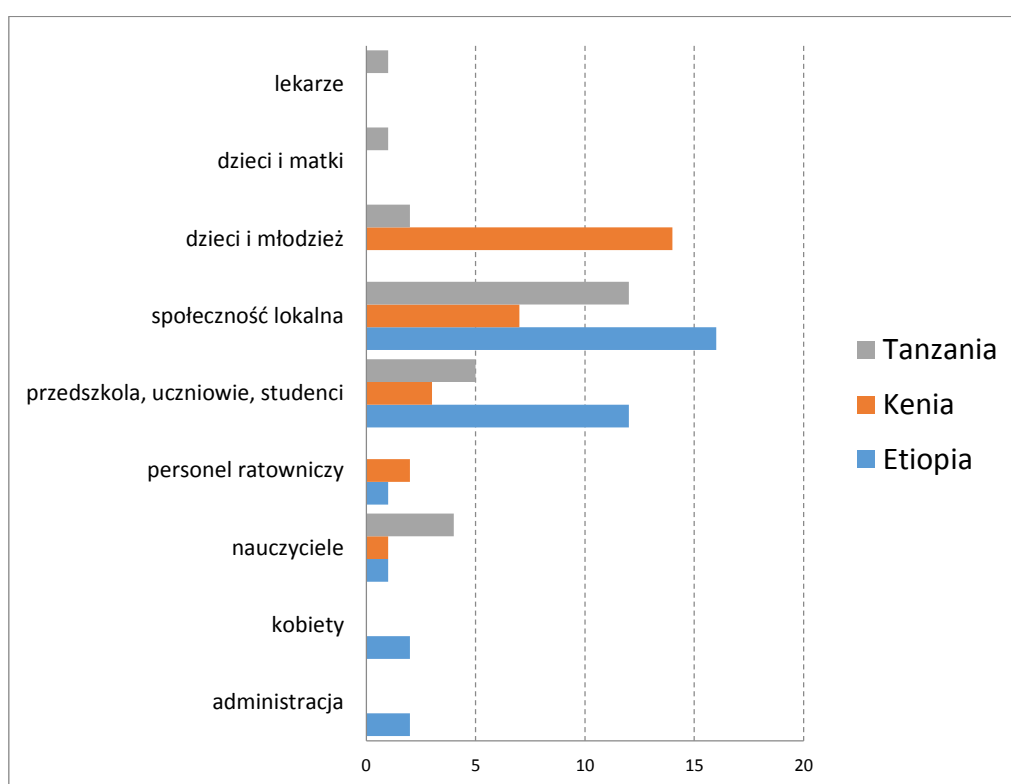
W obszarze ochrony środowiska najczęściej projektów (6) dotyczyło budowy lub instalacji odnawialnych źródeł energii. Były to przede wszystkim instalacje systemów solarnych, ale także budowa i montaż pieców energooszczędnych i instalacji biogazowej. Kilka realizowanych projektów dotyczyło podniesienia świadomości ekologicznej mieszkańców oraz podwyższenia umiejętności i kompetencji strażaków oraz wyposażenia ich w sprzęt. Ważnym aspektem realizowanych projektów była ochrona środowiska m.in. w zakresie ograniczania wycinki lasów, czy sadzenia drzew. W efekcie realizowanych projektów powstały nowe miejsca pracy (otwarcie restauracji, prowadzenie pasieki, segregacja i sprzedaż śmieci, budowa piecy energooszczędnych), co miało istotnie wpłynąć na sytuację finansową mieszkańców miejsc projektowych.

W większości, realizowane projekty były projektami twardymi, infrastrukturalnymi, powiązаныmi z działaniami miękkimi, takimi jak: zakupy sprzętu, wyposażenia, remonty i wyposażanie budynków szkolnych, bibliotek czy ośrodków zdrowia. Jednocześnie w ramach tych projektów prowadzono szkolenia w zakresie użytkowania zakupionego sprzętu. Część z realizowanych projektów miała wpływ na wzrost zatrudnienia lub zwiększenie dochodu beneficjenta. Dotyczy to głównie projektów

w zakresie prowadzenia pasieki, stworzenia kooperatywy produkującej piece energooszczędne, stolarni, warsztatu mechaniki samochodowej czy zbierania śmieci. Ponadto w ramach projektu nr 278/2014 realizowanego w Kenii, utworzono centrum promocji przedsiębiorczości Uwezo, skierowane głównie do kobiet.

Znaczna część projektów realizowanych w Afryce Wschodniej (40% projektów) była skierowana do społeczności lokalnej. Dotyczyło to przede wszystkim projektów w zakresie dostępu do czystej wody, ale także w zakresie ochrony zdrowia. Beneficjentami projektów o charakterze edukacyjnym były przedszkola, dzieci i młodzież (23% projektów) oraz nauczyciele. Dodatkowo realizowane były także projekty społeczne, w których beneficjentami były dzieci i młodzież (18%) w ramach m.in. projektów skierowanych do dzieci osieroconych i opuszczonych (projekt nr 457/2014), czy projektu skierowanego do dzieci ze slumsów (projekt 97/2012).

Wykres 6. Rozkład beneficjentów w poszczególnych krajach



Źródło: Opracowanie własne

Zaplanowane we wnioskach efekty zostały w większości zrealizowane, a ich odchylenia wynikały głównie z możliwości zrealizowania większego zakresu rzeczowego projektu w wyniku np. powstałych oszczędności przy opłatach celnych lub oszczędności na zakupach sprzętu i wyposażenia. Brak pełnej realizacji założonych efektów wynikał często z opóźnień przy realizacji projektów po stronie wykonawcy lub też był wynikiem niesprzyjającej pogody. Największe przekroczenia w realizacji wskaźników odnotowano w obszarze szkoleń. Zainteresowanie szkoleniami wśród dzieci i młodzieży zazwyczaj było bardzo wysokie, dlatego też szkolenia organizowane były dla większej liczby uczniów.

Przykładem znacznego odchylenia zakładanych wartości wskaźników mogą być następujące projekty:

- realizowany w Etiopii projekt nr 618/2012 *Aktywizacja dzieci dla ochrony środowiska naturalnego*, gdzie planowano przeprowadzić szkolenie z zakresu ochrony środowiska dla 30 dzieci, a ostatecznie przeszkolono 45 osób, czyli wskaźnik został zrealizowany w 150%,
- realizowany w Kenii projekt nr 356/2015 *WASH - poprawa bezpieczeństwa sanitarnego i zdrowia dzieci w szkołach podstawowych na terenach wiejskich hrabstwa Bungoma w Kenii*, gdzie planowano objąć projektem 7400 dzieci, a ostatecznie objęto 8008 dzieci, planowano przeszkolić 120 nauczycieli, a ostatecznie przeszkolono 170 osób,
- realizowany w Kenii projekt nr 21/2015 *Szkolenia i wyposażenie jednostek straży pożarnej w Kenii i Etiopii*, gdzie planowano przeszkolić 200 osób, a przeszkolono 243.

Przekroczenie wartości wskaźników wynikało przede wszystkim z bardzo dużego zainteresowania prowadzonymi działaniami wśród mieszkańców. W wybranych projektach dotyczyło to przede wszystkim szkoleń.

Projekty, w których nie osiągnięto zakładanych wskaźników to np.:

- Projekt nr 664/2013 *Rozwój infrastruktury i świadomości przyrodniczej dzieci szkolnych w Alemtena*, realizowany w Etiopii, gdzie zaplanowano w ramach projektu wyposażyć wewnętrzną i zewnętrzną pracownię przyrodniczą, jednak z powodu trwającego remontu budynku, nie udało się wyposażyć pracowni wewnętrznej, dlatego wskaźnik został zrealizowany w 90%.
- Projekt nr 662/2013 *Ochrona terenów zielonych i edukacja społeczności miejscowej w Addis Abebie*, realizowany w Etiopii, gdzie planowano zamontowanie ogrodzenia środkowego pasa drogi, nie został zrealizowany, gdyż władze miasta planowały zrobić to z innych środków. W efekcie zamiast ogrodzenia, zrewitalizowano zieleń w środkowym pasie drogi i posadzono i zabezpieczono dodatkowe 43 drzewa na chodniku.
- Projekt nr 912/2015 *Edukacja wieloaspektowa wychowanków oraz personelu Domu Dziecka im. Świętego Antoniego w Limuru*, w Kenii, planowano przeszkolenie 60 osób w zakresie informatyki, ale ze względu na czas realizacji projektu (wakacje) wskaźnik ten nie został zrealizowany, przeszkolono 46 wychowanków domu dziecka.

Analizę efektów projektów na podstawie sprawozdań uzupełniają wyniki badań terenowych. Wskazują one następujące efekty działań projektowych podejmowanych w poszczególnych priorytetach tematycznych.

W obszarze edukacji:

- zwiększenie wykorzystania pomocy dydaktycznych,
- zwiększenie wiedzy i umiejętności praktycznych uczniów i nauczycieli,
- rozwój czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży,
- rozwój kompetencji cyfrowych,
- rozwój więzi społecznych,
- poprawa poziomu kształcenia i jakości opieki nad dziećmi,
- zwiększenie szans na rynku pracy.

W obszarze ochrony zdrowia:

- poprawa dostępu do usług zdrowotnych,

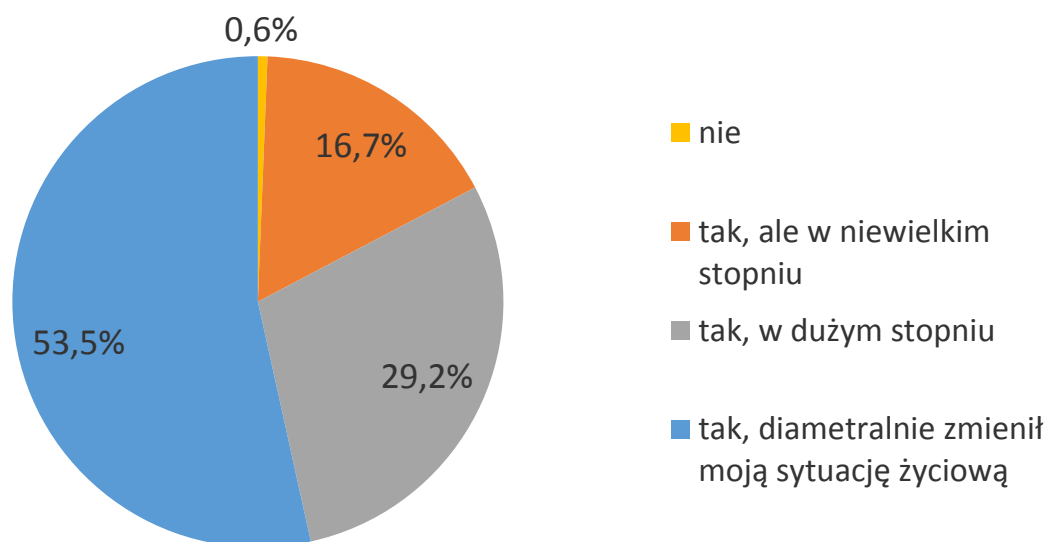
- poprawa jakości usług zdrowotnych,
- poprawa warunków sanitarnych w instytucjach ochrony zdrowia (ośrodek zdrowia, szpital),
- poprawa stanu zdrowia beneficjentów ostatecznych,
- zmniejszenie śmiertelności kobiet w ciąży i położu oraz śmiertelności dzieci.

Efekty badanych projektów środowiskowych wybiegają poza efekty czysto środowiskowe związane z ochroną środowiska, wpływając na poprawę warunków do kształcenia i osiągnięte wyniki w edukacji, ale również na samopoczucie i bezpieczeństwo beneficjentów. Do efektów badanych projektów w obszarze ochrony środowiska należą:

- zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii,
- zapewnienie stałego dostępu do niezależnego (od rządowych dostaw) źródła energii,
- poprawa warunków do nauki poprzez zapewnienie oświetlenia w szkołach i bibliotekach po zmroku,
- poprawa jakości nauczania,
- poprawa wyników uczniów (mierzone wynikami na egzaminach)
- zwiększenie oszczędności w budżetach szkół,
- poprawa stanu zdrowia,
- rozwój więzi społecznych,
- poprawa poczucia bezpieczeństwa.

Sami beneficjenci projektów bardzo pozytywnie oceniają wpływ realizowanych projektów na ich sytuację życiową. Zdecydowana większość z badanych stwierdziła, że projekt w dużym stopniu lub diametralnie zmienił ich sytuację życiową.

Wykres 7. P1. Czy projekt przyczynił się do poprawy Pana/i sytuacji życiowej?

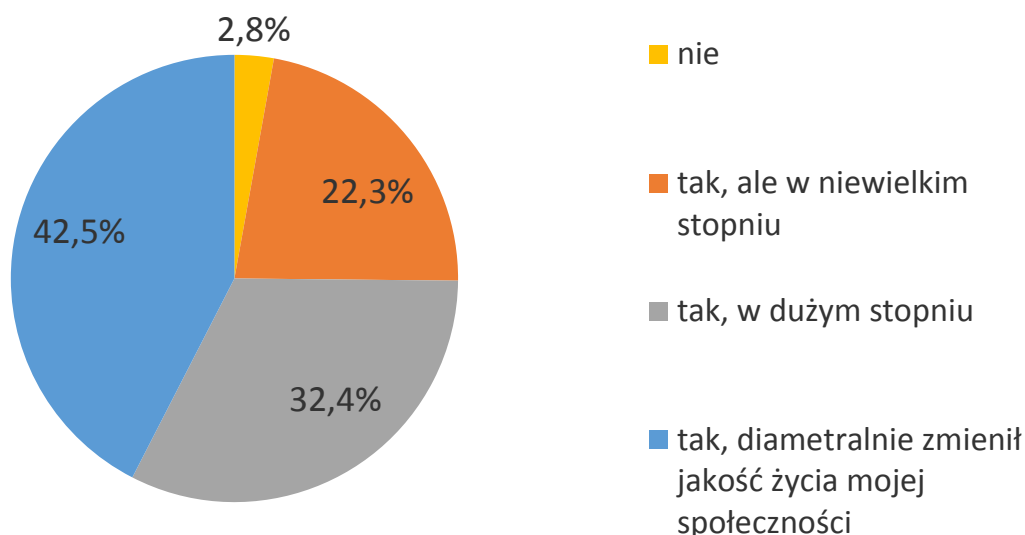


Źródło: Opracowanie własne

Badani wysoko ocenili również wpływ projektu na życie ich bliskich i osób z otoczenia. 42,5% badanych określiło wpływ projektu, jako diametralnie zmieniający jakość życia społeczności, zaś 32,4% uznało,

że projekt zmienił jakość życia w znacznym stopniu. Jedna czwarta badanych uznała, że projekt miał niski lub zgoła żaden wpływ na życie społeczności.

Wykres 8. P3. Czy Pana/i zdaniem projekt przyczynił się do poprawy jakości życia innych osób w Pana/i społeczności/otoczeniu?



Źródło: Opracowanie własne

W przypadku projektów realizowanych w ramach programu „Wolontariat polska pomoc” oprócz efektów projektowych zauważyć należy występowanie dodatkowych efektów związanych z rozwojem osobistym wolontariuszy. Opinie przebadanych wolontariuszy wskazują na to, że udział w projekcie wolontariackim pozwolił im:

- poszerzyć horyzonty,
- zdobyć doświadczenie zawodowe,
- zwiększyć szanse na znalezienie pracy,
- pogłębić wrażliwość na kwestie społeczne,
- na rozwój osobisty (np. nauka języka, rozwój umiejętności komunikacyjnych, umiejętności interkulturalnych).

Osobiste efekty projektów wolontariackich dobrze prezentują poniższe cytaty:

„Na pewno to wpłynęło na zręczność w radzeniu sobie z różnymi sytuacjami, że później, jak już szukałam pracy w czymś niezwiązanym z pracą rozwojową, to zawsze to przykuwa uwagę i zawsze to jest coś, co jest komentowane, jest dużo pytań, ale jak to? Więc to też jakby był taki kapitał, że byłam, zrobiłam coś, osiągnęłam coś i teraz spijam z tego jakąś śmietankę. I na pewno warto, z różnych powodów, na pewno z wielu osobistych. Oprócz tego, że bierzemy udział we wspólnym rozwoju tam, w tej społeczności, dla której działamy, to też ten rozwój nas, jako osób, jest taki wybujały w tym czasie.” [13_wolontariusz]

„Na moje życie wpłynęło na pewno, planuję po skończeniu specjalizacji udać się do Lekarzy bez Granic albo innej podobnej organizacji ... to doświadczenie mnie zmieniło ... wpłynęło na mnie jako osobę i lekarza, jestem niesamowicie zadowolona z tego wolontariatu ... poszerzył moje horyzonty, nie jestem taka zamknięta w kontakcie z pacjentem, tam ludzie są bardziej otwarci, ja to przeniosłam do swojej pracy tutaj.” [20_wolontariusz]

„Na pewno takie doświadczenie wpływa na postrzeganie świata, (...) wyjazd, obcowanie z ludźmi o odmiennej kulturze, praca z nimi, robienie czegoś dla tych lokalnych społeczności po pierwsze przyczynia się do tego, że im jest lepiej, ale i dla nas jest korzyścią polegającą na poszerzaniu horyzontów, gdzieś w głowie zostaje, że nie jesteśmy pępkiem świata, że w innych miejscach ludzie też żyją, że mają jakieś swoje pomysły ... jak się raz pojedzie na taki wolontariat to później człowieka znów ciągnie (...).” [21_wolontariusz]

Przy czym badanie wykazało, że efektywność projektów wolontariackich zależy w dużym stopniu od właściwego przygotowania wolontariuszy do pracy w krajach wsparcia oraz od zaplanowania w projekcie mechanizmów przekazywania wiedzy i umiejętności do beneficjentów wsparcia. Pozwala to na multiplikację efektów, także po zakończeniu projektu.

Ocena projektów wolontariackich przez respondentów jest pozytywna, w badaniach zwracano uwagę na fakt, że wolontariusze są, co do zasady, dobrze przeszkoleni oraz posiadają ekspercką wiedzę i umiejętności, co pozwala im efektywnie realizować działania projektowe.

W przypadku jednego z objętych badaniem krajów - Tanzanii niezbędnym elementem zwiększającym efektywność projektów wolontariackich jest znajomość języka suahili, która pozwala na bezproblemowy kontakt z beneficjentami wsparcia. Podkreślano również znaczenie szkoleń dla wolontariuszy. Przy czym szkolenia realizowane są zarówno przez MSZ (i jako takie stanowią wkład w rozwój wolontariuszy i edukację globalną), jak i przez organizacje wysyłające i przyjmujące wolontariuszy. W przypadku szkoleń organizowanych przez MSZ proponowano ich większą specjalizację i dostosowanie zarówno do profilu zawodowego wolontariuszy, jak i do krajów docelowych. Jak zauważyli respondenci, potrzeby informacyjne lekarzy czy wolontariuszy działających w obszarze edukacji są inne, stąd też sprofilowanie szkoleń ze względu na obszary tematyczne (zdrowie, edukacja, ochrona środowiska) ułatwiłoby wolontariuszom przygotowanie do wyjazdu. Potrzeby te różnią się też w zależności od kraju/obszaru geograficznego, do którego wyjeżdżają wolontariusze.

Na efektywność projektów wolontariackich wpływa podejmowany z inicjatywy MSZ proces uczenia się. Corocznie odbywają się z spotkaniem z byłymi wolontariuszami, które służą przekazywaniu wiedzy oraz dzieleniu się doświadczeniami. W efekcie dyskusji podejmowanej na spotkaniach wprowadzane są rozwiązania służące usprawnieniu Programu „Wolontariat: polska pomoc” w kolejnych latach.

Jak podkreślają sami koordynatorzy projektów największą efektywnością cieszą się projekty, które łączą elementy infrastrukturalne z elementami miękkimi. Są to zarazem najczęściej występujące typy projektów. Łączenie działań twardych z miękkimi (czy to w ramach jednego projektu, czy w przypadku następujących po sobie projektów) jest częste i co do zasady podnosi efektywność projektu, przy założeniu, że projekt jest dobrze dopasowany do miejscowych potrzeb:

„W projekcie, jeśli pytasz o priorytetowość działania, to trudno wskazać [przyp. czy działanie miękkie czy twarde]. Mogę powiedzieć, że każde z nich jest bardzo dobre, ponieważ prowadzenie szkolenia powoduje, że ludzie stają się kompetentni w tym co robią i ratują wiele żyć. (...) Ale również doktorzy nie mogą tego robić dobrze, jeśli nie mają dobrego sprzętu medycznego. Ci doktorzy ratują życie, bo mają dobry sprzęt. Dlatego wszystkie aspekty działań są bardzo ważne. Nawet w kwestii infrastruktury, serwis medyczny...ludzie nie będą czuć się komfortowo, jeśli infrastruktura będzie zła” [9_organizacja partnerska]

Podobnie, w przypadku projektów wolontariackich połączenie pracy wolontariusza z elementami twardymi projektu np. w postaci zakupu sprzętu podnosi nie tylko efektywność projektu, ale również

jego trwałość. Pozwala to na multiplikację efektów dzięki przeszkoleniu kolejnych osób korzystających ze sprzętu po wyjeździe wolontariusza. Pozostawia więc trwały wkład w postaci zarówno przekazanej wiedzy, jak i możliwości kontynuowania działań podjętych w ramach wolontariatu.

Projekty infrastrukturalne przynoszą natychmiastowe efekty w postaci produktów projektu, np.: wyremontowanej biblioteki czy zbudowanego ośrodka zdrowia, wymagają one jednak stałych inwestycji w celu utrzymania trwałości produktów projektów i ich efektów ponieważ infrastruktura się z czasem zużywa (tj. utrzymania w czystości, napraw zakupionego sprzętu, zakupu nowych książek w przypadku ich zniszczenia, itp. - więcej na ten temat w rozdziale 2.3. Trwałość).

Przykład efektów działań twardych w projekcie - Don Bosco Youth Center Upanga w Dar es Salaam

Zdjęcie 1. Biblioteka przed remontem realizowanym w ramach projektu (lata 2012 – 2013)



Zdjęcie 2. Biblioteka po remoncie (2016 r.)



Efekty projektów miękkich trudniej zmierzyć, gdyż wiążą się one ze zwiększeniem wiedzy i kompetencji oraz zmianą postaw, ale niosą ze sobą większą trwałość i możliwość multiplikacji efektów:

„Q: Czyli warto inwestować w takie projekty tak zwane miękkie?”

W: - Coraz bardziej jestem do tego przekonany. Na początku miałem taką prostą filozofię, że pszczoła bez ula miodu nie zrobi. Więc musi być infrastruktura. Musi być szkoła, żeby była edukacja, musi być ośrodek zdrowia zbudowany, żeby była opieka medyczna. Ale teraz, w miarę pieczenia chleba, widać, że jednak know-how jest absolutnie konieczny”. [12_organizacja partnerska]

„Myślę, że połączenie tych dwóch. Na pewno łatwiej jest zmierzyć wpływ tych infrastrukturalnych działań, i też chyba trudniej jest zaplanować wartościowe miękkie rzeczy, często może z winy naszej, jako Europejczyków. Tak się trochę stawiamy w roli tego eksperta, który przychodzi z wiedzą, z kagankiem, i myśli, że robi coś wartościowego, co niekoniecznie jest wartościowe. Infrastrukturalne, łatwiej jest efekt zauważyć”. [13_wolontariusz]

Powyższe cytaty pokazują wagę projektów kompleksowych. Warto jednak zwrócić również uwagę na projekty prostsze, które dzięki prostym inwestycjom mogą przynieść znaczącą zmianę sytuacji ich odbiorców. Przykładem takiego projektu może być instalowanie paneli fotowoltaicznych w szkołach w Etiopii. Instalacje solarne pozwalają na oświetlenie jednej lub dwóch sal w lokalnych szkołach,

co pozwala dzieciom czytać i odrabiać lekcje po zapadnięciu zmroku, jak również organizować kursy dla dorosłych. Działaniom tym nie towarzyszyły zasadniczo szkolenia miękkie (oprócz prostego przeszkolenia osób odpowiedzialnych za opiekę nad instalacjami po zakończeniu projektu). Odpowiadały one jednak na konkretną potrzebę, która nie była zaspokajana przez żadną inną organizację działającą na tym terenie. Działania te są prowadzone konsekwentnie od 2012 r., dzięki czemu udało się wyposażyć w instalacje solarne 153 szkół na danym terenie. Inwestycje te

przyniosły konkretne efekty edukacyjne, np. w postaci poprawy umiejętności czytania, choć oczywiście w przypadku pomiaru takich efektów trudno jest odróżnić wpływ samego projektu od wpływu innych czynników (co wymagałoby porównania sytuacji w szkołach objętych wsparciem z podobnymi szkołami, które ze wsparcia nie skorzystały) (więcej na ten temat patrz: studium przypadku *Projekty oświetleniowe*).

„[organizacja partnerska] przeprowadziła badania umiejętności czytania wśród dzieci polegające na sprawdzeniu liczby słów czytanych na minutę – pokazują one, że ta umiejętność się zwiększyła. Tylko, że to jest wypadkowa różnych rzeczy w danym momencie. Nigdy nie jesteśmy w stanie powiedzieć, że to jest wynik jednego działania. Ale przyzwyczajenie mieszkańców do przychodzenia do bibliotek jest dobrym, widocznym doświadczeniem i jest dużą różnicą” [6,7_koordinator].

Podobny efekt miał projekt realizowany w Tanzanii, gdzie instalacja systemu solarnego w szkołach wpłynęła na poprawę warunków do nauczania i uczenia się, co w konsekwencji przełożyło się na doskonałe rezultaty uczniów na egzaminach i uplasowanie się jednej ze wspieranych szkół na pierwszym miejscu w rankingu szkół publicznych w Tanzanii (więcej na temat projektu patrz: studium przypadku *Słońce dla rozwoju*).

Przykład tych projektów pokazuje, że możliwe jest podejmowanie działań stosunkowo prostych i efektywnych kosztowo, które mogą przynieść konkretną, odczuwalną zmianę w sytuacji odbiorców wsparcia. Realizacja tego typu projektów przy ograniczonych środkach PPR jest wskazana dla podnoszenia efektywności PPR (rekomendacja nr 15).

W tym kontekście warto zwrócić uwagę również na projekty, które dają wyraźne impulsy rozwojowe uruchamiając mechanizmy zmiany, które multiplikują osiągnięte efekty. Oprócz wyżej wymienionych projektów środowiskowych należą do nich projekty dotyczące rozwoju kompetencji lub umiejętności zawodowych zakładające wprowadzenie beneficjentów na rynek pracy lub stworzenie nowych miejsc pracy (przykład projektu Don Bosco w Kenii, projektu Uwezo w Kenii, projektu Together w Etiopii).

Oceniając obszary wsparcia należy wskazać, że największym ryzykiem nieosiągnięcia zakładanych efektów, ale również ich utrzymania w przyszłości obciążone są projekty realizowane w obszarze ochrony zdrowia. Wpływają na to przede wszystkim ograniczenia prawne, proceduralne i instytucjonalne w krajach wsparcia, które sprawiają, że rozwój instytucji zdrowia przy wsparciu zewnętrznych donatorów jest bardzo utrudniony. Równocześnie jednak warto zauważyć wartość projektów wolontariackich realizowanych w tym obszarze, które w dużym stopniu odpowiadają na konkretne potrzeby społeczności lokalnych. W tym przypadku pojawia się jednak ryzyko, że funkcjonowanie placówki zdrowia uwarunkowane jest ciągłym dopływem dodatkowego wsparcia w postaci wolontariuszy, a sama jednostka nie szuka szans na usamodzielnienie. W związku z tym, realizując w przyszłości projekty PPR czy to w formule SMG, wolontariackiej czy konkursu „Polska pomoc rozwojowa” warto zwrócić uwagę na to, czy projekty te dają taki impuls rozwojowy, który zwiększa samodzielność danej jednostki.

Zasięg badanych projektów był, co do zasady, lokalny. Zdarzały się jednak wyjątki, w przypadku wybranych projektów, kiedy moglibyśmy mówić o szerszym zasięgu projektu. Taki zasięg mają trzy projekty wybrane jako dobre praktyki – pogłębione studia przypadku: *Projekt oświetleniowy*, *Słońce dla rozwoju* i *Uwezo*.

Dla przykładu skala projektu oświetleniowego w Etiopii znacząco przekracza zasięg lokalny, co udaje się osiągnąć dzięki konsekwentnej realizacji projektów o podobnym zakresie przez kolejne lata (od

2012 r.), na określonym obszarze (dwie strefy regionu Oromia), na którym udało się oświetlić 100% szkół podstawowych.

Poważnym ograniczeniem dla oceny efektów projektów jest brak systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji samych projektów. W tym przypadku dla oceny efektów można by skorzystać ze schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Schemat ten polegałby na dobraniu do beneficjentów wsparcia nie-beneficjentów, czyli osób/instytucji, którzy nie otrzymali wsparcia. Beneficjentów i nie-beneficjentów należałoby dobierać w oparciu o podobieństwo wszystkich ważnych cech. Przykładowo, jeśli wsparto szkołę (np. przygotowanie sali komputerowej) jako parę porównawczą należałoby dobrać szkołę o podobnych charakterystykach, np. podobna liczba uczniów, podobne wyposażenie, podobna liczebność kadr itd., która nie otrzymała wsparcia zewnętrznego. Następnie na tak dobranych parach należałoby przeprowadzić jakościowe, porównawcze studia przypadków polegające na porównaniu sytuacji u beneficjenta i nie-beneficjenta przed i po interwencji (pre-test i post-test) i poszukiwaniu czynników sukcesu i porażki. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. Bez tego typu twardych dowodów nie można w sposób rzetelny stwierdzić, czy faktycznie następują oczekiwane efekty (więcej na ten temat rozdział 2.6. Monitorowanie).

Ponadto, za każdym razem należy porównywać osiągnięte efekty z poniesionymi nakładami. Przy niezwykle skromnych środkach polskiej pomocy rozwojowej zasadne jest skoncentrowanie środków i inwestowanie w projekty, które mogą stosunkowo szybko przynieść znaczącą poprawę w jakimś obszarze – inwestowanie w tzw. „nisko wiszące owoce”, które łatwo „zerwać”. Identyfikacja tego typu przedsięwzięć powinna następować na podstawie analizy efektów realizowanych projektów, porównywania ich kosztów i realnego wpływu na sytuację społeczności lokalnej, co oczywiście wiąże się z koniecznością rozwijania wiedzy o tym, co działa (na podstawie prowadzonych badań i ewaluacji). Dobrym przykładem może być np. publikacja organizacji PATH, w której opisano 11 innowacji, których zastosowanie na większą skalę (skalowanie) może pozwolić znacząco ograniczyć ryzyko śmierci w okresie prenatalnym, noworodków i dzieci, ratując 6,6 mln żyć do roku 2030. Proponowane innowacje to stosunkowo tanie i proste do zastosowania działania (których skuteczność została udowodniona przez rzetelne badania ewaluacyjne), takie jak np.:

- nowe formuły oxytocyny ograniczające ryzyko śmierci matki z powodu krwawienia poporodowego,
- nowe narzędzia do wykrywania stanu przedrzucawkowego, ograniczające śmiertelność matek,
- wykorzystanie chlorheksydyny do pielęgnacji pępowiny, aby zapobiec zagrażającym życiu zakażeniom noworodków.
- kangurza opieka matki (KOM) – kontakt skóry do skóry i karmienie piersią służące zwiększeniu przeżywalności noworodków,
- wzmacnianie ryżu w celu zapobieganiu niedoborom żywieniowym wśród dzieci i wynikającym z nich śmiertelności dzieci,
- chlorowania na małą skalę uzdatniania wody w celu zapobiegania chorobom biegunki u dzieci,
- nowe produkty zwiększające wykorzystanie środków antykoncepcyjnych służących ograniczeniu śmiertelności matek, niemowlaków i dzieci. (PATH, 2016)

Osiągnięcie wymiernych efektów w przypadku bardziej złożonych projektów, wymaga często większych nakładów i dłuższej realizacji projektu, co w warunkach PPR jest trudno osiągalne. Przykładem takich „trudnych” projektów są działania podejmowane w regionie Bishangari w Etiopii, które w założeniu miały doprowadzić do bardziej zrównoważonej gospodarki lokalnymi zasobami leśnymi.

“ (...) myśmy z tego zrezygnowali (...) powodem rezygnacji właśnie było to, że było zbyt mało czasu na realizację. To znaczy te działania same w sobie były okej, ale tak naprawdę żeby osiągnąć ten cel, czyli ochronę tego lasu, trzeba zmienić mentalność ludzi. To nie jest coś, co można robić rocznymi projektami. To wymagałoby całego szeregu działań, które się wzajemnie uzupełniają i są nastawione na przynajmniej kilka lat.” [6,7_koordinator]

Powyższy cytat wskazuje również na problem związany z jednorocznością projektów w ramach PPR, co sprawia, że realizacja bardziej złożonych projektów jest utrudniona. Jednoroczność projektów może stanowić istotne utrudnienie dla projektodawców przy przejściu do realizacji projektów o dużych budżetach. Problem ten przewija się w całym raporcie jako bariera nie tylko w osiąganiu efektów PPR, ale również w rozwijaniu współpracy czy podejmowaniu efektywniejszych działań monitoringowych

i ewaluacyjnych. W związku z tym, jedną z rekomendacji z badania jest przegląd procedur przez MSZ, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym. Docelowo należy przyjąć model finansowania projektów wieloletnich analogicznie jak w innych programach finansowanych z krajowych środków publicznych (np. programy MRPiPS, MKDN – patrz ramka poniżej). (rekomendacja nr 10).

Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (PFIO)

PFIO na lata 2014-2020 został przyjęty przez Radę Ministrów jak program rozwojowy na podstawie zapisów Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityk rozwoju (UZPPR).

PFIO finansowany jest ze środków budżetu państwa. W Programie określono roczną wysokość dofinansowania Programu na 60 mln zł, a środki na realizację Programu zostały zapisane w części budżetowej ministra właściwego ds. zabezpieczenia społecznego. Program jest realizowany w trybie określonym w Ustawie o pożytku publicznym i o wolontariacie (UPPW).

W ramach PFIO możliwe jest realizowanie projektów dwuletnich. Zgodnie z regulaminem konkursu na rok 2016, wdrażanie takich projektów zaczyna się w roku 2016, a kończy do 31 listopada 2017. Projektodawca, przygotowując budżet projektu zobowiązany jest podzielić budżet na dwie części odpowiadające poszczególnym latom kalendarzowym. Środki przypisane na dany rok muszą być wykorzystane do końca tego roku i nie przechodzą na rok następny. Budżet projektów dwuletnich na drugi rok obniża odpowiedni wartość alokacji rozdzielanej w kolejnym roku w ramach Programu.* Warto zwrócić uwagę, że wcześniej dopuszczano również możliwość realizacji projektów trzyletnich.

Możliwość realizacji projektów wieloletnich jest dopuszczona w wielu innych programach, realizowanych zarówno przez organy administracji centralnej, jak i jednostki samorządu terytorialnego z krajowych środków publicznych. Za przykład mogą posłużyć np. Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020 (ASOS), wdrażany przez MRPiPS, jak również Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2016 Kultura Cyfrowa.

Realizacja projektów wieloletnich poprawia efektywność wykorzystania środków publicznych, zwiększa stabilność działań prowadzonych przez realizatorów projektów, jak również ogranicza koszty wdrażania po stronie administracji publicznej (ogranicza skalę corocznych konkursów i koszty kontraktacji). Dlatego też realizacja projektów wieloletnich jest powszechną praktyką w administracji publicznej.

Rozwiązanie takie jest zgodne z zapisami UPPW. Jak zapisano w art. 16 ust. 3 tejże ustawy, „umowa o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego może być zawarta na czas realizacji zadania lub na czas określony, nie dłuższy niż 5 lat”. Oznacza to, że na podstawie Ustawy nie mogą być realizowane projekty dłuższe niż pięć lat. Nie ogranicza to jednak możliwości realizacji projektów dłuższych niż rok.

* W roku 2017 w PFIO dopuszczono możliwość realizacji tylko projektów jednorocznych. Wynika to jednak z planowanej na rok 2018 zmiany formuły realizacji Programu. Rozwiązanie to ma zatem charakter przejściowy.

Podsumowując wyniki tej części badania, można stwierdzić, że największą efektywnością cieszyły się projekty proste realizowane w obszarze ochrony środowiska, projekty łączące elementy miękkie z twardymi oraz projekty o wyraźnym prorozwojowym charakterze. Natomiast trudno mówić o znaczącym wpływie projektów na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych. Wynika to z niskich nakładów finansowych, które Polska przeznacza na pomoc rozwojową w ogóle. Trudnością w ocenie stopnia osiągnięcia celów Wieloletniego Program Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 jest również brak określenia rezultatów i ich wskaźników w programie. Celem zwiększenia wpływu polskiej pomocy rozwojowej na osiąganie krajowych i międzynarodowych celów strategicznych konieczne jest zwiększenie środków budżetowych na polską pomoc rozwojową. (rekomendacja nr 1).

Główne wnioski:

- W wyniku badania zidentyfikowano efekty projektów we wszystkich trzech priorytetach tematycznych, założone w projektach rezultaty zostały, co do zasady, osiągnięte (a w niektórych przypadkach nawet przekroczone).
- Projekty wolontariackie charakteryzują się, oprócz efektów projektowych, dodatkowymi efektami w postaci osobistego rozwoju wolontariuszy.
- Przykład projektów prostych wskazuje na korzyści płynące z koncentrowania środków i inwestowania w projekty, które mogą stosunkowo szybko przynieść znaczącą poprawę w jakimś obszarze – inwestowanie w tzw. „nisko wiszące owoce”, które łatwo „zerwać” (przykłady projektów środowiskowych realizowanych w Tanzanii i Etiopii).
- Efekty projektów zauważane są przede wszystkim na poziomie lokalnym, choć w rzadkich przypadkach pojawia się szerszy niż lokalny wpływ realizowanych działań.
- Ograniczeniem dla oceny efektów projektów jest brak systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji samych projektów.
- Główną barierą w osiąganiu szerszych efektów PPR jest niska skala finansowania i jednoroczność projektów.
- Największe bariery związane z realizacją projektów występują w obszarze zdrowia (w przypadku realizacji projektów infrastrukturalnych).

Rekomendacje z badania:

- Zwiększenie nakładów na PPR jest warunkiem niezbędnym dla zmiany systemowej w realizacji polskiej pomocy rozwojowej. Uzasadnione to jest dodatkowo kryzysem migracyjnym. Wdrożenie tej rekomendacji mogłoby stanowić zarazem realizację zobowiązania Polski do zwiększenia nakładów na PPR do 0,33% PKB. Budżet należałoby podnosić stopniowo, tak aby umożliwić stopniowe zwiększanie potencjału polskich organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych.
- Wychodząc na przeciw postulatom związanym z trudnością realizacji jednorocznych projektów, który to problem będzie się nasilał przy przejściu do realizacji większych projektów rekomenduje się przegląd procedur, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym. Docelowo należy przyjąć model finansowania projektów wieloletnich analogicznie jak w innych programach finansowanych z krajowych środków publicznych (np. programy MRPiPS, MKDN).
- Przy ograniczonych środkach warto rozważyć częstszą realizację projektów prostych i efektywnych kosztowo.

2.2.2. SYNERGIA I KONCENTRACJA

Cechą charakterystyczną większości z badanych projektów, realizowanych w Etiopii, Kenii i Tanzanii w latach 2012-2015, jest pojawiająca się komplementarność w aspekcie czasowym – ciągłość współpracy z partnerami lokalnymi i realizacja uzupełniających się projektów w następujących po sobie latach. Dotyczy to przede wszystkim projektów wdrażanych przez organizacje pozarządowe (patrz: studium przypadku *Kiabakari* i *Moshi* w Tanzanii, *Uwezo* w Kenii oraz projekt oświetleniowy w Etiopii), ale również do pewnego stopnia projektów realizowanych przez placówki dyplomatyczne (patrz: studium przypadku *Uhuru* w Kenii). Można znaleźć również przykłady, choć mniej liczne, powiązania projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, tak w ramach konkursu „Polska pomoc rozwojowa”, jak i konkursu „Wolontariat polska pomoc”, z projektami wdrażanymi w ramach SMG w kolejnych latach. Jak zauważają respondenci, realizacja powiązanych projektów w kolejnych latach daje możliwość tworzenia spójnych koncepcji wsparcia danego miejsca oraz wpływa pozytywnie przede wszystkim na efekty:

„(...) każdy projekt jest kontynuacją wcześniejszego, projekty się zazębiają i latami i między sobą, więc tworzą taką spójną całość.”

„Pewnie, że to są takie kropelki, ale te kropelki, no robią pokaźną ilość później w efekcie.”
[10_koordinator]

Przy czym zauważyć należy, że komplementarność działań nie oznacza równocześnie osiągnięcia synergii, rozumianej jako wartość przekraczającą sumę części składowych. To, że projekty się uzupełniają, niekoniecznie oznacza, że przynoszą efekty synergiczne. Takich efektów zauważono w trakcie badań terenowych niewiele. Jednym z przykładów synergii jest projekt *Uwezo* realizowany w Nairobi (patrz: studium przypadku *Uwezo* w Kenii).

Przykład synergii – Centrum Uwezo

Przykładem dobrego uzupełniania się projektów jest *Uwezo*, w którym do pracowni komputerowej oraz biblioteki (częściowo wyposażonej przez Polską Pomoc, częściowo przez Slovak Aid), dołączyły, w ramach ewaluowanego projektu, szwalnia oraz przedszkole dla dzieci kobiet, które chciałyby pracować, ale potrzebują opieki nad dzieckiem. Kolejnym komponentem działalności *Uwezo* jest działalność sportowa i edukacyjna dla dzieci z Kibery: organizowane są mecze ligi szóstek oraz pozaszkolne lekcje z elementami *role-playing*, pomagające młodzieży lepiej zrozumieć problemy, z którymi mogą zetknąć się członkowie ich społeczności.

Synergia w przypadku tego projektu polega na tym, że samo przedszkole, biblioteka czy szwalnia nie odniosłoby takiego efektu. W przypadku *Uwezo* wszystkie elementy się nawzajem uzupełniają: do szwalni mogą przychodzić pracować nie tylko bezdzietne kobiety, lub te, które mogą zostawić dziecko z rodziną. Z czytelnicy z kolei po szkole mogą korzystać starsze dzieci, których matki pracują w szwalni, zaś młodsze rodzeństwo przebywa w przedszkolu⁶. Więcej na temat projektu patrz: studium przypadku *Uwezo*.

Przy czym komplementarność, rozumiana jako realizacja uzupełniających się projektów, prowadzi niemal wyłącznie do koncentracji terytorialnej o charakterze lokalnym – wdrażania następujących po sobie projektów w jednym miejscu projektowym. W przypadku projektów realizowanych w ramach systemu małych grantów i konkursu „Polska pomoc rozwojowa” decydującym czynnikiem wyboru danego miejsca projektowego nie jest geograficzna koncentracja projektów, lecz przede wszystkim

⁶ Choć warunki sanitarne - podobnie jak w innych częściach slumsu Kibera - pozostawiają wiele do życzenia, to pomieszczenie, w którym przebywają dzieci pełni funkcje przedszkola i jako takie stanowi pierwszy krok ku przedstawieniu pracujących kobiet z roli wyłącznie matek.

zaufanie do partnera lokalnego, jako osoby/instytucji o wystarczającym potencjale do realizacji projektu właściwie i terminowo.

„No ja nie wymyślałam projektów i zawsze pytałam wokół, kto co potrzebuje i zresztą przez wiele lat miałam partnerów, z którymi wydawało mi się warte kontynuowanie projektu, czyli, jak Pani może tam zobaczyć, od 2011 roku do 15, co rok powtarza się ten sam partner, który na przykład ma kontynuację swojego projektu, (...). To już nie będę tam wchodzić w szczegóły, ale to się przydawało i każdego roku po prostu troszeczkę się projekt rozrastał (...).”
[9_koordinator]

Pewną specyfiką charakteryzują się projekty konkursowe realizowane w Etiopii przez PCPM. Przez kolejne lata, od 2012 r. projekty wdrażane są na tym samym obszarze południowej Etiopii, w regionie Oromiya, w dwóch zonach: Borena i Guji. Koncentracja na tym terenie wynikała m.in. z potencjału lokalnego partnera, który na tym terenie działa. Jednak konsekwentna realizacja podobnych działań na ograniczonym obszarze pozwoliła na wyposażenie niemal wszystkich szkół w systemy solarne.

„Bo działamy, powiedzmy, nie wiem, na 5% czy 8% obszaru Etiopii, ale tam oświetlamy wszystkie szkoły 8-letnie. I (...) już w perspektywie tego roku około 400 czy nawet więcej szkół..., co jest to tego typu największy projekt w Etiopii. (...) Dlatego cały czas go rozwijamy. I to, że to jest największy projekt tego typu, to ja to wiem, (...) w ogóle to nie ma porównania do jakiegokolwiek projektu, który jest realizowany w Etiopii.” [4_koordinator]

Innym przykładem próby koncentracji jest obszar Bishangari, zagrożony klęską ekologiczną z powodu nadmiernego wycinania lasu, co jest głównym źródłem utrzymania lokalnej społeczności. Ambasada RP w Addis Abebie próbowała zintegrować działania różnych aktorów na tym terenie, w celu wprowadzenia alternatywnych źródeł dochodów dla lokalnej społeczności. Okazało się jednak, że przedsięwzięcie to było trudne w realizacji w opinii dużej części interesariuszy, w związku z tym nie udało się osiągnąć zakładanych efektów. ``

W kontekście synergii zauważyć należy efektywność wzajemnie uzupełniających się projektów miękkich i twardych (infrastrukturalnych). Dotyczy to przede wszystkim projektów wolontariackich uzupełniających działania infrastrukturalne realizowane w ramach konkursu „Polskiej pomocy rozwojowej” i w systemie małych grantów. W badanych studiach przypadku pojawiają się dowody, że komplementarność tego typu projektów wpływa na bezpośrednie efekty realizowanych projektów:

„I to, że te projekty właśnie tak się przeplatają wiosna - wolontariat, jesień - listopad rozwojówka, to jest dobre, bo to ma szansę wzajemnego zaszczepiania się. A z kolei pewnie gdyby był projekt wolontariacki - rozwojowy, jako jeden to on by się do końca pewnie nie udał ani wolontariatu zrobić, ani rozwoju, bo to trzeba na coś zwrócić uwagę. Jak się buduje szkołę, to w tym czasie się wolontariuszy tam nie wpuści, bo nie ma po co jeszcze.” [10_koordinator]

Co więcej, łączenie tego typu projektów sprzyja osiąganiu efektów synergicznych. W tym przypadku projekty wolontariackie nie tylko prowadzą do osiągnięcia założonych we wniosku celów, ale również wspierają osiąganie efektów projektów realizowanych w formule SSM czy konkursu głównego PPR. Dla przykładu, obecność wolontariuszy w ośrodku zdrowia rozbudowywanym dzięki środkom PPR przyciąga pacjentów, co przekłada się nie tylko na osiąganie wskaźników założonych w projekcie wolontariackim, ale również na upowszechnienie usług świadczonych przez ośrodek oraz zwiększenie jego wiarygodności wśród miejscowej ludności.

W przypadku badanych projektów w Etiopii, Kenii i Tanzanii nie zauważa się jednak, co do zasady, synergii czy komplementarności działań rozumianej jako współdziałania różnych podmiotów

(np.: różnych organizacji pozarządowych czy organizacji pozarządowych i innych podmiotów, np.: przedsiębiorców) w ramach polskiej pomocy rozwojowej. Zwykle projekt opracowywany przez jedną organizację dotyczy problemów lokalnej społeczności i nie pokrywa się, ani nie uzupełnia z projektami innych organizacji (wyjątkiem są projekty realizowane przez placówki dyplomatyczne w ramach SMG, które bywa, że uzupełniają się z projektami realizowanymi przez polskie NGO). Polskie organizacje działające na terenie danego kraju nie mają istotnej wiedzy o innych realizowanych projektach z polskiej pomocy, w związku z czym trudno jest o nawiązanie współpracy. Jednym z powodów takiej sytuacji jest krótki czas realizacji projektów, co wymusza pełną koncentrację na zadaniach do wykonania w projekcie i nie pozostawia zbyt wiele czasu na budowanie współpracy.

Można powiedzieć, że projekty realizowane są równolegle do siebie, bez żadnego powiązania. Może to wynikać z odmiennej charakterystyki projektów (miękkie/twarde, realizowane w różnych priorytetach tematycznych), ich rozproszenia geograficznego, czy z odmiennej charakterystyki organizacji realizujących projekty (organizacje powiązane z kościołem mają inne priorytety niż inne organizacje pozarządowe). Trudno w związku z tym mówić również o jakiejś koncentracji podmiotowej – współdziałania różnych podmiotów w jednym miejscu dla zwiększenia efektów pomocy. Nawet jednak jeśli takie próby są podejmowane, jak np.: przez Ambasadę w Addis Abebie, to przykład ten pokazuje, że realizacja tego typu przedsięwzięć może być trudna i nie zawsze kończy się sukcesem.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku komplementarności między projektami w ramach PPR a projektami finansowanymi przez innych donatorów. Jak wynika z rozdziału 2.5.2., jeśli taka synergia zachodzi, to jest ona efektem strategii realizowanej przez organizację partnerską poszukującą różnych źródeł dofinansowania swojej działalności, a nie współpracy między donatorami. Celem wzmocnienia efektów synergii zaleca się w związku z tym stworzyć bardziej szczegółowe wytyczne dotyczące tej sekcji wniosku projektowego oraz wprowadzić mechanizmy weryfikacji synergii (rekomendacja nr 9).

W toku badania zidentyfikowane zostały bariery budowania bardziej trwałej współpracy z innymi organizacjami:

- skala polskiej pomocy jest zdecydowanie zbyt mała, aby polskie organizacje mogły być postrzegane przez inne organizacje, jako atrakcyjny partner,
- krótki czas realizacji projektów uniemożliwia budowania w kraju będącym odbiorcą pomocy bardziej trwałych struktur (np.: zarejestrowanie organizacji w danym kraju, zorganizowanie stałej siedziby i zatrudnienie lokalnych pracowników) – utrudnia to budowanie trwałej współpracy z innymi organizacjami.

2.2.2.1. Współpraca z przedsiębiorcami

Współpraca projektodawców z polskimi przedsiębiorcami nie jest mocną stroną PPR. Co do zasady respondenci nie mieli doświadczeń kontaktów z polskimi przedsiębiorcami przy realizacji projektów rozwojowych, nie potrafili również wskazać potencjalnych sposobów, form lub możliwości rozwijania współpracy w przyszłości. W trakcie badania został zidentyfikowany tylko jeden przykład próby nawiązania takiej współpracy. Dotyczy to projektów realizowanych w Etiopii przez PCPM, w ramach których kupowane były instalacje solarne. Projektodawca poszukiwał dostawców instalacji solarnych w Polsce, okazało się jednak, że większość polskich firm zajmuje się sprawdzaniem tego typu instalacji z innych krajów. Trudno było również zidentyfikować firmę, która byłaby zainteresowana

poszerzeniem swojej działalności na Afrykę i gotowa byłaby zainwestować w zdobycie nowych rynków. Okazuje się, że polskie firmy są stosunkowo mało zainteresowane tym rynkiem, pomimo że rynek afrykański traktowany jest jako bardzo rozwojowy. Ponadto, koszty wejścia na nowy rynek mogą przekraczać korzyści związane z realizacją projektu rozwojowego ze względu na małą skalę realizowanych projektów.

„(...) pobrałem spis największych producentów w Polsce fotowoltaiki, było chyba z 15 firm, do wszystkich 15 się odzywałem, odpowiedź była z trzech, z tym że jedna zdecydowała się z nami na współpracę, z której raz korzystaliśmy z modułu, w następnym roku chcieliśmy pociągnąć tą współpracę, w sensie zaprosić ich, żeby zrobili szkolenia podstawowe z fotowoltaiki (...) na miejscu, żeby trochę zacieśnić tą współpracę, bo dla nas też jest fajne, jak się znamy wspólnie, jak wiemy, że możemy na sobie polegać i jak wiemy, że mamy z drugiej strony specjalistów, którzy rozumieją specyfikę kraju, do którego wysyłają (...). No i wtedy była taka sytuacja, że my rozmawialiśmy o tych szkoleniach, to było poza projektem polskiej pomocy, oni chcieli wyłożyć na to pieniądze, jak gdyby sfinansować sobie wyjazd, a my mieliśmy ich tylko tam poprowadzić. Ale tak długo się do tego zbierali, że w końcu się nie zebrali. No i to mniej więcej wtedy też zakończyła się nasza współpraca.” [6,7_wykonawca projektu].

Pewnym wyjątkiem jest firma produkująca traktory marki Ursus, która realizuje duże kontrakty przy wsparciu rządu polskiego (tzw. pomocy wiązanej). Jednak w opinii przedstawicieli organizacji pozarządowych realizujących projekty w Etiopii, firma ta również nie była zainteresowana nawiązaniem współpracy.

Ryzykiem związanym z realizacją projektów rozwojowych we współpracy z polskimi przedsiębiorstwami są potencjalnie mogące wystąpić negatywne efekty tego typu projektów, w postaci zachwiania równowagi na lokalnych rynkach:

„Mówię o tym, że wspieramy wtedy lokalny biznes, który ma odpowiadać na potrzeby lokalnej społeczności. A boję się, że z polskimi inwestorami byłoby tak, że trochę by zachwiali tą równowagę, że nie siedzimy lokalnie, tylko produkujemy coś, co można przywieźć do Polski i zarobić na tym pieniądze”. [11_wykonawca projektu]

Wyniki benchmarkingu wskazują, że włączanie przedsiębiorstw w realizację projektów rozwojowych nie jest popularną czy główną formą wsparcia współpracy z przedsiębiorstwami w ramach pomocy rozwojowej. Łączenie celów gospodarczych państwa z celami zagranicznymi realizowane jest przede wszystkim poprzez wprowadzanie ułatwień w wejściu na zagraniczne rynki dla krajowych przedsiębiorstw. Przykłady tych działań przedstawia ramka poniżej.

Wybrane formy wspierania przedsiębiorstw – dobre praktyki z benchmarkingu

1. Procedury przetargowe w ramach prawa zamówień publicznych na realizację działań rozwojowych przez sektor prywatny.
2. Wspieranie zaangażowania środków prywatnych i inwestycji przedsiębiorstw państw-donatorów w krajach rozwijających się poprzez:
 - kredyty i doradztwo inwestycyjne,
 - studia wykonalności,
 - dedykowane fundusze (np. dla rolnictwa, klimatyczny),
 - subsydiowane kredyty dla dużych inwestycji infrastrukturalnych w krajach rozwijających się.
3. Promocja eksportu i importu z uwzględnieniem potrzeb krajów rozwijających się.
4. Promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego, w tym poprzez:
 - rządowe granty minimalizujące ryzyko finansowe,
 - wsparcie na etapie planowania i wdrażania przedsięwzięcia w kraju partnerskim,

- sieć kontaktów obejmujących rządy państw, władze lokalne, izby handlowe, lokalne NGOs i przedsiębiorstwa prywatne.
5. Instrumenty miękkie:
- wsparcie w przygotowywaniu projektów, planów inwestycyjnych i szkoleniu lokalnych dostawców,
 - szkolenia dla menadżerów, którzy mają wyjechać do kraju partnerskiego,
 - szkolenia dla personelu partnerów biznesowych z krajów partnerskich,
 - innowacyjne partnerstwa między firmami a organizacjami non-profit,
 - doradztwo w zakresie pomocy rozwojowej i lokalnego kontekstu,
 - platformy informacyjne dot. pomocy rozwojowej adresowane do przedsiębiorców,
 - dzielenie się doświadczeniem przez organizacje pozarządowe,
 - poradniki dot. zamówień publicznych,
 - konferencje dla dostawców.

Więcej na ten temat, patrz: raport z benchmarkingu.

W warunkach polskich realizacja wybranych form wspierania przedsiębiorstw w wejściu na rynki zagraniczne oznacza konieczność ścisłej współpracy na poziomie strategicznym między Ministerstwem Spraw Zagranicznych z Ministerstwem Rozwoju (rekomendacja nr 5).

Główne wnioski:

- Choć występuje komplementarność projektów w aspekcie czasowym i geograficznym nie prowadzi ona do występowania widocznych efektów synergicznych.
- Łączenie projektów miękkich z twardymi (przede wszystkim projektów wolontariackich z projektami realizowanymi w ramach konkursu głównego PPR i w ramach SMG) wzmacnia występowanie efektów synergicznych.
- Komplementarność projektów prowadzi do koncentracji wsparcia w skali lokalnej – w jednym miejscu realizacji projektów, choć zdarzają się wyjątki, gdzie koncentracja ta ma szerszy niż lokalny charakter.
- Nie zauważa się, co do zasady, synergii czy komplementarności działań rozumianej jako współdziałania różnych podmiotów (np.: różnych organizacji pozarządowych czy organizacji pozarządowych i innych podmiotów, np.: przedsiębiorców) w ramach polskiej pomocy rozwojowej.
- Współpraca z przedsiębiorcami nie stanowi mocnej strony PPR, wpływają na to ryzyka związane z wejściem na rynki zagraniczne w ramach projektów PPR o małej skali finansowania.

Rekomendacje z badania:

- Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych poprzez stworzenie bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących tej sekcji wniosku projektowego oraz uwzględnienie tego typu sekcji w sprawozdaniach merytorycznych z realizacji projektu.
- Dążąc do lepszego powiązania celów polityki zagranicznej z celami polityki gospodarczej należy wziąć pod uwagę doświadczenia innych krajów (analizowanych w ramach benchmarkingu), które wskazują, że wsparcie przedsiębiorstw w tym zakresie dotyczy przede wszystkim wprowadzania ułatwień w nawiązaniu współpracy z zagranicznymi partnerami polskim przedsiębiorcom. Ewentualne działania tego typu powinny być realizowane przez lub we ścisłej współpracy z Ministerstwem Rozwoju.

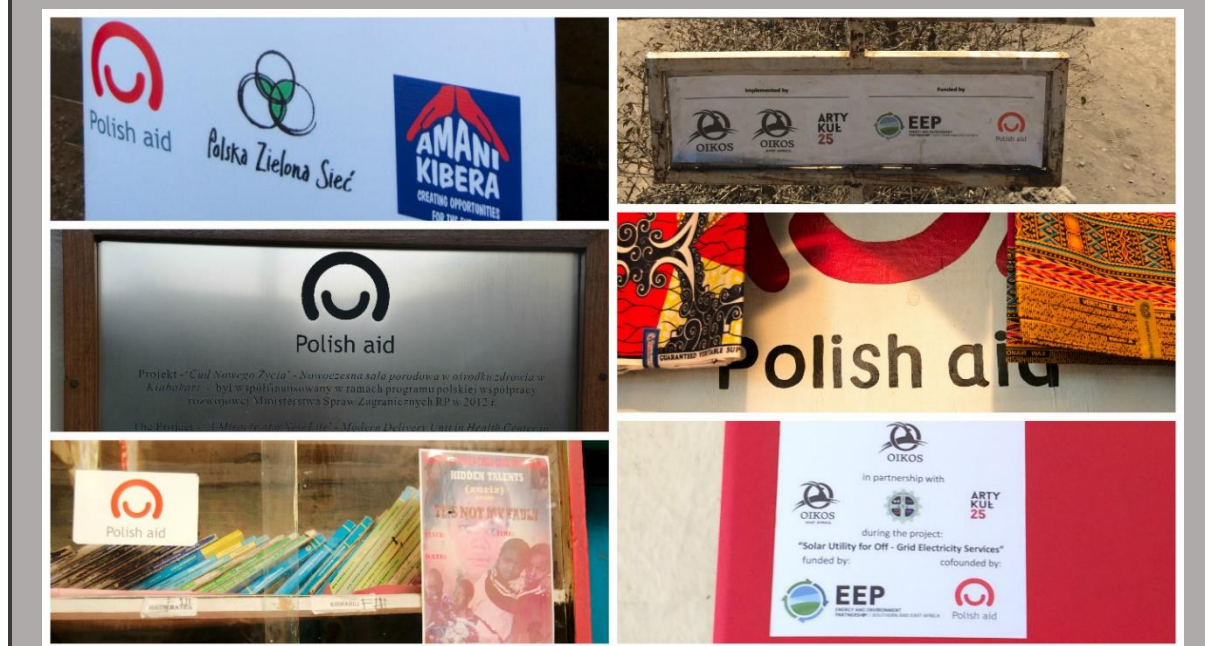
2.2.3. EFEKTY WIZERUNKOWE

Pozytywnie należy ocenić rozpoznawalność polskiej pomocy w miejscach projektowych w Kenii, Etiopii i Tanzanii⁷. W większości badanych przypadków, w miejscu realizacji projektu logo Polskiej Pomocy były dobrze widoczne. W przypadku projektów realizowanych w ramach konkursu PPR lub w SMG miejsca projektów opatrzone są tablicami z informacją o realizowanym projekcie. Bardzo często logo Polskiej Pomocy było również przytwierdzone na stałe, czy to w postaci tablic pamiątkowych (Mathare, Kiabakari-sala porodowa, Moshi⁸), czy w postaci oprawionej w ramki tabliczki (Uhuru). Ponadto logo Polskiej Pomocy w jednym przypadku pojawiło się w wersji muralu, choć należy przyznać, że niezbyt wyeksponowanego (Uwezo). Opatrzony jest nimi również sprzęt – taka sytuacja miała miejsce w przypadku Centrum Uwezo, w którym logo Polskiej Pomocy naklejone było na każdą maszynę do szycia i inne sprzęty zakupione ze środków Polskiej Pomocy, oraz w Mathare, gdzie z kolei naklejki pojawiły się na sprzęcie komputerowym w każdej z trzech wyposażonych w ramach projektu szkół. Podobnie wyglądało to w przypadku sprzętu lekarskiego w Kiabakari, czy sprzętu zakupionego na potrzeby Don Bosco w Tanzanii i Kenii. Również sprzęt komputerowy w Uhuru opatrzony był niewielkimi naklejkami. Ten sam beneficjent dysponował również przenośnymi standami z logo Polskiej Pomocy. Wszystkie te elementy wyglądały na używane, ewaluatorzy nie odnieśli wrażenia, że zostały wystawione one tylko na pokaz. Zdarzyło się również, że respondent wywiadów (beneficjent) zjawił się na wywiad w koszulce z logo Polskiej Pomocy, co odebrane zostało jako objaw sympatii do donatora. Natomiast w przypadku projektów realizowanych w formule wolontariackiej trudno znaleźć w miejscach projektowych informacje o źródle finansowania tych projektów.

⁷ W Etiopii badania terenowe projektów, ze względu na zagrożenia wynikające z niestabilnej sytuacji politycznej, zostały ograniczone do Addis Abeby.

⁸ W przypadku projektu realizowanego w 2012 roku w ramach PPR.

Zdjęcie 3. Logotypy Polskiej Pomocy w projektach realizowanych w Afryce



Do elementów wizerunkowych należą również skojarzenia z Polską Pomocą wśród beneficjentów bezpośrednich i pośrednich projektów – respondenci wskazywali, że skojarzenia takie istnieją i są silne.

„Q: czy społeczność wie, że ta pomoc pochodzi od Polskiej Pomocy?”

A: tak (...) zrobiliśmy nawet baner przy drodze informujący o tym”

[16_organizacja partnerska]

„Q: myśli pan, że Polska Pomoc jest pozytywnie odebrana?”

Tak, tak myślę, wszyscy widzą, że wszystko, co robimy jest z Polską Pomocą (...) więc myślę, że ludzie rozpoznają Polską Pomoc jako jednego z naszych ważniejszych partnerów. Jak nas czasami ktoś odwiedza, to pierwsza rzecz jaką widzą to Polska Pomoc (...)”

[17_organizacja partnerska]

Niemniej, należy zauważyć, że nie można mówić o tym, żeby rozpoznawalność Polskiej Pomocy związana z umieszczeniem logo na miejscach projektowych przekładała się na szersze niż lokalne upowszechnienie informacji o Polsce jako donatorze. Wiedza na temat wsparcia ze środków polskich jest wiedzą lokalną, ściśle związaną z miejscem projektowym i beneficjentami wsparcia. Podkreślić należy również, że nie wszyscy beneficjenci są świadomi, jaki kraj stoi za wsparciem, które otrzymali. Podobnie jest w przypadku działań podejmowanych przez placówki dyplomatyczne. W opinii samych placówek działania podejmowane w ramach SMG nie przekładają się na rozpoznawalność placówki i PPR w krajach wsparcia. I znów jedną z głównych przyczyn takiej sytuacji są niskie nakłady na pomoc rozwojową przekładające się na realizację małych, w porównaniu z innymi donatorami, projektów.

Efekty wizerunkowe wzmacniają wizyty monitoringowe. Obecność przedstawicieli MSZ czy polskiej placówki dyplomatycznej na miejscu projektowym lub w trakcie wydarzeń zorganizowanych przez organizację partnerską (tj. festyn lub mecz) wpływa pozytywnie na identyfikację wsparcia w ramach

projektu z donatorem. Wpływ taki ma również fakt, że część projektów realizowana jest przez polskich partnerów mieszkających na stałe w krajach wsparcia.

Rozpoznawalność Polskiej Pomocy w Polsce ocenić można pośrednio na podstawie wyników analizy danych i materiałów medialnych, dotyczących każdego z realizowanych projektów, włączając w to domeny internetowe w Polsce i zagranicą. Wynika z niej, że projekty Polskiej Pomocy realizowane w latach 2012-2015 w państwach afrykańskich, będących przedmiotem analiz, są obecne w świadomości odbiorców zewnętrznych zarówno za pośrednictwem stron internetowych beneficjentów i partnerów, jak również innych źródeł, takich jak blogi uczestników działań projektowych, czy kanały w mediach społecznościowych. Niemniej, możliwości upowszechniania informacji o realizowanych projektach i ich efektach nie są w pełni wykorzystywane zarówno przez polskie organizacje pozarządowe, jak i przez MSZ. Jak zauważono w wywiadach:

“I na pewno nie mam wrażenia, żeby to było promowane wystarczająco w kraju. Ludzie nie wiedzą o tym, że coś takiego istnieje, mimo tego, że organizowane są te badania, raporty co rok, że tam przedstawiane są te opinie Polaków, że pomoc rozwojowa jest potrzebna i tak dalej, ale mam wrażenie, że bardzo mało ludzi o tym wie (...). Wszyscy chcą wyjechać

w pewnym momencie, każdy szuka opcji na wyjazd i nikt nie mówi o tym, że mogą jechać jako Polska Pomoc. To jest jedna z niewielu fajnych opcji na wyjazd i na jakieś przyznanie się i zrobienie czegoś wartościowego. (...) Tak, ta promocje tutaj też jest potrzebna.”

[13_wolontariusz]

W przypadku **projektów realizowanych w Etiopii** łącznie analizie poddano 34 projekty, z których o 22 znaleziono informacje na stronach internetowych projektodawców i ich partnerów. We wszystkich przypadkach są to podstrony na oficjalnych witrynach internetowych projektodawców. Nie zidentyfikowano przypadków utworzenia osobnej strony, dedykowanej wyłącznie działaniom projektowym. W przypadku pozostałych 12 analizowanych projektów nie znaleziono informacji na stronach internetowych projektodawców – wzmianka o jednym z nich pojawiła się jedynie w serwisie polskapomoc.gov.pl, w kontekście wizyty Podsekretarz stanu Joanny Wroneckiej w Etiopii⁹.

Analizując strony internetowe projektodawców oraz partnerów znajdziemy opisy projektów (niestety znaczna większość z nich jest dość lakoniczna) oraz informacje o donatorze. W większości przypadków brakuje jednak informacji opisujących grupę beneficjentów objętych działaniami – znajdziemy

je jedynie w przypadku 8 projektów. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku opisu osiągniętych efektów projektów – zidentyfikowano jedynie 8 takich przypadków.

Tylko w przypadku 6 projektów znajdziemy w Internecie dokumentację fotograficzną, przy czym w 3 projektach jest to zaledwie jedno zdjęcie. Jeden projekt może poszczycić się bogatą dokumentacją tego rodzaju, dzięki prowadzeniu przez MSZ dedykowanego kanału w serwisie Flickr¹⁰. Na stronach brakuje również treści do pobrania, takich jak raportu z ewaluacji, materiały szkoleniowe, biuletyny czy ulotki – ograniczają się one wyłącznie do opisów projektów. Tylko w przypadku projektu pn. *Zastosowanie ekohydrologii - nauki transdyscyplinarnej - dla zintegrowanego zarządzania zasobami wody i zrównoważonego rozwoju w Etiopii* [projekt nr 62/2012] na stronie projektodawcy znajdziemy raporty z projektu.

⁹ <https://www.polskapomoc.gov.pl/Wiceminister,Joanna,Wronecka,w,Etiopii,2445.html> [dostęp 05-10-2016]

¹⁰ <https://www.flickr.com/photos/polandmfa/sets/72157632754335005/> [dostęp 05-10-2016]

Co istotne, na stronach internetowych nie są uwypuklone rezultaty działań – informacje koncentrują się na samych działaniach. Przykładowo, na stronach internetowych PCPM o projektach dotyczących instalacji solarnych w szkołach jest opis projektu i grupy docelowej, brakuje jednak informacji o liczbie szkół wspartych (i jaki jest to procent szkół), liczbie dzieci korzystających z tych instalacji, czy też informacji o zmianach wyników edukacyjnych.

Niezbyt dobrze wygląda oznaczanie witryn internetowych logotypami Polskiej Pomocy. Pomijając 5 projektów realizowanych przez placówkę dyplomatyczną, w przypadku których istnieje oddzielna zakładka poświęcona Polskiej Pomocy (opatrzona stosownym logo itp.), zostały one zidentyfikowane zaledwie w przypadku 6 projektów.

W przypadku dwóch projektów, tj. *Wyrównanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży oraz podniesienie jakości widzenia społeczności lokalnej Fullasy* [projekt nr 832/2015] oraz *Pomoc medyczna dla ośrodka w Dilla w Etiopii* [projekt nr 1106/2013] powstały blogi osób uczestniczących w działaniach projektowych¹¹. W przypadku drugiego ze wspomnianych projektów w Internecie znajdziemy wywiad z wolontariuszką biorącą w nim udział¹².

Na stronach internetowych w większości przypadków brakuje informacji nt. ewentualnej dalszej współpracy, kontynuacji projektu, czy też jego powiązań z innymi polskimi projektami. Z reguły nie znajdziemy również odwołań do strony partnera - ani do partnerów zagranicznych w przypadku stron polskich projektodawców, ani do polskich projektodawców w przypadku zagranicznych partnerów. Wyjątkiem jest tutaj wzmianka o Polskim Centrum Pomocy Międzynarodowej (PCPM) na stronach lokalnego partnera - *International Institute of Rural Reconstruction*, w przypadku projektu pn. *Wsparcie edukacji w Południowej Etiopii poprzez oświetlenie szkół podstawowych oraz wyposażenie bibliotek szkolnych* [projekt nr 99/2015] (choć w drugą stronę taka wymiana informacji już się nie pojawia).

Tylko w przypadku projektu pn. *Szkolenia i doposażenie jednostek straży pożarnej w Kenii i Etiopii* [projekt nr 21/2015] zidentyfikowano dotyczącą go informację prasową. Miała ona zasięg krajowy oraz nosiła pozytywny charakter¹³. Ww. projektowi poświęcono również pozytywny artykuł na stronie internetowej TVP¹⁴ oraz audycje w polskim radio¹⁵.

W przypadku **projektów kenijskich** przeanalizowano 28 projektów, z których o 14 znaleziono informacje na stronach internetowych projektodawców i ich partnerów. Za wyjątkiem projektu pn. *Edukacja wieloaspektowa wychowanek oraz personelu Domu Dziecka im. Świętego Antoniego w Limuru* [projekt nr 912/2012], dla którego utworzono dedykowany blog na platformie Wordpress¹⁶, w znacznej większości przypadków powstały podstrony na oficjalnych witrynach internetowych projektodawców. W przypadku pozostałych 14 analizowanych projektów nie znaleziono informacji na stronach internetowych – wzmianka o trzech z nich pojawiła się jedynie w sprawozdaniach rocznych

¹¹ <http://www.medicus.ump.edu.pl/onas/listy-wolontariuszy/177-marta-stankiewicz-i-ewelina-walkowiak>, <http://wroclaw-swm.pl/?p=2811> [dostęp 05-10-2016]

¹² <http://poloznawswiecie.blog.pl/tag/etiopia/> [dostęp 05-10-2016]

¹³ <http://www.stosunki.pl/?q=content/polacy-stworz%C4%85-stra%C5%BC-po%C5%BCarn%C4%85-w-afryce> [dostęp 05-10-2016]

¹⁴ <http://www.tvp.info/19534559/polscy-strazacy-przeszkola-i-wyposaza-jednostki-w-afryce> [dostęp 05-10-2016]

¹⁵ <http://www.polskieradio.pl/10/483/Artykul/1035387,Skapy-jak-Polak>, <http://www.polskieradio.pl/7/1996/Artykul/771608,Polska-pomoc-w-Afryce> [dostęp 05-10-2016]

¹⁶ <https://afrykaclicka.wordpress.com/> [dostęp 05-10-2016]

organizacji je realizujących, jeden projekt został opisany na portalu katolik.pl¹⁷ oraz przy okazji zbiórki na portalu polakpotrafi.pl¹⁸. Na zakończenie pierwszej fazy kolejnego projektu placówki dyplomatycznej pn. *Wyposażenie szkoły podstawowej i średniej należącej do Dagoretti Corner Rehabilitation Centre w Nairobi w materiały edukacyjne w celu podniesienia jakości i efektywności nauczania* [projekt nr 755/2013] pojawiła się natomiast informacja o wizycie ambasadora RP w szkole Dagoretti¹⁹.

Analizowane strony internetowe zawierały opisy projektów oraz informacje o donatorze. W przypadku pięciu z nich nie zawarto jednak informacji opisujących grupę beneficjentów objętych działaniami. Opisu osiągniętych efektów projektów brakowało w czterech analizowanych projektach.

Tylko w przypadku 3 projektów nie znajdziemy w Internecie dokumentacji fotograficznej. Pozostałe mają z reguły kilka lub więcej zdjęć, a w jednym przypadku nawet materiał filmowy z Kenii. Za wyjątkiem dwóch projektów na stronach brakuje treści do pobrania, takich jak materiały szkoleniowe, biuletyny czy ulotki. Logotypami Polskiej Pomocy oznaczono witryny internetowe działające dla 7 projektów.

W przypadku stron internetowych dla połowy projektów, na temat których znajdziemy informacje w sieci, natrafimy również na informacje nt. ewentualnej dalszej współpracy, kontynuacji projektu, czy też jego powiązania z innymi polskimi projektami. Jeszcze lepiej sytuacja przedstawia się, jeśli chodzi o odwołania do stron partnerów – brak takich odniesień zaobserwowano tylko w przypadku czterech projektów kenijskich.

Również w przypadku 4 projektów natrafiono na informacje prasowe, w tym 3 o zasięgu krajowym, a jedną o zasięgu regionalnym. Jednemu z projektów poświęcono również pozytywny artykuł na stronie internetowej TVP²⁰. Dla jednego z projektów - *Edukacja wieloaspektowa wychowanek oraz personelu Domu Dziecka im. Świętego Antoniego w Limuru*, zrealizowano 2 audycje radiowe. Ten sam projekt został również zaprezentowany w dwóch audycjach telewizyjnych.

W przypadku **projektów realizowanych w Kenii** pojawiły się dedykowane strony na Facebook'u. Tak było w przypadku projektu *Poprawa sytuacji społeczno-ekonomicznej ludów pasterskich w prowincji Marsabit w Kenii poprzez zwiększenie zasięgu opieki weterynaryjnej dla zwierząt gospodarskich* [projekt nr 432/2014], gdzie na fanpage'u opisywano działalność mobilnej kliniki weterynaryjnej²¹, czy projektu pn. *Centrum Rozwoju Umiejętności Stolarskich, jako szansa na zwiększenie kwalifikacji i zmniejszenie bezrobocia wśród młodzieży z regionu Subukia* [projekt nr 362/2014], w ramach którego relacjonowano powstawanie warsztatu stolarskiego²².

Przy okazji projektu *Książki dla pokoju i rozwoju - modernizacja biblioteki oraz aktywizacja wolontariuszy i nauczycieli do tworzenia biblioteki społecznej jako miejsca inicjatyw obywatelskich w slumsach w Nairobi* [projekt nr 409/2013] powstał fanpage *Uwolnij książkę dla Kibery*²³, zachęcający do przekazywania książek na potrzeby projektu. Na Facebook'u pojawiły się też, w formie

¹⁷ <http://www.katolik.pl/wolontariusze-redemptoris-missio-jada-na-misje,24928,794,news.html> [dostęp 05-10-2016]

¹⁸ <https://polakpotrafi.pl/projekt/misja-kenia> [dostęp 05-10-2016]

¹⁹ http://www.nairobi.mfa.gov.pl/en/news/we_discover_hidden_talents?channel=www [dostęp 05-10-2016]

²⁰ <http://www.tvp.info/19534559/polscy-strazacy-przeszkola-i-wyposaza-jednostki-w-afryce> [dostęp 05-10-2016]

²¹ <https://www.facebook.com/MVCMarsabit/> [dostęp 05-10-2016]

²² <https://www.facebook.com/SubukiaCarpentryTrainingCenter/> [dostęp 05-10-2016]

²³ <https://www.facebook.com/ksiazkadlakibery?fref=ts%20;> [dostęp 05-10-2016]

„posta” informacje o projekcie *Centrum UWEZO - wsparcie dziewcząt i młodych matek w Kiberze w zdobyciu wiedzy i umiejętności zawodowych zwiększających ich potencjał ekonomiczny i bezpieczeństwo* [projekt nr 278/2014].²⁴

W ramach **projektów realizowanych w Tanzanii** przeanalizowano łącznie 25 projektów, z których o 17 znaleziono informacje na podstronach, na oficjalnych witrynach internetowych projektodawców. Dla jednego projektu zidentyfikowano utworzenie osobnej strony, poświęconej wyłącznie działaniom projektowym. W przypadku pozostałych analizowanych projektów nie znaleziono informacji na stronach internetowych projektodawców. Notkę o jednym z tych projektów znaleziono natomiast na stronie Ambasady RP w Nairobi²⁵. Informacja o drugim z nich pojawia się za to na stronie obdarowanego szpitala²⁶. Dla jeszcze innego projektu, dla którego nie powstały osobne strony, utworzono blog, na którym uczestniczka działań projektowych relacjonowała pobyt w Afryce²⁷. Inny, mniej szczegółowy blog, opisujący planowane do realizacji działania projektowe założono dla projektu *Multimedialna Biblioteka w Moshi - szansą na rozwój regionu* [projekt nr 429/2012]. Kolejny blog prowadzony był przez wolontariuszkę uczestniczącą w projekcie nr 961/2013 *Biblioteka w Moshi*²⁸. Również w projekcie nr 1075/2012 wolontariuszka prowadziła blog²⁹. Z materiału zawartego w blogu i notatek wolontariuszki Moniki Nowickiej została wydana książka pt. „Położna w świecie kobiet Sukuma”³⁰. Na temat projektu, w którym brała udział, była prezentowana wystawa w wielu miejscach m.in w ramach Tygodnia Edukacji Globalnej³¹ i relacje o niej były zamieszczane w Internecie³². Blog też prowadzili wolontariusze w projekcie 914/2014³³. W ramach inicjatywy edukacyjnej wchodzącej w ramy projektu wydano książkę pt. „Pedagodzy na krańcu świata, czyli o tanzańskich nauczycielach, ich uczniach i szkołach”. Blog pisali wolontariusze również w projekcie nr 783/2015 WPP³⁴. W projekcie 1076/2012 powstała wystawa³⁵, o której informacje znajdują się na stronie Stowarzyszenia Misji Afrykańskich. Blogi prowadzili również wolontariusze w projekcie „*Dobry start. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży z Butiamy*” (794/WPP 2015)³⁶.

Analizując strony internetowe projektodawców oraz partnerów znajdziemy opisy projektów oraz informacje o donatorze. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku opisu osiągniętych efektów projektów. Dla 6 z omawianych projektów brakuje natomiast informacji opisujących grupę beneficjentów objętych działaniami.

W przypadku wszystkich projektów znajdziemy w Internecie dokumentację fotograficzną, a dla jednego również materiał filmowy z Tanzanii, umieszczony za pośrednictwem serwisu Vimeo

²⁴ <https://www.facebook.com/globalnepoludnie/posts/10152574989115086> [dostęp 05-10-2016]

²⁵ http://www.nairobi.msz.gov.pl/pl/aktualnosci/0_kraina_miodem_plynaca [dostęp 05-10-2016]

²⁶ : http://www.nyangaohospital.com/events_2015.htm [dostęp 05-10-2016]

²⁷ <https://singaiki.wordpress.com/> [dostęp 05-10-2016]

²⁸ <https://www.polskapomoc.gov.pl/Wolontariat,polska,pomoc,2013,1273.html> [dostęp 05-10-2016]

²⁹ <http://poloznawswieciestikobiet-sukuma.blogspot.com/> [dostęp 05-10-2016]

³⁰ <http://www.solidarni.sma.pl/> [dostęp 05-10-2016]

³¹ <http://www.pwz.pl/174,1,1,zapraszamy-na-wystawe-polozna-w-swiecie-kobiet-sukuma,czytaj-wiecej.html#.WByqQ02a1D8> [dostęp 05-10-2016]

³² <http://warszawa.ngo.pl/wiadomosc/1029730.html> [dostęp 05-10-2016]

³³ <https://centrumaktywnychmetod.wordpress.com/> [dostęp 05-10-2016]

³⁴ <http://blogi.kiabakari.org/about/> [dostęp 05-10-2016].

³⁵ http://www.solidarni.sma.pl/images/stories/article_imgs/Matematyka_dla_ycia_PLAKAT.jpg [dostęp 05-10-2016]

³⁶ <http://joannagrubinska.blogspot.com/>, <https://budelewskablog.wordpress.com/> [dostęp 05-10-2016]

(projekt o nr 281/2012 - *Zwiększanie dostępu do energii ze źródeł odnawialnych na obszarach wiejskich w Tanzanii*)³⁷.

W znacznej większości na stronach nie znajdziemy żadnych treści do pobrania. Tylko w przypadku 3 projektów udało się znaleźć materiały informacyjne o edukacji globalnej (projekt pt. *Zwiększanie dostępu do energii ze źródeł odnawialnych na obszarach wiejskich w Tanzanii*), folder o projekcie (projekt *Na drodze do uniwersytetu - ekologiczne uwarunkowania rozbudowy infrastruktury LITI Tengeru*) oraz publikacje, audycje do słuchania i filmy (projekt *Dobry start. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży z Butiamy*).

Pozytywnie wygląda kwestia oznaczania witryn internetowych logotypami Polskiej Pomocy. Brakuje ich zaledwie w przypadku jednego projektu.

Na stronach internetowych dla 7 projektów nie znaleziono informacji nt. ewentualnej dalszej współpracy, kontynuacji projektu, czy też jego powiązań z innymi polskimi projektami. W połowie analizowanych projektów nie ma odwołań do strony partnera - ani do partnerów zagranicznych w przypadku stron polskich projektodawców, ani do polskich projektodawców w przypadku zagranicznych partnerów. Tam gdzie takie odniesienia się znajdują, możemy trafić na wzmiankę o partnerze lub link do jego strony.

Tylko w przypadku projektu pn. *Matematyka dla życia" - edukacja uczniów i nauczycieli w BUGISI MISSION w Tanzanii, III edycja* [projekt nr 1076/2012] zidentyfikowano dotyczącą go informację prasową. Miała ona zasięg regionalny oraz pozytywny charakter³⁸.

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

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

Rekomendacja w tym przypadku dotyczy przygotowania wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację również szkoleń dla projektodawców w tym zakresie.

³⁷ <https://vimeo.com/58489337> [dostęp 05-10-2016]

³⁸ <http://gazeta.us.edu.pl/node/239021> [dostęp 05-10-2016]

Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy. (rekomendacja nr 12).

Główne wnioski:

- Pozytywnie należy ocenić rozpoznawalność polskiej pomocy w miejscach projektowych w Kenii, Etiopii i Tanzanii. W większości badanych przypadków, w miejscu realizacji projektu logo Polskiej Pomocy były dobrze widoczne.
- Rozpoznawalność Polskiej Pomocy związana z umieszczeniem logo na miejscach projektowych nie przekłada się na szersze niż lokalne upowszechnienie informacji o Polsce, jako donatorze. Wiedza na temat wsparcia ze środków polskich jest wiedzą lokalną, ściśle związaną z miejscem projektowym i beneficjentami wsparcia.
- Wizyty monitoringowe wzmacniają efekty wizerunkowe.
- Możliwości upowszechniania informacji o realizowanych projektach i ich efektach nie są w pełni wykorzystywane zarówno przez polskie organizacje pozarządowe, jak i przez MSZ.
- Analiza stron internetowych oraz danych medialnych wskazuje na możliwości zwiększenia efektów wizerunkowych poprzez proste działania nastawione na poprawę prezentowanych treści na stronach internetowych

Rekomendacje z badania:

- Działania informacyjne i promocyjne dotyczące PPR powinny koncentrować się przede wszystkim na efektach projektów: zmianie sytuacji konkretnych osób i społeczności lokalnej. Rezultaty działań powinny być przedstawiane w sposób przyjazny dla odbiorców. W celu promowania polskiej pomocy rozwojowej wśród podatników rekomenduje się przygotowanie wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację szkoleń dla projektodawców w tym zakresie. Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy. Przy czym, rozważyć należy również szersze wykorzystanie przez MSZ mediów (w tym społecznościowych) dla celów promocyjno-informacyjnych.

2.3. TRWAŁOŚĆ

Pytania badawcze:

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

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

Trwałość jest najtrudniejszym do osiągnięcia aspektem pomocy rozwojowej realizowanej w krajach Afryki Wschodniej w latach 2012-2015. Przy czym trwałość należy rozumieć dwuaspektowo – jako trwałość raz osiągniętych w trakcie działań projektowych efektów oraz jako trwałość zrealizowanych działań projektowych i podtrzymywanie czy też kontynuacja tych działań celem multiplikacji efektów. Przebadane przypadki wskazują na trzy modele trwałości projektów:

- model ograniczonej trwałości,
- model samotrzymujący się,
- model zapobiegawczy.

Model ograniczonej trwałości oznacza, że niektóre organizacje partnerskie nie są w stanie własnymi siłami, bez wsparcia Polskiej Pomocy lub innych donatorów, utrzymać efekty dotychczasowego

wsparcia. Brakiem trwałości charakteryzują się projekty o niskim potencjale rozwojowym (nie dające impulsów rozwojowych lecz odpowiadające na bieżące potrzeby beneficjentów). W tym przypadku trwałość ogranicza się do raz uzyskanych efektów, nie ma jednak szans na ich podtrzymywanie czy też multiplikację bez zapewnienia finansowania w kolejnych latach. Na brak trwałości wpływa tu przede wszystkim niska potencjał organizacji partnerskiej do utrzymania efektów projektu. W przypadku ograniczonych zasobów polskiej pomocy rozwojowej pojawia się pytanie o skalę realizacji projektów, które co prawda wypełniają lukę w działaniu niesprawnego państwa, ale nie są w stanie trwale zmienić sytuacji beneficjentów ostatecznych.

Przykład braku trwałości działań projektowych- Dagoretti

Osobną zupełnie kategorię stanowi immanentny brak trwałości, rozumianej jako trwałość podjętych działań projektowych w przypadku Dagoretti. Pastor Enos, zajmujący się zarządzaniem sierocińcem nie ma w chwili obecnej żadnego dodatkowego źródła dochodów, prócz darowizn, datków i projektów. Choć w ramach Polskiej Pomocy dofinansowane zostało kilka elementów sierocińca (biblioteka, laboratorium, dormitoria czy nawet podłączenie do sieci elektrycznej), to jednak często nie ma pieniędzy nawet na żywność dla dzieci, czy regularne opróżnianie toalet, nie mówiąc już o dalszej rozbudowie ośrodka własnymi siłami czy utrzymaniu sprzętów, książek i instalacji w stanie używalności. W przypadku Dagoretti kolejne elementy projektowe nie zwiększają szansy na usamodzielnienie się Centrum od pomocy. Sprowadza się to do sytuacji, w której kolejne środki, płynące z Polskiej Pomocy pozwalają placówce rozwiązać najbardziej palące problemy (miejsca do spania dla dzieci, prąd czy książki potrzebne w edukacji), jednak przy obecnej kondycji placówki Dagoretti nie mają one szansy zadziałać długofalowo (będą potrzebne nowe miejsca do spania, pieniądze na opłaty za prąd czy nowe książki, gdy poprzednia partia w naturalny sposób się zużyje). Jak ujął to jeden z respondentów:

„(...) No w tym Dagoretti, no to to jest taki worek bez dna, tak, to jest tam tyle potrzeb, że co roku można coś robić, tylko wtedy pytanie, czy, czy to nie uzależnia (...) Ale to wtedy staje się rzeczywiście taki utrzymanek ambasady (...)” [18_koordinator]

Kolejnym czynnikiem osłabiającym trwałość efektów jest niedostosowanie projektów do potrzeb i warunków lokalnych lub przedwczesna, w stosunku do potrzeb rozwojowych, realizacja ambitnych celów rozwojowych. Spośród badanych projektów w Tanzanii, Kenii i Etiopii dotyczy to przede wszystkim inwestycji w nowoczesne technologie.

Przykład ograniczonej trwałości części z realizowanych działań projektowych– projekt Mathare

W przypadku Mathare, projekt zawierał dwa komponenty: przeszkolenie nauczycieli z obsługi komputerów oraz wyposażenie sal komputerowych w trzech szkołach. Choć trzy szkoły będące beneficjentami programu dobrano w sposób celowy, między innymi pod kątem bezpieczeństwa sprzętu (kraty w oknach, pojedyncze wejście, wytrzymałe drzwi etc.) w dwóch przypadkach okazało się to być niewystarczające i zdarzyły się kradzieże sprzętu. Ponadto, ponieważ projekt miał miejsce w 2013 roku, sam zakupiony sprzęt zdążył się już zestarzeć i – w niektórych przypadkach – popsuć. W rezultacie tylko około połowę maszyn można było uruchomić w momencie, gdy miała miejsce wizja lokalna (sierpień 2016). Potwierdzają to zresztą sami zainteresowani:

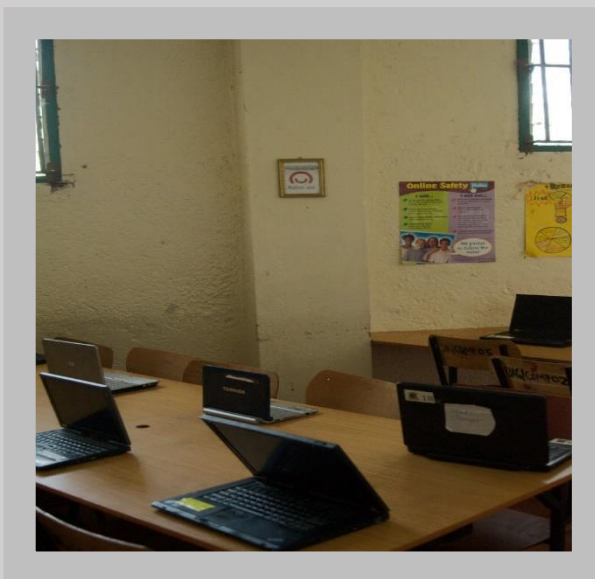
„Q: w tej chwili jest dziewięć komputerów?”

A: Tak, było dziesięć, ale jest dziewięć, (...) jeden został ukradziony. Dlatego potem w oknach pojawiły się kraty, by sprawić, że to miejsce będzie bezpieczne

Q: A ile z nich w tej chwili jest na chodzie?”

A: W tej chwili działa pięć (...)

Zdjęcie 4. Jeśli chodzi o trwałość, problematyczne są zwłaszcza inwestycje w sprzęt komputerowy (projekt Uhuru)



Same szkoły nie mają również środków na naprawę i /lub właściwą konserwację sprzętu (w porze suchej daje się mu we znaki wszechobecny kurz, należałoby go więc regularnie czyścić), co powoduje, że trwałość należy ocenić w tym przypadku nisko. Nisko należy ocenić również trwałość drugiego komponentu projektu, czyli szkoleń dla nauczycieli – w przypadku projektu Mathare żaden spośród szkolonych w 2013 roku nauczycieli nie pracuje już w żadnej ze szkół – zyskawszy wyższe kwalifikacje, przenieśli się bowiem do innych placówek. Można więc stwierdzić, że komponent „miękki” w tym przypadku sprowadził się do udzielenia bezzwrotnego wsparcia pojedynczym jednostkom – co jednak nie było celem projektu.

Również w jednym z projektów PCPM w Etiopii realizowano komponent przewidujący zakupienie laptopów zasilanych energią solarną do 10 szkół. Okazało się jednak, że w tym przypadku głównym czynnikiem utrudniającym zapewnienie trwałości projektu, czyli wykorzystanie laptopów w przyszłości, była polityka władz polegająca na częstym przesuwanie nauczycieli pomiędzy szkołami.

„W innym kraju, gdzie nauczyciele zostają w tej szkole, to byłoby okej, można by było zrobić później jeszcze następne szkolenie, bardziej zaawansowane. I ci nauczyciele by uczyli dzieci... Bardzo często ci nauczyciele, to był dla wielu z nich pierwszy kontakt z komputerem. (...) To jest jeden z powodów, że to jest bardzo dobry pomysł gdzieś, gdzie ktoś może bardziej czuwać nad tym, jak prowadzi się te lekcje. Czyli na przykład, jeśli takie coś jest realizowane przez organizacje kościelne, które mają na miejscu swoich własnych pracowników.”
[6,7_koordinator]

W modelu samourzującym się, wsparcie otrzymane na realizację projektu generuje przychód, który może zostać zwrotnie wykorzystany do utrzymania i/lub rozwinięcia pozytywnych efektów programu. W tym przypadku organizacje partnerskie same dbają o zapewnienie działaniom projektowym ciągłości finansowania. Taki model jest szczególnie pożądany przy projektach dotyczących tworzenia miejsc pracy.

Przykład modelu samotrzymującego się – projekt Uwezo

W przypadku Uwezo, trwałość jest efektem pośrednim projektu – wyposażenie w maszyny do szycia umożliwia centrum zarabianie nie tylko na wynagrodzenia pracownic, ale również na materiały niezbędne do kontynuowania prac oraz – w dalszej perspektywie – na konserwację sprzętu. Nadwyżki finansowe mogą być przeznaczane na tę część działalności Uwezo, która nie generuje dalszych zysków – takie jak zajęcia sportowe dla młodzieży mieszkającej w slumsie Kibera, czy zajęcia pozalekcyjne.

Zdjęcie 5. Szwalnia w Kiberze



Więcej na temat projektu patrz: studium przypadku *Uwezo*.

Modelowym przykładem dotyczącym tego, jak zadbać o finansowanie dalszej działalności może być Uhuru. Część projektów (w tym także te, które były wspierane przez Polską Pomoc) koncentrowała się na długofalowym i strukturalnym wspieraniu społeczności – prócz wspierania działalności edukacyjnej na rzecz młodych dziewcząt, co jest pierwotnym i najważniejszym celem działania organizacji. Wśród działań podjętych na rzecz trwałości można wymienić działanie szklarni, w których produkowane są owoce i warzywa, które następnie są sprzedawane, zaś dochód ze sprzedaży wspiera kondycję finansową szkoły. To samo dotyczy farmy świń, przy czym należy zauważyć, że i tu zarządzający projektem reagowali elastycznie – początkowo prowadzono fermę kurczaków, które jednak nie przynosiły oczekiwanych zysków – zmieniono więc kurniki na chlew, w którym obecnie przebywa kilkadziesiąt tuczników. W planach jest rozbudowanie chlewu do kilkuset zwierząt. Podobnie, jak w przypadku szklarni, tu też nadwyżka finansowa zasila konto szkoły. Z tych pieniędzy Uhuru funduje stypendia dla tych dziewcząt, które nie byłyby w stanie same opłacić swojej edukacji. Można się spodziewać, że przy takim podejściu do finansowania, również w przyszłości ewentualne naprawy czy prace utrzymaniowe dotyczące efektów ostatniego wsparcia – laboratorium fizyczno-chemicznego oraz pracowni komputerowej – nie będą narażać poważnych problemów.

Zdjęcie 6. Demonstracja wyposażenia laboratorium (projekt Uhuru)



Więcej na temat projektu patrz: studium przypadku *Uhuru*.

Podobną sytuację obserwujemy w przypadku projektu Don Bosco w Kenii. W ramach rozbudowy warsztatu samochodowego, wraz z zakupem specjalistycznego sprzętu, organizacja ma szansę wygenerować dodatkowy przychód, poprzez odpłatną naprawę samochodów. To samo można powiedzieć również o pozostałych warsztatach i pracowniach. Wsparta ze środków Slovak Aid stolarnia produkuje meble i przyrządy kuchenne, sprzedając je następnie, zaś zyski reinwestując w działalność warsztatu.

Warto jednak zwrócić uwagę, że niektórzy projektodawcy świadomie ograniczają działania w projekcie, które mogłyby generować przychód, nie chcąc wywołać efektu wyparcia – czyli postawienia w gorszej sytuacji osób prowadzących działalność gospodarczą w danym obszarze. Przykładem mogą być tu inwestycje w instalacje solarne w Etiopii. Projektodawca świadomie ograniczył moc instalacji, tak aby nie mogły być one wykorzystywane (nawet odpłatnie) do ładowania telefonów komórkowych. Obawiał się bowiem, że umożliwienie takiego wykorzystania solarów uderzyłoby bezpośrednio w działających lokalnie przedsiębiorców, którzy odpłatnie dostarczają energię potrzebną do ładowania telefonów komórkowych. Jest to przykład rozwiązania, w którym projektodawca świadomie ograniczył zakres projektu do wsparcia instytucji użyteczności publicznej, unikając ryzyka pojawienia się efektu wyparcia.

W **modelu zapobiegawczym** (współfinansującym) w samą naturę projektu wprowadzone są mechanizmy, które mają zabezpieczyć utrzymanie organizacji opiekującej się projektem lub zapewnić mechanizmy utrzymujące efekty projektu. Trwałość jest tu wpisana w samą naturę projektu (patrz: studium przypadku: *Słońce dla rozwoju*).

Przykład modelu zapobiegawczego (współfinansującego) – Słońce dla rozwoju

W przypadku projektu Słońce dla rozwoju realizowanego w Tanzanii, którego działania obejmowały instalacje systemów solarnych w szkołach, mechanizmem zapobiegawczym jest utworzenie kooperatywy energetycznej między Oikos East Africa, Arusha Technical College i stowarzyszeniem dyrektorów szkół średnich w Tanzanii TAHOSSA. Kooperatywa ma wspólnymi siłami utrzymywać zainstalowane systemy poprzez powołanie

Zarówno model samoutrzymujący się, jak i zapobiegawczy są warte rekomendacji ponieważ zawierają mechanizmy zwiększające trwałość zrealizowanych działań projektowych. Należy jednak zwrócić uwagę na uwzględnienie tego typu mechanizmów na etapie przygotowania i oceny wniosku projektowego (rekomendacja nr 11).

Ocena trwałości projektów twardych i miękkich (jak i działań o takim charakterze w ramach jednego projektu) wskazuje na to, że zarówno projekty/działania o charakterze infrastrukturalnym, jak i szkoleniowym/edukacyjnym napotykać na trudności w utrzymaniu trwałości, choć natura tych trudności w przypadku tych typów projektów jest różna.

Kwestią problemową jest zapewnienie trwałości inwestycji w infrastrukturę, która – i dotyczy to zwłaszcza projektów, w których finansowany jest sprzęt komputerowy – wymaga konserwacji i napraw. Dodatkowo, w tym przypadku, utrzymanie efektów działań projektowych wymaga posiadania dodatkowych środków na kontynuację działań podjętych w projekcie, np.: na wykup dostępu do Internetu lub na zakup aktualizacji zainstalowanego programu. Jeśli w ramach projektu i/lub w ramach funduszy, którymi dysponują ostateczni beneficjenci instytucjonalni (np.: szkoły) nie ma zawartej *explicite* informacji na temat dalszego losu zakupionego sprzętu – istnieje wówczas duża szansa na to, że sprzęt ten nie będzie właściwie wykorzystywany, co w rezultacie przełoży się na obniżoną trwałość projektu.

Innym ryzykiem związanym z realizacją projektów infrastrukturalnych jest nadmierna chęć zachowania trwałości – w tym przypadku sprzęt może być nieużywany, by uniknąć konieczności napraw. Zdarza się, że sprzęt nie jest używany, gdyż osoby, mające korzystać ze sprzętu nie zostały właściwie przeszkolone, lub po przeszkoleniu znalazły lepiej płatną pracę, co powoduje braki wykwalifikowanej kadry. Dużym ryzykiem są w tym przypadku obciążone projekty z zakresu ochrony zdrowia w Tanzanii, gdzie brakuje wykształconej i dobrze przeszkolonej kadry lekarskiej. W związku z tym rotacja pracowników sektora zdrowia może powodować utratę kadry posiadającej umiejętności korzystania ze sprzętu.

W przypadku projektów miękkich rozróżnić należy projekty skierowane do zinstytucjonalizowanych beneficjentów tj. nauczycieli czy lekarzy i projekty skierowane bezpośrednio do społeczności lokalnej. W tym pierwszym wypadku nisko należy ocenić inwestycje w projekty miękkie, które tylko jeśli są immanentnie powiązane z pozostałymi elementami projektu, mają szansę przełożyć się na trwałość, jednak zazwyczaj powodują odpływanie przeszkolonej kadry do lepiej płatnych prac, co powoduje, że przestaje ona pracować na trwałość projektów. Problemem tutaj może być wykorzystywanie uzyskanej wiedzy na własne prywatne potrzeby, np. dla samorozwoju, zmiany pracy itp., a nie dla realizacji celów projektu. Niemniej, zauważyć należy, że projekty miękkie, którym celem jest zwiększenie wiedzy, nabycie kompetencji lub umiejętności są trwałe w rozumieniu wąskim tego pojęcia, jako trwałość raz uzyskanych efektów działań projektowych. Raz uzyskana wiedza i kompetencje służą beneficjentom, nawet jeśli nie są już powiązane z osiągnięciem celów projektu.

Natomiast w przypadku działań skierowanych do społeczności lokalnej zauważa się większą trwałość projektów miękkich, w szczególności w przypadku, gdy są one bardzo dobrze dostosowane do bieżących potrzeb lokalnej społeczności, a uczestnicy działań celowo dobrani spośród lokalnej społeczności (np. miejscowi liderzy).

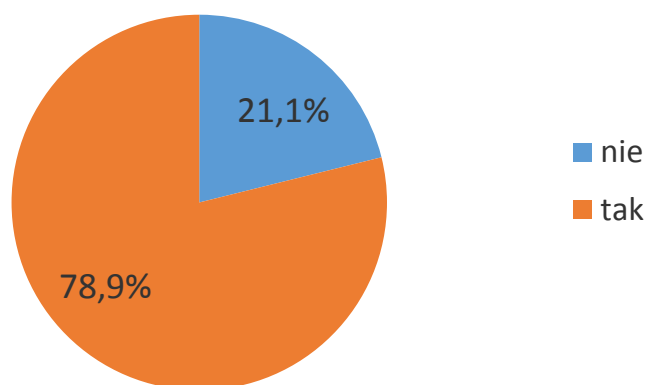
W tym przypadku przedstawiciele społeczności lokalnej nie tylko wykorzystują otrzymaną wiedzę dla swoich potrzeb, ale również stają się multiplikatorami – przekazują wiedzę dalej. Stąd włączenie lokalnej społeczności w realizację projektu niezależnie od tego, czy to jest projekt twardy czy miękki stanowi istotny czynnik wpływający na trwałość projektów:

“Oni to robią dla siebie, więc to też jest wielki plus, że to nie przyjeżdża ekipa z Polski, polscy fachowcy, którzy tam przyjdą popofilozofują, zrobią tam to co trzeba i wyjeżdżają, bo wtedy myślę też to by był odbierane inaczej przez miejscowych. Bo jak biały przyjechał, zrobił, to niech sobie biały tam w tym siedzi, nie? Oni wiedzą, że to robią dla siebie i myślę, że to będzie też procentowało dalej, bo oni to będą szanować, bo jak się coś robi dla siebie, no to wiadomo, że to ma służyć nam.” [10_koordinator]

Podobnie, jak w przypadku projektów miękkich, ma się sytuacja w przypadku projektów wolontariackich. Kluczową kwestią dla zapewnienia trwałości jest przekazanie wiedzy osobom, które będą mogły kontynuować działania. Trwałość w tym przypadku powiązana jest z kapitałem ludzkim - tak długo, jak przeszkolone osoby będą kontynuowały działania w danym miejscu, tak długo będzie można mówić o tym, że efekty projektu w tym zakresie okazały się być trwałe.

Jak pokazują wyniki ankiet, w ocenach beneficjentów ostatecznych, trwałość oceniana jest wysoko. Ze względu na różną dostępność respondentów oraz zróżnicowanie samych projektów, nie ma możliwości pokazania wyników w rozbiciu na projekty, jednak nawet ogólny ogląd pokazuje, że działania zainicjowane w ramach projektów, zwykle są w jakiś sposób kontynuowane przez beneficjentów na własną rękę.

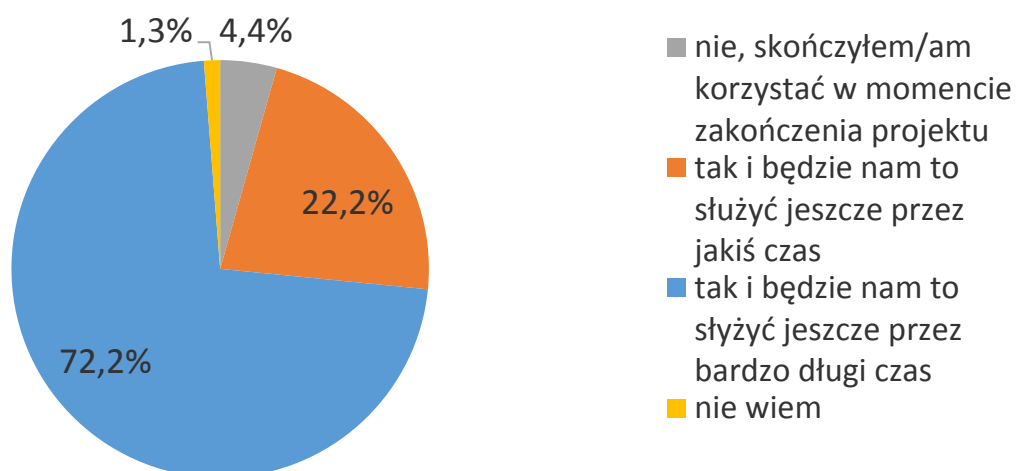
Wykres 9. P5. Czy Pan/i (i/lub inni uczestnicy projektu) kontynuuje na własną rękę działania zapoczątkowane w projekcie?



Źródło: Opracowanie własne

Podobnie jeżeli chodzi o dalsze wykorzystanie wiedzy, sprzętu i materiałów, powstałych w wyniku działania projektu. W większości przypadków respondenci stwierdzili, że wiedza, sprzęt i materiały są obecnie wykorzystywane oraz będą wykorzystywane jeszcze przez długi czas.

Wykres 10. P6. Czy po zakończeniu projektu wykorzystuje Pan/i wiedzę/sprzęt/materiały/urządzenia uzyskane w projekcie?



Źródło: Opracowanie własne

Przykładem kontynuacji działań jest projekt wolontariacki - Kiabakari pierwsza pomoc, w którym przeszkolenie dużej liczby osób (również ze społeczności lokalnej) zaowocowało pojawianiem się multiplikatorów wiedzy wykorzystujących wiedzę uzyskaną w trakcie projektu, ale również kontynuujących działania projektowe na własną rękę.

Przykład kontynuacji działań – Kiabakari pierwsza pomoc

Badania terenowe w Kiabakari wykazały, że uczestnicy działań projektowych (nauczyciele, uczniowie, kadra lekarska i społeczność lokalna) na własną rękę kontynuują działania rozpoczęte w projekcie wykorzystując wiedzę zdobyta w trakcie szkoleń w codziennym życiu. Kontynuacja ta obejmuje:

- wprowadzenie tematyki pierwszej pomocy do kursów dla seminarzystów (ksiądz, który brał udział w szkoleniach),
- wprowadzenie tematyki pierwszej pomocy na stałe do zajęć z uczniami w szkole podstawowej (nauczyciele szkoły),
- uczenie innych poprzez pokazywanie w praktyce, jak pomagać, w trakcie codziennych sytuacji (omdlenia, złamania, wypadki samochodowe),
- obalanie miejscowych przesądów (tj. że przyłożenie telefonu do serca pomaga osobie nieprzytomnej) poprzez przekazywanie wiedzy na temat nowoczesnych metod pierwszej pomocy,
- samokształcenie (na podstawie materiałów szkoleniowych przekazanych przez wolontariuszki),
- pomaganie innym osobom poprzez zastosowanie metod pierwszej pomocy.

Co więcej, uczestnicy działań ze społeczności lokalnej wyrazili chęć dalszego przekazywania wiedzy w bardziej sformalizowany sposób (poprzez prowadzenie kursów dla społeczności lokalnej), niemniej ograniczeniem dla nich jest brak narzędzi do tego celu (np. bandaży), jak i brak oficjalnego uznania ich za biegłych w tych działaniach.

Więcej na temat projektu *Kiabakari – pierwsza pomoc* w studium przypadku.

Innym przykładem może być projekt realizowany w ramach SMG w Etiopii przez lokalną organizację *Together*.

Projekt kierowany do kobiet i uczniów niedowidzących - *Together*

Działania projektowe, jak i sama organizacja *Together*, odpowiadają na szerszy problem dyskryminacji osób niedowidzących poprzez:

- organizację szkoleń zawodowych z zakresu obsługi komputera, przedsiębiorczości oraz pisania Braillem.
- prowadzenie programu stypendialnego dla najlepszych uczestniczek szkoleń, który jest pokrywany ze środków pozyskanych od prywatnych donatorów.
- zwiększanie świadomości w społeczeństwie etiopskim na temat wyzwań, z którymi spotykają się osoby niewidome.

Together oferuje kobietom niedowidzącym oraz ich dzieciom możliwość zamieszkania w schronisku na okres do 1 roku. Podczas pobytu w ośrodku kobiety uczęszczają na szkolenia z zakresu doskonalenia umiejętności życiowych oraz zawodowych, aby w przyszłości móc zadbać o siebie i o swoje dzieci. Po opuszczeniu schroniska uczestniczki rozpoczynają własną działalność zawodową. Jak podaje organizacja partnerska, niektóre z nich są wysyłane z ramienia fundacji do szkół w Addis Abebie w celu przeprowadzenia szkolenia z zakresu IT lub zajęć na temat problemów osób niedowidzących, co stanowi dla nich dodatkowe źródło dochodu.

W jednym z komponentów projektu zakupiono wyposażenie na potrzeby prowadzenia szkoleń. Zakupiony sprzęt służył do przeprowadzania szkoleń w ramach omawianego projektu, ale jest również wykorzystywany do kolejnych treningów realizowanych przez partnera. Tym samym projekt przyczynił się również do wzmocnienia potencjału organizacji partnerskiej.

Więcej na temat projektu *Wzmocnienie kobiet i dzieci z uszkodzeniem wzroku* w studium przypadku *Together*.

Czynnikiem wpływającym na trwałość jest również kontynuacja projektów z różnych źródeł finansowania, bo wzmacnia, w opinii respondentów, efekty poprzednich działań:

„No więc to..., no to to jest konieczne żeby kontynuować pewne rzeczy, żeby była kontynuacja tych projektów, zresztą jest to wymagane, to jest trudno powiedzieć wymagane, oczekiwane w projektach Ministerstwa i trudno myśleć żeby to było inaczej, dlatego że, no po to się coś robi żeby to dawało efekty. Tak, no właśnie ostatnio rozmawialiśmy z tym naszym misjonarzem, (...)że jest w umowie tam na te 3 czy 5 lat utrzymanie projektu, ale, no liczymy, że te projekty nas przeżyją.” [10_koordinator]

Jednak zwrócić należy również uwagę na to, czy trwałość nie jest immanentną cechą ciągłości wsparcia. Warto, w związku z tym wypracowywać mechanizmy, które pozwalają miejscowym organizacjom lub beneficjentom na samodzielne podtrzymywanie efektów w przyszłości (opisany powyżej model samotrzymujący się lub zapobiegawczy).

Głównym czynnikiem wpływającym na trwałość jest również potencjał organizacji partnerskiej do utrzymania efektów projektu i jego kontynuacji. Często organizacje te i współpraca z polskim partnerem opierają się na jednej kluczowej osobie, której jeśli zabraknie, prowadzi to nie tylko do zakończenia realizowanych w projekcie działań, ale również osłabia osiągnięte efekty projektu. Dobrze ilustruje to wypowiedź jednego z respondentów badania:

“(…) tylko generalnie robiąc te projekty jest tak, że często opierają się one na jednej, wybitnej jednostce, która jakby wszystko ciągnie i jest naprawdę jakaś taka, no nietuzinkowa.”

“(…) ale to jest moim zdaniem takim największym, taki czynnik ludzi, największym jakby problemem z taką trwałością tego wszystkiego. (…)” [13_koordinator]

Podsumowując, główne czynniki wpływające na trwałość projektów to:

- zaplanowanie na etapie przygotowania wniosku mechanizmów zapewniających trwałość,
- silny zinstytucjonalizowany partner (organizacja partnerska nie opierająca się na jednej jednostce),
- zadbanie o identyfikację i przeszkolenie multiplikatorów wiedzy,
- realizacja projektów we współpracy z lokalną społecznością i w odpowiedzi na dobrze zdiagnozowane potrzeby lokalne.

Powyżej przedstawione czynniki powinny być brane pod uwagę przy ocenie wniosków projektowych (rekomendacja nr 11)

Główne wnioski:

- Trwałość, szczególnie w szerokim rozumieniu, jest najtrudniejszym do osiągnięcia aspektem pomocy rozwojowej realizowanej w krajach Afryki Wschodniej w latach 2012-2015.
- Zidentyfikowano trzy modele zachowania trwałości – model ograniczonej trwałości, model samoutrzymujący się, model zapobiegawczy (współfinansujący).
- Największą trudność w utrzymaniu trwałości zauważono w przypadku projektów związanych z nowoczesnymi technologiami.
- W przypadku projektów infrastrukturalnych pojawia się ryzyko nadmiernej chęci zachowania trwałości – co skutkuje nie używaniem zakupionego w ramach projektu sprzętu.
- W przypadku projektów miękkich pojawia się ryzyko, że przeszkolona kadra odpłynie do lepiej płatnej pracy i przestanie pracować na trwałość działań projektowych (choć wiedza nadal służyć będzie społeczności z kraju wsparcia).
- O kontynuacji działań, a w konsekwencji zaistnieniu efektu multiplikacji decyduje w dużym stopniu identyfikacja i przeszkolenie multiplikatorów wiedzy, w przypadku projektów miękkich takimi multiplikatorami mogą stać się przedstawiciele społeczności lokalnej (miejscowi liderzy).
- Czynnikiem podnoszącymi trwałość jest zaplanowanie mechanizmów zapewniających trwałość, współpraca z silnym, zinstytucjonalizowanym partnerem, zadbanie o przeszkolenie multiplikatorów wiedzy, realizacja projektów we współpracy z lokalną społecznością i w oparciu o trafne diagnozy.

Rekomendacje z badania:

- Przy ocenie projektów warto zwrócić większą uwagę na to, czy uwzględniono czynniki wpływające na trwałość efektów i działań projektowych, w tym potencjał organizacji partnerskich do utrzymania efektów projektu oraz czy przewidziano mechanizmy zapewniające trwałość. Bez tego typu mechanizmów trwałość dotyczyć może wyłącznie bezpośrednich efektów realizowanego projektu, które bez podtrzymywania mogą z czasem zanikać. Warto, w związku z tym przy przygotowaniu projektów (szczególnie infrastrukturalnych) oraz ich ocenie zwrócić większą uwagę na potencjał organizacji partnerskich do utrzymania trwałości efektów oraz na przewidziane mechanizmy zachowania trwałości i multiplikacji efektów.

2.4. PARTNERSTWO

Pytania badawcze:

W jakim stopniu uwzględniony został lokalny kontekst (kulturowy, polityczny i gospodarczy) krajów i obszarów, gdzie było realizowane wsparcie we wdrażanych projektach?

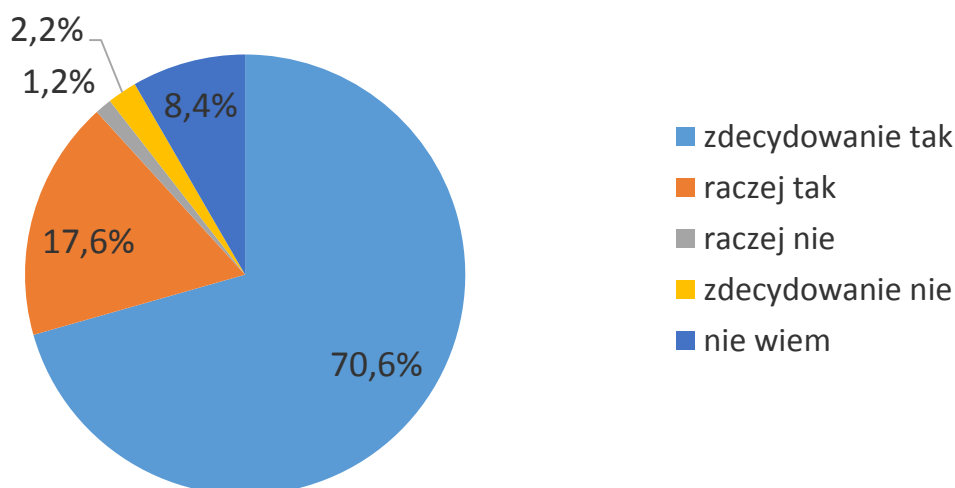
Czy/ w jaki sposób realizowana była w ramach polskiej pomocy zasada ownership?

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

2.4.1. UWZGLĘDNIENIE LOKALNEGO KONTEKSTU I ZASADA OWNERSHIP

Jednym z atutów projektów realizowanych w Kenii, Tanzanii i Etiopii jest dopasowanie logiki interwencji do lokalnego kontekstu. W opinii beneficjentów zdecydowana większość przedsięwzięć nie tylko uwzględniała potrzeby lokalnych społeczności, ale była trafną na nie odpowiedzią.

Wykres 11. P6. Czy Wykonawca projektu dobrze rozumiał/a potrzeby Etiopii/Kenii/Tanzanii i tego regionu oraz mieszkających tu ludzi?



Źródło: Opracowanie własne

Z drugiej strony część rozmówców w wywiadach indywidualnych zwracała uwagę, że potrzeby wsparcia są tak ogromne, że praktycznie każda pomoc znajduje uzasadnienie, a przedstawiciele beneficjentów są zwykle zadowoleni ze wsparcia. W przypadku większości projektów nie stwierdzono, aby na potrzeby projektów sporządzane były przez projektodawców bardziej pogłębione analizy potrzeb lub sytuacji w sektorze. Zwykle analiza problemu / uzasadnienie realizacji projektu ogranicza się do kilku ogólnych akapitów we wniosku o dofinansowanie. Brak bardziej pogłębionych analiz wynika oczywiście z ograniczonego budżetu projektów oraz krótkich czasów ich realizacji (zwykle kilka miesięcy).

Pewne kontrowersje w Etiopii budziły projekty środowiskowe – nie zawsze przekładają się one na bezpośrednie zaspokojenie najpilniejszych potrzeb mieszkańców, co zmniejsza ich zainteresowanie nimi. Z drugiej strony w Etiopii widoczne są poważne problemy środowiskowe, wynikające z intensywnej eksploatacji zasobów i zmian klimatycznych, które istotnie wpływają na obecne i

przyszłe warunki życia. Jest to dobry przykład dylematu, przed jakim stają projekty pomocy rozwojowej – czy koncentrować się na bieżących, najbardziej palących potrzebach, czy też zajmować się problemami o charakterze strukturalnym.

W przypadku projektów stanowiących kontynuację wsparcia lub współpracy z danym partnerem lokalnym potrzeby wyływały często z doświadczeń związanych z realizacją wcześniejszych projektów. W tym przypadku diagnoza rzeczywistych potrzeb była dla polskich organizacji czy placówki dyplomatycznej oraz dla ich partnerów lokalnych zdecydowanie łatwiejsza i trafniejsza. Jak określił to jeden z respondentów:

„To wychodzi w ciągu roku, bo robiąc jeden projekt dostrzegamy braki i potrzeby miejscowej ludności, co jeszcze. W tym momencie też praktycznie każdy projekt tak samo wyływa, że robiąc jeden projekt widzimy co potrzeba dalej, w którą stronę iść, żeby podnieść poziom rozwoju tych ludzi i w edukacji.”

„Wysłała potrzeba właśnie, to co w tym roku robimy, to jest odpowiedź generalnie na projekty zeszłoroczne.” [10_koordinator]

Inny sposób diagnozowania potrzeb to wykorzystanie projektów modułowych do przeprowadzenia w pierwszym roku realizacji projektu pilotażu dla przetestowania koncepcji projektu i trafnego dostosowania działań projektowych realizowanych w drugim roku do potrzeb lokalnych. Takie podejście do realizacji projektów modułowych pozwala na pewną dozę eksperymentowania i powinno przełożyć się na efekty realizowanego projektu. Wykorzystywanie projektów modułowych dla lepszego diagnozowania sytuacji i przeprowadzania pilotażu jest tu rekomendacją na przyszłość [rekomendacja nr 8].

Diagnozowanie potrzeb w przypadku wszystkich projektów (nie tylko modułowych) odbywa się we współpracy z organizacjami partnerskimi, to one, co do zasady, odpowiadają za przeprowadzenie analizy potrzeb. W opinii polskich koordynatorów projektów, to organizacje partnerskie posiadają najgłębszą wiedzę o problemach lokalnych społeczności i potrzebach rozwojowych. Stąd warunkiem trafnego zdiagnozowania potrzeb jest ścisła współpraca z lokalnymi partnerami na etapie przygotowania wniosku, co przekłada się na efekty na etapie realizacji projektu. Jak zauważył jeden z respondentów:

„Muszę powiedzieć, że we wszystkich takich działaniach, które robimy, ja i w ogóle ludzie, z którymi pracujemy, kierujemy się raczej taką ideą, że my nie wymyślamy tego, co należy zrobić w kraju, w którym podejmujemy współpracę, tylko skupiamy się na znalezieniu dobrych, mądrych partnerów, którzy robią sensowne rzeczy, którzy robią je od dawna, i którzy mają dobrze zdiagnozowane potrzeby, i ich działania nie są dorywcze, i nie zależą od tego, czy na przykład będzie projekt z Polskiej Pomocy, czy jakiegokolwiek innej pomocy. Muszę powiedzieć, jak na razie mamy szczęście do takich partnerów, którzy są dobrze zakotwiczeni w tym swoje obszary działań i wiedzą, co robić.” [14_koordinator]

Nie oznacza to, że polskie podmioty nie podejmują się tego typu działań. Niemniej, w przypadku polskich podmiotów utrudnieniem w przeprowadzaniu diagnozy jest konstrukcja konkursów, które nie zakładają finansowania prac przygotowawczych nad projektem, w tym wizyt na miejscu i diagnozowania potrzeb we współpracy z organizacją partnerską. Utrudnia to przede wszystkim rozpoczynanie nowych projektów w nierozpoznanych wcześniej obszarach tematycznych lub w nowych krajach. Dobrym przykładem może tutaj być Etiopia, gdzie warunki realizacji

projektów, głównie ze względu na niezwykle rozbudowaną biurokrację, są niezwykle trudne i jest to jedna z przyczyn realizacji w Etiopii projektów tylko przez jedną organizację pozarządową (PCPM).

Niemniej, takie działania diagnostyczne są podejmowane również przez polskie organizacje pozarządowe w ramach własnych środków celem przygotowania wniosku. Jak wskazują badania terenowe, diagnoza sytuacji na miejscu, w kraju wsparcia, pozwala na trafniejszą identyfikację potrzeb i w konsekwencji, lepsze dostosowanie projektu do potrzeb lokalnych i lokalnego kontekstu:

„(...) zawsze jakby przed rozpoczęciem projektu jest wizyta w szkole, rozmowy z nauczycielami, zbieranie podstawowych danych, wywiady dotyczące ich potrzeb w ramach obszaru tematycznego projektu.” [15_koordinator]

„(...) w Nairobi jest biuro regionalne United Nations Development Programmes i to UNDP pracuje właśnie z organizacjami lokalnymi w xxx, i tak naprawdę to z tych raportów dotyczących rozwoju, czy dotyczących poziomu ubóstwa w krajach Afryki Wschodniej, my się możemy dużo dowiedzieć na temat tego, co się dzieje w xxx. No ale jak się tam pojedzie, to też można zaobserwować, jak te procesy społeczne funkcjonują, jak one działają.” [17_koordinator]

Czasami diagnozowanie rzeczywistego zapotrzebowania na wsparcie okazuje się dużym wyzwaniem ze względu na niską adekwatność danych administracyjnych.

„Zdobycie rzetelnych informacji [jest bardzo trudne]. Przykładowo, wydawałoby się, że prosta sprawa, lista szkół w danej miejscowości, w danym powiecie, w danej woredzie, z informacją, gdzie jest światło, gdzie nie ma. Nie da się tego załatwić telefonicznie, nie da się tego załatwić mailowo. Właściwie trzeba pojechać i porozmawiać, ponieważ te informacje, które dostawaliśmy, bardzo często jadąc na miejsce okazywało się, że jest trochę inaczej. I to tak trochę chaotycznie inaczej. To znaczy, że na przykład szkół jest więcej, albo mniej, albo ta szkoła ma już światła jakies na przykład, bo gdzieś tam przechodziła linia. A, to też jest bardzo istotne.” [6,7_koordinator]

Doświadczenia niektórych projektów pokazują jednak, że projekty nie zawsze uwzględniały potrzeby odbiorców – co mogło wynikać z niedostatecznego zrozumienia sytuacji osób ubogich. Przykładem takiego projektu jest wsparcie kobiet w Addis Abebie, w którym ubogie kobiety uczestniczyły w szkoleniach dotyczących zbierania i segregacji śmieci. Przy planowaniu projektu nie uwzględniono, że podstawowym źródłem utrzymania tych kobiet jest sprzedaż produktów na lokalnym targowisku, a udział w szkoleniu oznacza utratę jednodniowego dochodu, co dla nich może oznaczać brak możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb. Dlatego też ważnym elementem projektu powinien być dzienny zasiłek, który wyrównałby utratę dochodu. W projekcie tego elementu zabrakło, co znacząco utrudniło jego realizację. Niemniej, nabycie nowych kompetencji umożliwiło tym kobietom uzyskanie wyższych dochodów, miało więc charakter rozwojowy. Jest to dobry przykład pomocy w wychodzeniu z pułapki ubóstwa, ale pomoc ta powinna uwzględniać wszystkie niezbędne elementy.

Jednym ze wskaźników uwzględnienia potrzeb beneficjentów jest zasada *ownership*, przejawiająca się m.in. uwzględnieniem państwowych, regionalnych i lokalnych strategii, planów rozwoju etc. w tworzeniu założeń projektów. Koordynatorzy polscy przyznają, że przy przygotowaniu projektu biorą pod uwagę zapisy strategii krajowych, potwierdza to również analiza wniosków projektowych.

„Znaczy to kształtuje nasze projekty, znaczy to nie było tak od początku, bo nawet nie wiedziałam, gdzie szukać też na początku, ja się wszystkiego uczyłam, ale teraz jakby wszystkie projekty są oparte na lokalnych dokumentach, jak ma wyglądać edukacja,

bo działamy w edukacji, no to żeby to było zgodne ze wszystkimi wytycznymi, więc tak, teraz tak, kiedyś tak nie było.” [15_koordinator]

Jak wskazuje analiza zapisów strategii krajowych, są one na tyle ogólne, że polskie projekty wpisują się w priorytety rozwojowe określone przez kraje wsparcia. Ponadto wiarygodność prezentowanych w nich informacji i danych również bywa kwestionowana przez przedstawicieli polskich organizacji.

‘Tylko że te dokumenty oficjalne, mówiąc trochę nieoficjalnie, one są dosyć bardzo naciągane. Jest tak, że ten kraj, jak zresztą prawie każdy kraj w Afryce, przyjął sobie za cel zrealizowanie millenijnych celów rozwoju. Jednym z tych celów jest to, że dzieci do 16 roku życia uczą się w szkołach, zlikwidowany jest analfabetyzm. Więc te dane, które są w tych raportach w opinii wielu osób, w tym naszej, są naciągane. To znaczy bardzo często dzieci rzeczywiście są wypisane. W dokumencie jest, że w danej szkole uczy się tyle osób, ale tyle osób nie przychodzi. Tyle osób się zapisało powiedzmy we wrześniu i tak naprawdę problem z analfabetyzmem dalej jest. Problem z wczesnym kończeniem, czy tam ten dropout rate,(...)’ [6,7_koordinator]

Natomiast w trakcie badań terenowych przedstawiciele organizacji partnerskich, co do zasady, nie wskazywali na korzystanie z dokumentów strategicznych przy przygotowaniu projektu, co wynika z ogólnej natury dokumentów krajowych, które nie zawsze przystają do konkretnych potrzeb lokalnych oraz z braku konkretnych strategii na poziomie regionalnym czy lokalnym. W tej sytuacji innym sposobem zachowania zasady *ownership* jest natomiast konsultowanie koncepcji projektu z władzami lokalnym celem uzyskania ich akceptacji dla realizacji działań projektowych na danym terenie. W tym kontekście istotna wydaje się współpraca z organizacją partnerską. Jest to w opinii doświadczonych partnerów, działających od wielu lat w Afryce Wschodniej, warunek niezbędny dla sukcesu projektu.

Jeżeli chodzi o dostosowanie projektów do lokalnych kontekstów, szczególne znaczenie miała kwestia powiązań z określonym wyznaniem religijnym. Zarówno w Kenii, jak i w Tanzanii większość populacji to chrześcijanie różnych odłamów, jednak współistnieją tu znaczne diaspory innych wyznań – zwłaszcza islamu. W przypadku niektórych projektów odsetek społeczności zaliczającej się do diaspory był większy – trudno szacować dokładne liczby, ale z całą pewnością do takich miejsc należy Kibera. Projekt Uwezo, jako jeden z niewielu, nie miał powiązania z żadną grupą wyznaniową, ani zorganizowaną religią, świadcząc usługi dla społeczności lokalnej, bez względu na wyznanie. Odróżniało go to od pozostałych projektów, w których organizacja partnerska wprost powiązana jest z misją / organizacją chrześcijańską (Kithatu, Don Bosco, Dagoretti, Kiabakari) – i jednocześnie pozwalało na lepsze dopasowanie do lokalnego kontekstu slumsu Kibera, w którym mieszka stosunkowo dużo muzułmanów. Niemniej, także w przypadku innych organizacji partnerskich ściśle związanych z religią chrześcijańską podkreślano otwarcie tych instytucji i działań projektowych na osoby z innym wyznaniem.

Czasami dopasowanie do lokalnego kontekstu jest pierwotną potrzebą względem nie tylko projektu, ale i organizacji. Tak było w przypadku Uhuru, które zaczęło działać w odpowiedzi na kryzys humanitarny po wyborach prezydenckich w 2007 roku. W wyniku tego ostatniego ponad tysiąc osób, mieszkających do tej pory w innych częściach Kenii pojawiło się w okolicach Tigonii (Jikaze Village), tworząc dużą społeczność uchodźców wewnętrznych. Ludzie ci, będący uprzednio w większości rolnikami, nie mieli domów ani pracy. Od momentu założenia, w 2012 roku, Uhuru Child wspomogło (również częściowo przy udziale Polskiej Pomocy) uchodźców w zapewnieniu im podstawowych potrzeb życiowych (budowa domów czy dostęp do wody), by następnie pomóc

– przynajmniej w pewnym zakresie – poprawić los najbardziej potrzebującej części społeczności, fundując szkołę dla dziewcząt. Cała działalność Uhuru Child była i jest więc ściśle dopasowana do potrzeb lokalnej społeczności.

„Zrozumieliśmy, że [w społeczności problemem] był brak edukacji i zatrudnienia (...) poza nami była jeszcze jedna grupa, ale za każdym razem kiedy próbowali coś zrobić, kończyło się to ich porażką, więc połączyliśmy siły i kupiliśmy szklarnię” [16_organizacja partnerska]

W przypadku projektów realizowanych na terenie slumsów należy zwrócić uwagę na to, że praca na terenie slumsu wymaga dużo większego otwarcia na lokalną społeczność. Ścisła współpraca z otoczeniem jest w tym przypadku warunkiem sukcesu projektu.

Dla samej społeczności lokalnej dostosowanie do lokalnego kontekstu jest kwestią istotną, decydującą czasami o trwałości i kontynuacji działań projektowych. Tak było w przypadku szkoleń z pierwszej pomocy realizowanych w Kiabakari, podczas których wolontariuszki musiały dostosować tematykę szkoleń do problemów występujących lokalnie (np. ukąszenia przez węże, ugryzienia przez insekty

czy wypadki motocyklowe) oraz zmierzyć się z lokalnymi przesądami (np.: związanymi z piciem moczu przy zatruciach). Elementem zwiększającym trwałość w tym przypadku, mogłoby być jeszcze dostarczenie informacji o tym, jak radzić sobie bez profesjonalnego sprzętu do pierwszej pomocy (np. czym zastąpić bandaże w przypadku braku tego typu produktów). Pozwoliłoby to w jeszcze większym stopniu wykorzystywać umiejętności nabyte w trakcie projektu przez społeczność lokalną.

2.4.2. EMPOWERMENT I WSPÓŁPRACA Z LOKALNYMI PARTNERAMI

W zdecydowanej większości badanych przypadków zachowana była zasada partnerstwa i współpracy między polskimi podmiotami a organizacjami działającymi na danym terenie. Partnerstwo i współpraca przejawia się zarówno na etapie diagnozowania potrzeb, konstruowania projektu, jak i jego realizacji. Podział zadań między koordynatorów z Polski, a partnerów z krajów wsparcia zakłada, co do zasady, duże zaangażowanie partnerów w realizację projektu, przy zachowaniu koordynacyjnej roli polskich podmiotów, które czuwają nad właściwym i terminowym wdrażaniem projektu.

W praktyce partnerstwo oznacza maksymalne wykorzystanie potencjału partnera z kraju wsparcia do realizacji działań projektowych. Wynika to również z rocznej konstrukcji projektów, które wymagają sprawnej implementacji projektów w krótkim okresie czasu. Problemem natomiast może okazać

się znalezienie partnera o odpowiednim potencjale do realizacji działań projektowych:

„To znaczy, generalnie bez partnera lokalnego to się w ogóle nie da i to jest jakby jedna z lepszych rzeczy w tym regulaminie tego konkursu, że ten partner jest wymagany. Natomiast w Kenii nam było ciężko znaleźć partnera, który by odpowiadał jakby naszemu rozmiarowi, bo w Kenii albo [sq] wielkie, korporacyjne NGO-sy typu Plan International, dla których takie finansowanie w ogóle nie jest interesujące, albo [jest] kup[a] małych, społecznych organizacji, które nie mają w ogóle możliwości, (...) potencjału, żeby to pociągnąć i wziąć za to odpowiedzialność. Więc to było bardzo trudne.” [15_koordynator]

Zdarza się, że potrzeba zmniejszenia obciążeń administracyjnych po stronie organizacji pozarządowych w Polsce skutkuje instytucjonalizacją współpracy z partnerami lokalnymi. Wpływa na to również konieczność posiadania wiarygodnego partnera, który będzie w stanie sprostać wymogom projektowym. Jest to w pewnym sensie, instytucjonalny efekt pośredni, polskiej pomocy rozwojowej:

„My jesteśmy tak przywiązani do papierologii, że mi było ciężko wytłumaczyć (...) potrzebę tego na miejscu, (...) postanowiliśmy, że musimy mieć po prostu swoją organizację, że będzie nam to sprawniej działało, więc (...) wspólnie żeśmy ją na miejscu zawiazali, ale to jest kenijska organizacja zarządzana przez Kenijczyków. Tylko jakby Polska Pomoc można powiedzieć była takim impulsem do tego żeby ona powstała.” [15_koordinator]

Partnerzy lokalni włączani są we wszystkie fazy przygotowania i realizacji projektów zarówno przy projektach realizowanych przez polskie organizacje pozarządowe, jak i tych wdrażanych przez placówki dyplomatyczne. W przypadku tych ostatnich system małych grantów pozwala na realizację projektów w trzech modelach: przez placówkę we współpracy z lokalną organizacją, wspólnie przez placówkę i organizację lokalną oraz przez partnera lokalnego przy formalnej, monitoringowej i kontrolnej roli placówki. W każdym z tych modeli za przygotowanie wniosku projektowego, finansowanie i rozliczenie projektu odpowiada placówka. Przy czym, ze względu na małe zasoby kadrowe polskich placówek, model trzeci przeważa. Podział zadań między polskie organizacje pozarządowe a ich lokalnych partnerów dobrze obrazuje poniższy cytat:

„Tak naprawdę wszystkie, jakby cały ciężar realizacji projektu jest na partnerze lokalnym i to jakby nie ma co ściemniać i tak powinno być w ogóle. To są kontakty ze szkołami, bieżące jakby kontrole działań, zbieranie dokumentacji z terenu, jakby wszystkie działania robią oni, nasza rola jakby taka poza wsparciem, strategią, wymyślaniu tego jak to może być, (...) teraz przemielenie tego wszystkiego, tej ogromnej pracy, która oni robią, w takie formalne tabelki MSZ-towe i to jakby na tym polega.” [15_koordinator]

Taki podział zadań między polskie a zagraniczne podmioty sprawia, że konieczne jest również pokrycie kosztów administracyjnych czy koordynacyjnych po stronie partnera lokalnego. Barię tutaj okazują się wymogi konkursowe, która ustanawiają limit kosztów administracyjnych na poziomie 15% wartości projektu. W opinii polskich organizacji pozarządowych jest to zbyt mało na pokrycie kosztów administracyjnych zarówno koordynatora w Polsce, jak i partnera zagranicznego. Poza tym, jak zauważają respondenci, koszty administracyjne, w tym koordynacyjne niesłusznie oddzielone są od kosztów programowych, gdyż te pierwsze również przekładają się na rezultaty projektu. W opinii organizacji pozarządowych bez uczciwego wynagrodzenia partnerów na miejscu, w krajach wsparcia, podejmujących działania koordynacyjne i wdrożeniowe, niemożliwa jest sprawna realizacja projektu. Poza tym, działania koordynacyjne podejmowane przez partnera lokalnego podnoszą też jego potencjał instytucjonalny, a ściśle zaangażowanie partnera w projekt przekłada się na lepsze relacje w przyszłości i możliwość realizacji kolejnych wspólnych działań.

„Najbardziej to mnie chyba denerwuje to, że nie możemy zapłacić więcej koordynatorom w Kenii (..) No i ci koordynatorzy w Kenii, tam trzeba dużo rąk do pracy przy tych projektach, bo jeżeli one mają taki zasięg, jak te inicjatywy, których się podejmuje xxx, to oni nam się tutaj przyznają bez bicia, że bardzo często dochodzi po prostu do dzielenia się tą pensją”.
[17_wykonawca projektu]

„Ja w ogóle nie rozumiem takiego podziału, że tylko te koszty, które są kosztami programowymi, to przekładają się na rezultaty, a koszty administracyjne już nie.”
[14_koordinator]

Niektóre polskie organizacje dojrzewają jednak do tego, aby usamodzielnąć się i uniezależnić od lokalnego partnera. Dotyczy to np. Etiopii, w której PCPM od wielu lat współpracuje z IIRR. I chociaż współpraca ta układa się dobrze, to jednak PCPM rozważa zarejestrowanie organizacji w Etiopii. Dałoby to organizacji większą swobodę działania, możliwość zatrudnienia własnych

pracowników i tym samym większy wpływ na ich pracę. Okazuje się jednak, że zarejestrowanie organizacji jest procesem niezwykle długotrwałym i skomplikowanym, a co więcej niezbędne jest posiadanie budżetu na realizację znaczących projektów w przyszłości. Tutaj ograniczeniem okazuje się oczywiście krótki czas realizacji projektów w ramach polskiej pomocy rozwojowej.

Partnerstwo objawia się nie tylko w relacjach między polską stroną a partnerem lokalnym, lecz dotyczy również włączania w działania projektowe lokalnych ekspertów, liderów i przedstawicieli społeczeństwa. Jest to taka forma realizacji zasady *empowerment*, która pozwala lokalnym podmiotom na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji przy realizacji projektu oraz na branie odpowiedzialności za realizowane przez nich działania.

„Razem współtworzyliśmy program, ale dlaczego ja miałabym być tam osobą ważniejszą tylko dlatego, że jestem z Polski, skoro lokalnie jednak ludzie są w stanie bardziej odpowiedzieć na potrzeby uczestników warsztatów? Więc może tak żeby Panu bardziej pokazać kontekst naszej współpracy, to nie zawsze ten, za przeproszeniem, biały przyjeżdża i mówi o tym, jak świat wygląda i jak mamy pracować. Nie. Budujemy to partnersko. Jeżeli wiemy, że mamy specjalistów w Kenii, no to dlaczego Kenijczyk miałby pewnych rzeczy nie robić?”
[17_wykonawca projektu]

Niektóre z organizacji partnerskich kierują się taką filozofią działania, która ma stopniowo przekazywać procesy decyzyjne w ręce lokalnych społeczności. Część wsparcia w ramach projektów kierowana jest na pomoc w zawiązaniu lub zinstytucjonalizowaniu relacji między członkami społeczności lokalnej. Przy czym, organizacja partnerska zakłada, że wspiera społeczność lokalną w procesie przejmowania na siebie obowiązków związanych z realizacją lub kontynuacją projektu, tak długo, jak tego społeczność potrzebuje. Pełni ona tutaj rolę *facilitatora*, który stopniowo wycofuje się z działań projektowych. W momencie, kiedy lokalna społeczność jest gotowa na to, by całkowicie przejąć odpowiedzialność za losy projektu, cała moc decyzyjna przechodzi w jej ręce. Jest to wzorcowy przykład realizacji zasady *empowerment* (więcej patrz: studium przypadku *Słońce dla rozwoju*).

Realizacja projektów w ramach polskiej pomocy rozwojowej buduje potencjał organizacji partnerskich do zarządzania projektami prowadząc w konsekwencji do ich profesjonalizacji. Niemniej, jak zauważył jeden z polskich koordynatorów, jest to dwukierunkowy proces nauki:

„Tak, ale nawzajem się uczymy. Znaczący ja myślę, że się ja bardzo dużo nauczyłam dzięki nim i oni dzięki mnie takiego kontaktu właśnie z osobą z zagranicy, z jakimś grantem jakby takiej organizacyjnej, jakiejś sprawozdawczości, profesjonalizacji, a ja natomiast jakby Kenii nauczyłam się dzięki nim, więc tu nawzajem, myślę, że to super ta współpraca była korzystna dla obu stron.”[17_wykonawca projektu]

Trudnością w przygotowaniu i realizacji projektu jest natomiast współpraca z lokalnymi władzami. Doświadczenia kenijskie i etiopskie wskazują jednak, że taką współpracę warto podejmować, bo może ona pomóc w budowaniu poczucia własności projektu przez władze lokalne, co w konsekwencji powinno wpływać na jego trwałość.

„Tutaj z rządem więcej mamy do dogadania, bo na przykład potrzebujemy pozwoleń na to, żeby cokolwiek wybudować na terenie szkoły, no to na początku, kiedy nas nie znali, było ciężko, poza tym rząd, (...) poszczególni urzędnicy chcieliby coś tam dostać z tego, (...) więc (...) różnie bywało. Teraz już łatwiej, skoncentrowaliśmy się w jednym obszarze, w zachodniej Kenii, i tam (...) przez to, że jest to wiejska społeczność jest taki większy kontakt z tymi władzami lokalnymi, większa możliwość jakby pokazania naszych działań (...). W tym roku

nawet udało nam się zdobyć jakieś minimalne wsparcie dla naszych działań, bo my budujemy, robimy robotę za rząd... ” [15_koordinator]

„(...) ja na biurokrację nie mam wpływu. Na zaangażowanie po stronie administracji próbujemy [wpływać], teraz zobaczymy. Te foldery przygotowujemy po amharsku, po angielsku, planuję odwiedzić wszystkie osoby, które wizytowałem w tym roku każdemu już nie w celach, jak już nie będę przychodził do nich z problemem, nie będę się kojarzył, jako ten, który ma jakieś dokumenty i trzeba je podpisać, tylko tak, żeby zostawić dobre wrażenie, że... I to działa, to jest dobre” [6,7_wykonawca]

W przypadku większości projektów należy wysoko ocenić współpracę lokalnych partnerów z polską placówką. Co do zasady partnerzy lokalni nie mieli zastrzeżeń do jakości współpracy. Jeśli pojawiały się jakieś nieporozumienia, to wynikały one raczej z niezrozumienia funkcjonowania systemu małych grantów (np. brak możliwości przekazywania dotacji, czy zaliczki na realizację projektu). Sami przedstawiciele placówki również oceniają tę współpracę pozytywnie, choć podkreślają również trudności wynikające z różnic kulturowych (np.: nieterminowość partnerów). Mimo ogólnego pozytywnego odzewu, zdarzały się także głosy pobrzmiwające pewnym rozżaleniem, że placówka nie angażuje się we współpracę w takim stopniu, w jakim by mogła. Jak opowiadał jeden z respondentów przy okazji omawiania wizytacji z ambasady:

„(...) Próbowaliśmy zaprosić polską ambasadę kilka lat temu, za pierwszym razem ambasador przyszedł, odwiedził bibliotekę, a potem próbowaliśmy go zaprosić na inną [ważną] okazję, ale nie przyszedł. (...)” [17_organizacja partnerska]

Organizacje partnerskie zwykle deklarowali szeroką sieć współpracy z innymi organizacjami działającymi na danym terenie. Współpraca z lokalnymi organizacjami bywa sposobem na budowanie koalicji wokół działań podejmowanych przez organizację partnerską, pomaga również w upowszechnianiu idei projektu i jego multiplikacji przez inne podmioty. Dla przykładu:

„To jest tak, że xxx ma bardzo dużo sojuszników, zwłaszcza przy tym sportowym projekcie edukacyjnym angażowane są inne organizacje pozarządowe, czy inne inicjatywy, takie zupełnie niezarejestrowane, które w jakiś sposób zrzeszają tych, którzy lubią football, tych, którzy na przykład prowadzą lokalne biznesy, żeby wesprzeć tą dużą inicjatywę. Wiem, że w tym momencie chyba jest zawiązana naprawdę bardzo mocna współpraca (...) Więc jeżeli chodzi o tą sportową część xxx, to ona ma się bardzo dobrze, z roku na rok pozyskują różnego rodzaju sojuszników, i też media lokalne są zainteresowane, że faktycznie można zaktywizować tę młodzież.” [15_wykonawca projektu]

Podsumowując: polska pomoc rozwojowa realizowana w Etiopii, Kenii i Tanzanii oparta jest na partnerstwie i współpracy z organizacjami partnerskimi. Realizacja zasady *empowerment* objawia się nie tylko w relacjach między polską stroną a partnerem lokalnym, lecz dotyczy również włączania w działania projektowe lokalnych ekspertów, liderów i przedstawicieli społeczeństwa. Najtrudniejszym aspektem partnerstwa i współpracy z lokalnymi podmiotami jest współpraca z władzami lokalnymi. Przy czym partnerstwo, budowanie sieci współpracy z podmiotami w kraju-wsparcia oraz otwarcie na społeczność lokalną są zarazem głównymi czynnikami warunkującymi sukces działań podejmowanych w ramach PPR.

Główne wnioski:

- Na rezultaty polskiej pomocy rozwojowej w wybranych krajach Afryki Wschodniej wpływa przede wszystkim partycypacyjny model działania polskich organizacji/institucji w krajach wsparcia
- Jednym z atutów projektów realizowanych w Kenii, Tanzanii i Etiopii jest dopasowanie logiki interwencji do lokalnego kontekstu.
- W przypadku większości projektów nie stwierdzono, aby na potrzeby projektów sporządzane były przez projektodawców bardziej pogłębione analizy potrzeb lub sytuacji w sektorze. Diagnozowanie potrzeb opiera się albo na doświadczeniach związanych z realizacją wcześniejszych projektów albo na analizach przeprowadzanych przez organizacje partnerskie.
- W przypadku polskich podmiotów utrudnieniem w przeprowadzaniu diagnozy jest konstrukcja konkursów, które nie zakładają finansowania prac przygotowawczych nad projektem, w tym wizyt na miejscu i diagnozowania potrzeb we współpracy z organizacją partnerską. Utrudnia to przede wszystkim rozpoczynanie nowych projektów w nierozpoznanych wcześniej obszarach tematycznych lub w nowych krajach.
- Zasada *ownership* realizowana jest poprzez uwzględnianie zapisów strategii krajowych przy przygotowywaniu wniosku oraz przez konsultowanie koncepcji projektu z władzami lokalnym celem uzyskania ich akceptacji dla realizacji działań projektowych na danym terenie.
- W praktyce realizacja partnerstwa i zasady *empowerment* zakłada duże zaangażowanie partnerów w realizację projektu, przy zachowaniu koordynacyjnej roli polskich podmiotów.
- Zasada *empowerment* realizowana jest w praktyce również poprzez włączanie w działania projektowe lokalnych ekspertów, liderów i przedstawicieli społeczeństwa.
- Partnerstwo, budowanie sieci współpracy z podmiotami w kraju-wsparcia oraz otwarcie na społeczność lokalną są głównymi czynnikami warunkującymi sukces działań podejmowanych w ramach PPR.
- Realizacja projektów w ramach polskiej pomocy rozwojowej buduje potencjał organizacji partnerskich do zarządzania projektami prowadząc w konsekwencji do ich profesjonalizacji.

Rekomendacja z badania:

- W celu trafniejszej diagnozy sytuacji i dostosowania projektu do potrzeb lokalnych proponuje się wykorzystanie projektów modułowych do przeprowadzania pilotażu (w pierwszym roku realizacji działań projektowych). Wymaga to dopuszczenia możliwości znaczącego zróżnicowania wartości poszczególnych modułów projektów.

2.5. PORÓWNANIE Z INNYMI DONATORAMI I WSPÓŁPRACA

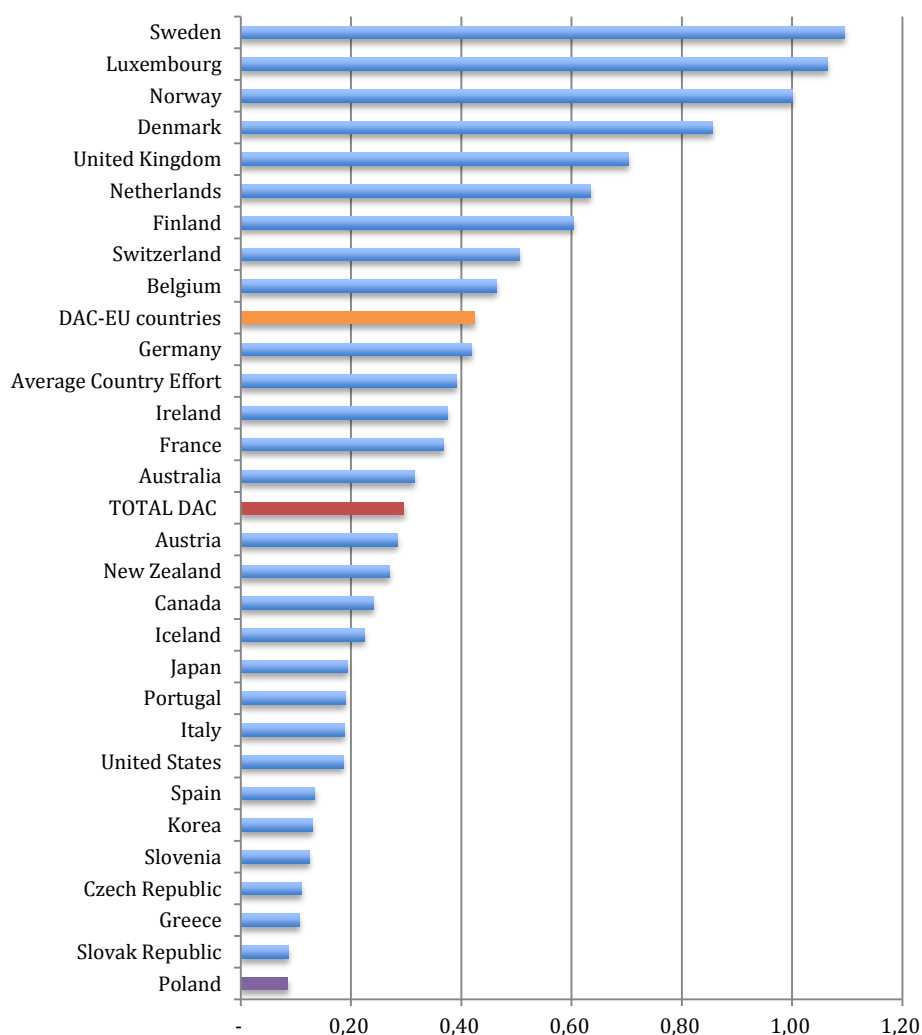
Pytania badawcze:

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

2.5.1. POLSKA POMOC W UJĘCIU KONTEKSTOWYM

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

Wykres 12. Oficjalna pomoc rozwojowa w stosunku do dochodu narodowego brutto w roku 2014



Źródło: OECD statistic

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

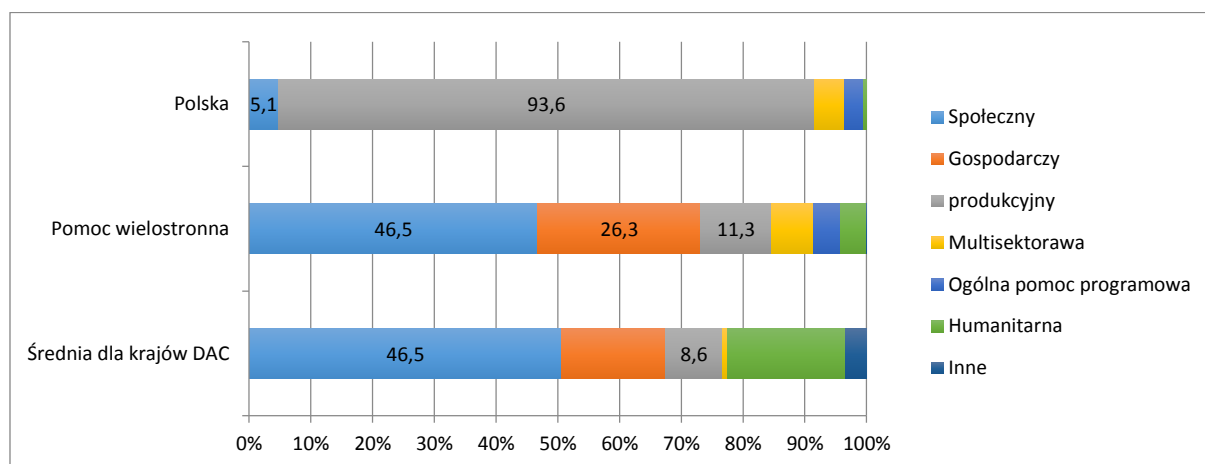
Niewielka skala środków przeznaczonych przez Polskę na pomoc rozwojową powoduje, że wartość polskiej pomocy rozwojowej kierowanej do krajów afrykańskich również jest nieznaczna. Dodatkowe znaczenie ma tutaj priorytet nadawany wsparciu w krajach afrykańskich. Do Afryki w latach 2010-2014 zostało skierowane 14% polskiej oficjalnej pomocy rozwojowej (OECD, 2016). Jest to znacznie mniej niż średnia dla krajów DAC, która wynosi 46% oraz średnia dla instytucji wielostronnych, które kierują do tego regionu 42% swojej pomocy. Istnieje duża grupa krajów, które kierują do Afryki ponad połowę swojej pomocy rozwojowej. Są to kraje znajdujące się w południowej części Europy (np. Włochy, Portugalia), o przeszłości kolonialnej (Wielka Brytania, Włochy i Portugalia) czy też kraje skandynawskie (Szwecja, Dania). Istnieje również grupa krajów, która pomoc dla Afryki traktuje jeszcze mniej priorytetowo niż Polska, np. Australia czy Nowa Zelandia. Spośród krajów naszego regionu Czechi przeznaczają taki sam odsetek swojej pomocy rozwojowej na wsparcie krajów afrykańskich (14%), natomiast Słowacja już dwa razy więcej (28%) (OECD, 2016). Widać zatem, że skala polskiej pomocy rozwojowej kierowanej do Afryki jest raczej symboliczna.

Zgodnie z dokumentami strategicznymi polskiej pomocy rozwojowej, w Afryce krajami priorytetowymi są Etiopia, Kenia i Tanzania. Kraje te znajdują się również wśród głównych odbiorców całkowitej globalnej pomocy rozwojowej kierowanej do Afryki – zajmują one odpowiednio drugą, trzecią i czwartą pozycję wśród głównych odbiorców (w latach 2010-2014). Widoczna jest zatem koncentracja polskiego wsparcia na tych krajach, które są intensywnie wspierane również przez inne kraje. Informacja ta może być interpretowana pozytywnie – wskazywać może na trafność wyboru krajów - odbiorców pomocy (zakładając, że inne kraje oraz organizacje międzynarodowe kierują najwięcej pomocy rozwojowej do krajów, które są w najtrudniejszej sytuacji).

Wyraźna jest jednak różnica pomiędzy strukturą polskiej pomocy rozwojowej, a przeciętną strukturą pomocy rozwojowej innych krajów, czy też pomocą oferowaną przez organizacje międzynarodowe. Charakterystyczne dla Polski jest skoncentrowanie pomocy rozwojowej w sektorze produkcyjnym i bardzo niewielki udział sektora społecznego oraz brak sektora gospodarczego w pomocy rozwojowej.³⁹

³⁹ Podział na sektory pomocy rozwojowej wynika z metodologii stosowanej przez OECD i sposobu prezentacji danych statystycznych przez tę organizację.

Wykres 13. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do krajów afrykańskich w podziale na sektory (2014)



Źródło: OECD (2016)

Taka struktura pomocy rozwojowej wynika przede wszystkim z bardzo dużego udziału pomocy wiązanej, polegającej na udzieleniu krajom - odbiorcom pomocy – kredytów pod warunkiem zakupu ze środków tego kredytu towarów w Polsce. Decydujące znaczenie ma tutaj kredyt udzielony Etiopii na mocy umowy dwustronnej⁴⁰. Pomoc ta dotyczy przede wszystkim produkcji w sektorze rolnym i polega na dostawach ciągników marki Ursus dla dwóch odbiorców:

- Metals and Engineering Corporation (METEC) of Adama Agricultural Machinery Industry (AAMI),
- Ethiopian Sugar Corporation.⁴¹⁴²

Należy przy tym podkreślić, że pomoc ta jest koordynowana przez polskie Ministerstwo Finansów i w związku z tym nie jest objęta niniejszą ewaluacją. Równocześnie brak jest danych, które pozwoliłyby na stwierdzenie, czy tego typu pomoc jest bardziej czy mniej skuteczna niż projekty realizowane przez organizacje pozarządowe. Niewątpliwie jest to forma pomocy rozwojowej korzystna dla polskiego przemysłu. Wobec bardzo małej skali polskiej pomocy rozwojowej kierowanie tak dużej jej części w formie wsparcia rodzimego przemysłu może budzić co najmniej wątpliwości etyczne. Biorąc jednak pod uwagę skalę udzielonej w tej formie pomocy, utrudniona jest analiza struktury pozostałej polskiej pomocy rozwojowej.

Drugim ważnym sektorem, do którego kierowana jest polska pomoc rozwojowa jest obszar społeczny, w ramach którego istotna część (ponad 60%) pomocy inwestowana była w roku 2014 w edukację. Jest to wyraźnie więcej niż przeciętnie w krajach DAC. Widoczny był jednak zupełny brak wsparcia dla obszaru populacji i zdrowia reprodukcyjnego, który był najważniejszym obszarem

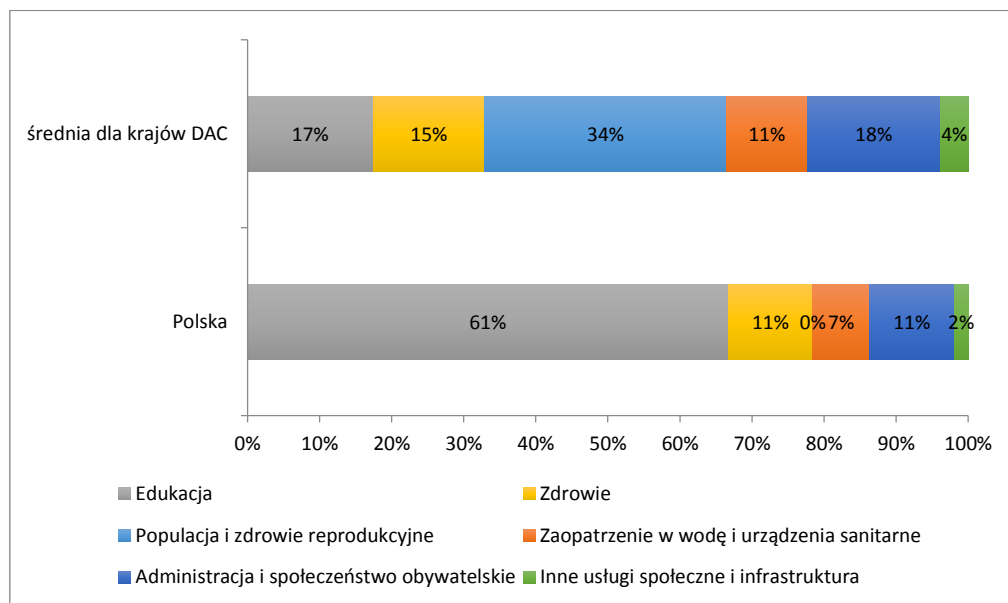
⁴⁰ Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Federalnej Demokratycznej Republiki Etiopii o udzieleniu kredytu w ramach pomocy wiązanej, sporządzonej w Addis Abebie dnia 25 lutego 2014 r.

⁴¹ Wskazać należy, że kontrakty te spotykają się z krytyką organizacji pozarządowych ze względu na nieuwzględnianie w wystarczającym stopniu negatywnych efektów społecznych i środowiskowych projektów realizowanych przy wsparciu niniejszej pomocy (<http://wyborcza.pl/1,75399,20356053,czy-polska-firma-przyklada-reke-do-przymusowych-przesiedlen.html>).

⁴² Informacje o kontraktach dostawcy ciągników marki Ursus do Afryki są dostępne na stronach producenta: <http://en.ursus.com.pl/News/URSUS-CONQUERS-AFRICA-%E2%80%93-NEXT-IMPORTANT-CONTRACT-FOR-DELIVERING-AGRICULTURE-MACHINERY-TO-ETHIOPIA> (data: 26.10.2016).

interwencji dla krajów DAC. Na podstawie dostępnych danych dla roku 2014 można stwierdzić, że polska pomoc rozwojowa w Afryce jest silnie skoncentrowana na jednym obszarze, co wobec bardzo ograniczonych środków na pomoc rozwojową można uznać za uzasadnione.

Wykres 14. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do Afryki w sektorze społecznym w podziale na obszary (2014)



Źródło: OECD (2016)

2.5.2. WSPÓŁPRACA Z INNymi DONATORAMI. WYRÓŻNIKI PPR

W krajach afrykańskich, w których Polska posiada swoje placówki, istnieją platformy do współpracy z innymi donatorami w ramach pomocy rozwojowej. Należą do nich przede wszystkim spotkania grupy rozwojowej w delegaturze Unii Europejskiej w danym kraju wszystkich donatorów z państw UE. Niemniej, polska rola w podejmowanych na tych spotkaniach uzgodnieniach, dotyczących strategicznego planowania pomocy, jest znikoma. Brakuje możliwości włączenia się w dyskusje na temat wspólnej strategii rozwoju danego kraju lub sektora. Wynika to z dwóch czynników:

- bardzo niskich nakładów PPR na rozwój w krajach afrykańskich w ramach SMG, co sprawia, że trudno włączyć polskie środki pozostające w dyspozycji placówek w ambitne plany wsparcia całych sektorów przez zagranicznych donatorów,
- braku możliwości wieloletniego finansowania rozwoju (w związku z roczną konstrukcją projektów) oraz braku tego typu kompetencji na poziomie placówek, co uniemożliwia włączenie się w tworzenie i realizację wspólnych strategii rozwojowych dla danego kraju.

Te wyżej wymienione czynniki są ze sobą powiązane. Polskie instytucje (MSZ, placówki) nie dysponują na tyle wysokim budżetem rozwojowym, ani wystarczającymi zasobami kadrowymi, aby móc przygotowywać wieloletnie strategie wsparcia danego kraju lub jednego sektora w ramach danego kraju. Problem ten wzmacnia również roczna konstrukcja budżetów w ramach PPR, która utrudnia placówkom włączanie się, choć w nikłym zakresie, w strategię wieloletnie innych donatorów lub samego kraju-wsparcia. Problem ten obrazuje poniższy cytat:

„Także żadnych ja nie miałam merytorycznych argumentów, żeby się włączyć w dyskusję planowania wieloletniego w xxx, bo to był główny temat, jak zaplanować, skoordynować

europijską pomoc w xxx poprzez własne narodowe projekty. No więc nijak nie mogłam się wpisać ze swoimi małymi grantami w wieloletnie planowanie pomocy w xxx." [12_koordinator]

Brakuje również współpracy między placówkami na poziomie państw krajów wyszehradzkich. Jak określiła to jedna z badanych:

„(...) Słowacy działają, Czesi dopiero rozwinęli placówkę, najpierw zamknęli, potem nie było ich, potem znowu otworzyli, więc to Słowacy się strasznie lansują, mimo że mają jednego gościa, który robi gospodarkę i rozwójówkę, i politykę, ale widać, że krok do przodu, zorganizowali wiele wizyt studyjnych dla swojego ministra, dla ministra handlu kenijskiego do Słowacji, także oni się tam lansują. Ale nie ma współpracy. (...)” [18_koordinator]

Zdaniem rozmówców reprezentujących placówki, nawet uczestnicząc w spotkaniach z innymi krajami, mają poczucie, że Polska ma niewiele do zaoferowania oraz zaprezentowania, gdyż skala naszej pomocy jest znikoma w porównaniu z funduszami, jakimi dysponują np. Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja, czy nawet Austria. Przez wiele lat wyjaśnieniem tej sytuacji mogła być sytuacja Polski, jako stosunkowo biednego kraju. Jednak obecnie jesteśmy już postrzegani, jako kraj należący do grupy krajów zamożnych, z czym wiążą się również pewne zobowiązania.

W obecnej chwili trudno znaleźć wspólną platformę do współpracy z innymi donatorami, ze względu na zupełnie inny poziom działania. Placówki dyplomatyczne doświadczonych donatorów działają często na poziomie strategicznym. Na przykład w mocno zdecentralizowanym systemie duńskim rola placówki dyplomatycznej polega przede wszystkim na strategicznym planowaniu wsparcia – tj. przygotowaniu programu krajowego, zarządzaniu nim i podejmowaniu decyzji na temat głównych kierunków współpracy z innymi donatorami. W tym samym czasie polskie placówki pełnią w systemie polskiej pomocy rozwojowej funkcje przede wszystkim wdrożeniowe.

Badania przeprowadzone na potrzeby benchmarkingu wskazują, że określone w polskich dokumentach strategicznych tematyczne obszary wsparcia stanowią potencjalne (w praktyce niewykorzystywane) pole do współpracy i poszukiwania komplementarności z programami/projektami rozwojowymi innych państw. Dla przykładu, przedstawiciele duńskiej placówki dyplomatycznej podkreślali możliwość koordynacji wsparcia w obszarze ochrony zdrowia czy wspierania przedsiębiorczości. Niemniej, żeby taka współpraca mogła zaistnieć, Polska musi dysponować środkami, które sprawią, że będzie partnerem w dyskusji. Jednym z obszarów, których w opinii respondentów brakuje, jest możliwość wspierania procesów demokratycznych w państwach afrykańskich:

„(...) natomiast to, czego brakuje... Wsparcie procesów demokratycznych, tak, demokracji, praw człowieka i tego... Na przykład w Kenii bardzo to było potrzebne w ostatnich latach, wielu donatorów europejskich angażowało się na przykład szczególnie w okołowyborczy czy pokojowy załatwianie spraw, coś takiego, taki, takie tak zwane projekty miękkie, tak, które pomagały w praworządności, utrzymaniu praworządności w Kenii, uniknięciu przemocy w czasie wyborów...” [20_koordinator]

W przypadku projektów realizowanych przez polskie organizacje pozarządowe rzadko występuje komplementarność między projektami realizowanymi przez polskie podmioty w ramach PPR a pomocą udzielaną przez podmioty zagraniczne. Jeśli pojawiają się przykłady równoległe realizowanych projektów przez podmioty polskie i zagraniczne lub kontynuacji wsparcia z różnych źródeł

(polskich i zagranicznych), to nie jest to efekt formalnej współpracy między polskimi

i zagranicznymi donatorami lub projektodawcami. Wynika to raczej ze strategii realizowanej przez organizacje partnerskie, które szukają różnych komplementarnych źródeł dofinansowania swojej działalności. Jak widać, zdarza się, że organizacja partnerska oprócz realizowania projektu lub projektów ze środków Polskiej Pomocy poszukuje także środków z innych źródeł.

Dla przykładu, oprócz obecności środków niemieckich, amerykańskich czy włoskich, dwukrotnie w trakcie badań terenowych zdarzyła się sytuacja, że Polska Pomoc uzupełniała działalność Slovak Aid. Wynikało to z inicjatyw podejmowanych przez organizacje partnerskie, a nie z formalnej współpracy między donatorami. Nierzadkie są jednak sytuacje, kiedy polska pomoc rozwojowa jest jedynym źródłem wsparcia danego typu beneficjenta, nawet funkcjonującego dłuższy czas w danej branży/sektorze. Organizacje partnerskie lub beneficjenci ewentualnie mają wiedzę o innych donatorach działających w ich regionie i branży, ale nie podejmowali działań mających na celu pozyskać pomoc innych krajów w realizacji własnych celów.

Niemniej, pojawiają się również przykłady, gdy taką współpracę w celu poszukiwania komplementarności działań podejmują same polskie organizacje pozarządowe. Nie jest to jednak regułą:

„Teraz współpracujemy i staramy się, byliśmy inicjatorem takich regularnych spotkań cyklicznych, żeby się informować nawzajem w swoich projektach, więc teraz w jednym z projektów takich sanitarnych mamy właśnie współpracę z Japonią (...). W ... jakby budujemy toalety w tych samych szkołach, jakby żeby było ich więcej, żeby to był większy...[efekt]. Natomiast to też jest takie działanie jakieś takie uboczne, poza projektowe, na które nigdy nie ma czasu, bo jest gonitwa z wykonaniem działań, jest jakby ciężko, ale teraz jak jest lokalny partner na miejscu to jest nam łatwiej, więc trochę tak.” [15_koordinator]

Ciekawym przykładem poszukiwania komplementarności między projektem realizowanym w ramach PPR a projektami finansowanymi przez innych donatorów jest realizacja polskiego projektu w ramach szerszego przedsięwzięcia przeprowadzanego przez organizację partnerską. W tym przypadku polski projekt stanowi element działań, które podejmuje organizacja partnerska szukając różnych źródeł finansowania (jednym z nich staje się PPR). Udział w większym przedsięwzięciu pozwala na koncentrację wsparcia na konkretnym obszarze (nie tylko na punktowym wspieraniu lokalnej społeczności). W efekcie wpływ projektu na zmianę w sytuacji społeczności lokalnej jest bardziej zauważalny. Z drugiej strony zmniejsza to jednak rozpoznawalność polskiej pomocy (patrz: studium przypadku *Słońce dla rozwoju*).

Jak wskazują wyniki badania wzmocnienia wymaga współpraca placówek dyplomatycznych z innymi donatorami w zakresie pomocy rozwojowej. Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR należałoby myśleć o realizacji działań komplementarnych z innymi donatorami na dwa możliwe sposoby. Pierwszym jest realizacja jakiegoś wąsko zakrojonego projektu, który stanowi kontynuację działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Drugą możliwością jest włączenie się w realizację projektów wieloletnich czy modułowych. W tym względzie placówki mogłyby współpracować z większymi donatorami, w projektach długofalowych (realizacja dłuższa niż 2 lata) i realizować jeden z modułów tematycznych projektu nadzorowanego przez większego donatora. Z badań wynika, że prowadzenie projektów modułowych na szeroką skalę byłoby bardzo korzystne biorąc pod uwagę ograniczone możliwości Polski (rekomendacja nr 7).

Mimo wskazanych powyżej ograniczeń PPR, można wskazać na wyróżniki działań rozwojowych

podejmowanych przez polskie podmioty w Etiopii, Kenii i Tanzanii.

Przebadani beneficjenci i przedstawiciele organizacji partnerskich, co do zasady, pozytywnie oceniali współpracę z polskimi partnerami. To, co wyróżnia polskie organizacje w oczach partnerów i beneficjentów, to przede wszystkim dobre zrozumienie problemów lokalnych, zaangażowanie oraz partnerskie relacje z lokalnymi wykonawcami działań projektowych.

Przy czym, jednym z naszych atutów zdaje się być fakt, że Polska stosunkowo od niedawna jest krajem na tyle bogatym, żeby realizować działania rozwojowe oraz przeszła doświadczenie transformacji systemowej. Tak podsumował to jeden z polskich koordynatorów:

„Kiedyś słyszałam taką opinię, która mi się bardzo spodobała, ale to może dlatego, że była pozytywna dla nas, jak nasi partnerzy powiedzieli, że bardzo lubią współpracować z organizacjami z Europy Środkowej i Wschodniej, bo o wiele łatwiej jest im znaleźć z tymi ludźmi wspólny język. (...) No być może po prostu my jesteśmy jeszcze zbyt krótko bogatym krajem, (...) i jakby szybciej nawiązujemy takie kontakty z innymi ludźmi, pamiętamy te czasy, kiedy faktycznie trzeba było współpracować, żeby w ogóle normalnie funkcjonować (...).”
[14_koordinator]

Podobną opinię sformułował jeden z wykonawców projektu:

„Polska dla odmiany jeszcze może z tym mi się kojarzy, że Polska ma cudowną, paradoksalnie, w tym momencie, sytuację, że jeszcze jedną nogą stoi czy pamięta czasy, w których myśmy byli biedni i zacofani, i ja wiem, że dalej w Polsce są biedne rejony i biedni ludzie, ale chodzi mi bardziej o tę spuściznę komunistyczną, a z drugiej... Czyli jeszcze to ma w pamięci i doświadczeniu, a jednocześnie już trochę się załapała na ten lepszy świat i moim zdaniem w związku z tym mamy nie tylko zobowiązanie, żeby pomagać innym, ale też my mamy takie wiedzę i doświadczenie, które jest unikatowe, może posłużyć dużym, posłużyć jako taki łącznik między tymi dwoma światami. Takie miałam odczucie i takie miałam, takie teoretyczne, ale w praktyce to się potwierdziło, o dziwo, i to też właśnie było w Afryce.” [15_wykonawca projektu]

W opinii niektórych respondentów, to że polskie organizacje pozarządowe działają w małej skali przy zaangażowaniu w sumie niewielkich środków rozwojowych jest atutem, gdyż pozwala na głębszy kontakt ze społecznością lokalną:

„Że to jest taka nasza wartość dodana, że mimo że nie ma właśnie tej dużej skali, to pozwala nam głębiej troszeczkę wejść w społeczność i na naszym malutkim poletku coś zdziałać i rzeczywiście tutaj NGO-sy się nie rozdrabniają (...).” [9_koordinator]

Na tle innych donatorów wyróżnia nas również mocne zaangażowanie polskich organizacji pozarządowych przejawiające się pracą w dość trudnych warunkach (bez całego zaplecza, którym dysponują organizacje z innych krajów-donatorów). Jak określił to jeden z koordynatorów polskich projektów rozwojowych:

„To jest jakby mimo wszystko chyba lepiej niż być takim zblazowanym... Jakby wtedy dzięki temu nie wchodzimy w ten przemysł NGO-sowy, więc może jest taka dobra strona tego. Co prawda jest to niegodne, ale dzięki temu jakby przez to, że dofinansowania są ograniczone to jakby naprawdę nawet do głowy by nam nie przyszło, (...) żeby komuś płacić za to, że uczestniczy w szkoleniach, nie jeździmy wypasionymi samochodami, jakby nie żyjemy jak kolonizatorzy na miejscu. To to na pewno nas wyróżnia. I to, że jakby bardzo się staramy.” [15_koordinator]

Organizacje partnerskie zauważają, że jedną z cech wyróżniających PPR są inwestycje w kompetencje beneficjentów. Jest to o tyle wartość dodana projektów polskiej pomocy rozwojowej, że inni donatorzy koncentrują się przede wszystkim na działaniach twardych:

„Bardzo dobrym kierunkiem jest finansowanie szkoleń dla beneficjentów oraz pracowników. Szczególnie, że pozostali donory skupiają się na wspieraniu zakupu infrastruktury.”
[1_organizacja partnerska]

W tym kontekście warto również wspomnieć o programie „Wolontariat: polska pomoc”. Niewątpliwie prowadzenie tego typu programu na poziomie krajowym i wsparcie projektów wolontariackich

ze środków rządowych wyróżnia Polskę spośród badanych w ramach benchmarkingu donatorów. Oprócz przykładu niemieckiego nie zidentyfikowano oddzielnych programów skierowanych do wolontariuszy w badanych krajach. Co do zasady zaangażowanie wolontariuszy w projekty rozwojowe zależy od inicjatywy i możliwości finansowych samych organizacji pozarządowych. Sposób organizacji polskiego programu chwalą również sami wolontariusze biorący udział w programie doceniając jego profesjonalne przygotowanie:

„Mam doświadczenia z wolontariatem europejskim, ale w porównaniu z MSZ to tam było całkowicie nieprofesjonalnie, organizacja była bardzo zła i w końcu z nimi nie pojechałam, WPP był naprawdę świetnie zorganizowany ...” [10_wolontariusz]

„(...) mam wrażenie, że w Polsce tych projektów jest na tyle mało, że nie można mówić o dziale czy turystyki, czy działalności...(...) ,wolnoturystyki, czy czegoś takiego, bo jednak w wielu krajach na zachodzie jest to o wiele bardziej rozwinięte i dużo instytucji prywatnych zajmuje się wysyłaniem ludzi na jakieś wolontariaty, które tak naprawdę są opłaconymi przez ludzi wakacjami i ktoś myśli, że robi coś na korzyść. To ja jestem zupełnie w ogóle krytyczna i bardzo się cieszę, że u nas tego jeszcze nie ma. (...) Na pewno bardzo wyróżniające jest to, że wolontariusz Polskiej Pomocy nie musi się martwić o nic, bo tak nie zawsze jest (...)”[13_wolontariusz]

„Bardzo doceniam to, że wolontariusze dostają diety, ponieważ dzięki temu łatwiej jest zrezygnować z kilku miesięcy życia w kraju i pojechać gdzieś, jednocześnie nie musząc zrezygnować z dochodów.” [13_wolontariusz]

Główne wnioski:

- Skala pomocy bilateralnej jest niewielka a polska pomoc rozwojowa polega przede wszystkim na realizacji zobowiązań międzynarodowych.
- Polskie placówki napotykają na bariery dotyczące włączenia się w dyskusje na forach współpracy z innymi donatorami na temat wspólnej strategii rozwoju danego kraju lub sektora, bariery te dotyczą niskich nakładów i braku możliwości wieloletniego finansowania rozwoju.
- Przebadani beneficjenci i przedstawiciele organizacji partnerskich, co do zasady, pozytywnie oceniali współpracę z polskimi partnerami. To, co nas wyróżnia w oczach partnerów i beneficjentów, to przede wszystkim dobre zrozumienie problemów lokalnych, zaangażowanie oraz partnerskie relacje z lokalnymi wykonawcami działań projektowych.
- Profesjonalna organizacja programu „Wolontariat: polska pomoc” wyróżnia Polskę spośród innych donatorów.

Rekomendacja z badania:

- Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR projekty realizowane w ramach SMG powinny mieć, co do zasady, charakter komplementarny do działań innych donatorów. Można to przeprowadzać na dwa sposoby. Pierwszym jest realizacja wąsko zakrojonego projektu, który stanowiłby uzupełnienie lub rozszerzenie działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Drugą możliwością jest włączenie się w realizację projektów wieloletnich (dłuższych niż dwa lata) zainicjowanych i nadzorowanych przez większego donatora. W tym celu należy planować polskie projekty w ten sposób, by stanowiły kompletne, zamknięte zadania. Takie zadania powinny mieć przypisane wskaźniki (przynajmniej na poziomie wskaźników produktu). Pozwoli to na kompleksowe zaplanowanie i ukończenie konkretnego działania, które będzie można ocenić w

kontekście realizacji założonych wskaźników, co w konsekwencji zabezpieczy widoczność efektów PPR

2.6. MONITOROWANIE

Pytanie badawcze:

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

Monitorowanie w systemie PPR odbywa się na dwóch poziomach: działań monitoringowych podejmowanych przez koordynatorów projektów i ich partnerów oraz monitoringu realizowanego przez pracowników DWR MSZ. W tym pierwszym przypadku monitorowanie w trakcie realizacji projektu sprowadza się do bieżącego kontaktu między koordynatorem projektu a organizacją partnerską oraz do reagowania w przypadku, gdyby pojawiały się jakieś trudności w realizacji projektów. Bieżący kontakt pozwala na podejmowanie działań zaradczych w przypadku konieczności wprowadzania zmian w projekcie. Jak zauważył jeden z respondentów:

„I nie wiem czy to w wielu projektach tak jest, ale tak u nas funkcjonuje to od samego początku, że i zdjęcia, i wszystkie informacje, i wszystkie problemy są na bieżąco realizowane dzień po dniu.(...) U mnie nie ma z tym problemu, bo ja mam bezpośredni kontakt, poza tym zawsze jest możliwość pojechania na miejsce i sprawdzania tego co się dzieje, i to też jest dobre żeby wejść.” [10_koordynator]

Rzadko jednak monitorowanie przyjmuje jakąś bardziej sformalizowaną formę na przykład przygotowywania wewnętrznych raportów z monitorowania. Koordynatorzy projektów są zobowiązani do informowania MSZ w przypadku, gdy następują zmiany w projekcie oraz do przygotowania sprawozdań finansowych i merytorycznych z realizacji projektu.

„Z monitoringiem jest tak, że bardzo się staramy, nie zawsze nam to wychodzi, bo po prostu nie ma czasu, ale po każdym miesiącu powstawał raport takiego wewnętrznego monitoringu, który jakby sprawdza ze wskaźnikami w macierzy logicznej i jakby diagnozuje, rekomenduje na przyszłość, więc co miesiąc z każdego projektu mamy taki raport.” [15_koordynator]

Organizacje pozarządowe, co do zasady, nie realizują ewaluacji realizowanych przez nich zadań. Wynika to z jednej strony z braku czasu na samodzielne podejmowanie tego typu działań w trakcie czy po realizacji projektu, z drugiej strony ze zbyt niskich środków na projekt, które nie pozwalają zlecać ewaluacji na zewnątrz. W konsekwencji, przy braku kontynuacji projektów, organizacje nie wiedzą, jakie są dalsze losy działań projektowych, jaka jest trwałość działań i rezultatów oraz jakich efektów długofalowych można się spodziewać.

„Nie wiemy. Znaczący wiemy, tak, ale jakby nie z jakiegoś takiego badania tylko po prostu oni tam są na miejscu, więc słyszą mniej więcej co się tam dzieje, ale to wynika właśnie ze względu na to, że projekty są krótkie, mega intensywne, przetwarzane działaniami i żeby wypełnić to, co mamy w tym roku nie ma żadnej szansy żeby zrobić jakiś taki bardziej..., rzetelną ocenę tego co się dzieje.” [15_koordynator]

Podobnie wygląda to w przypadku projektów realizowanych przez placówki w ramach SMG. Także tu działania monitoringowe sprowadzają się do nadzoru nad zgodnym z harmonogramem i założeniami projektu realizacją projektu. Brakuje również działań ewaluacyjnych po zakończonym projekcie, które pozwalałyby ocenić efekty długoterminowe wsparcia:

„No to taki monitoring tak naprawdę w ciągu trwania projektu jest takim technicznym, czy rzeczywiście wszystko idzie zgodnie z planem, i szczerze powiem, nie monitorowałam projektów już zrobionych, po prostu był jeden taki one off i potem za dwa lata nie sprawdzałam, czy to działa.” [12_koordinator]

Jak zauważono w rozdziale 2.2.1.2 rekomenduje się wprowadzenie w przyszłości systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji efektów projektów – szczególnie projektów dużych lub wiązki projektów realizowanej w danym obszarze. W przypadku oceny efektów projektów standardem powinno być prowadzenie ewaluacji z wykorzystaniem schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. W tym celu wykorzystywane mogłyby być przez projektodawców duże projekty modułowe. Wyniki takich badań mogłyby być podstawą do podejmowania decyzji o kontynuacji działań w danym obszarze. W przypadku koncentracji podobnych działań projektowych różnych projektodawców w jednym obszarze tematycznym można próbować w przyszłości tego typu analizy realizować na wyższym poziomie przez MSZ (rekomendacja nr 14).

W przypadku działań monitoringowych podejmowanych przez pracowników DWR, to sprowadzają się one do wizyt monitoringowych i przygotowywania sprawozdań z tych wizyt. Wizyty mają jednak, w odczuciu koordinatorów projektów (zarówno tych realizowanych przez polskie NGO, jak i placówki dyplomatyczne), charakter raczej formalny:

„Monitoring, to monitoring. To jest zazwyczaj oglądanie efektów, co tam się zadziało. No i tyle. [Brak] refleksji, a co może byśmy mogli inaczej w tych projektach robić. Nie, to jest raczej sprawdzanie, czy osiągnęliśmy wskaźniki, a jeżeli nie, to dlaczego. To jest traktowane tak trochę po macoszemu”. [17_wykonawca projektu]

„No to jest właśnie taki tylko i wyłącznie formalny. Chyba że jest wizyta, na miejscu. Wtedy mam faktycznie wrażenie, że muszę pokazać tą xxx, spotkać się z nauczycielami, że te szkoły są na miejscu. A tak to tylko i wyłącznie formalnie.” [15_koordinator]

Problemem przy realizacji działań monitoringowych jest rotacja kadr w MSZ, która powoduje zmiany opiekunów projektów. Nie zawsze też to właśnie opiekunowie projektów biorą udział w monitoringu, co jest negatywnie odbierane przez realizatorów projektów, ze względu na brak znajomości projektu oraz brak ciągłości w relacjach. Czynnikiem ograniczającym efektywność monitoringu jest płynność kadr w MSZ związana z cyklami placówkowymi, jak i ograniczone środki finansowe na realizację wizyt monitoringowych na miejscu w krajach wsparcia. W konsekwencji efektywność procesu zależy raczej od indywidualnego podejścia osoby monitorującej do wizyt, a wiedza z wizyt monitoringowych nie jest systematycznie zbierana, tak aby pozwolić na refleksję o wnioskach płynących z monitoringu. W konsekwencji trudno mówić o takim systemie monitorowania, który umożliwiłby wykorzystywanie zebranych informacji do podejmowania zmian w systemie wsparcia. Niezbędna wydaje się dyskusja nad rolą wizyt monitorujących. Pojawia się pytanie, czy powinny pełnić one funkcję głównie wizerunkową – związaną z wizytami przedstawicieli MSZ na miejscach projektowych, kontrolną czy też monitoringową. Pełniąc różne funkcje wizyty te nie wypełniają żadnej z nich dobrze. Jeśli główną funkcją wizyt ma być funkcja monitoringowa, to należałoby rozważyć, jak ją wzmocnić. Jedną z propozycji jest przygotowywanie corocznych raportów z monitorowania, które podsumowywałyby efekty wizyt monitoringowych. Raporty zawierające podsumowania wniosków z wizyt stanowiłyby materiał do dyskusji na temat zmian w systemie PPR (ukierunkowywaniu wsparcia

na kolejny rok, konstrukcji nowych konkursów czy wyciąganiu wniosków dla przyszłych Planów działań) i służyłyby również zachowaniu pamięci instytucjonalnej w sytuacji częstej rotacji kadr w MSZ. Do opracowania raportów wykorzystane mogłyby być również wnioski ze zmodyfikowanych sprawozdań projektodawców (np. w zakresie stopnia osiągnięcia wskaźników). W przypadku braku pogłębionej dyskusji nad rolą wizyt i wprowadzeniu zmian w ich organizacji należałoby z nich zrezygnować (rekomendacja nr 13).

W ramach planowania i realizacji polskiej współpracy rozwojowej zaobserwować można wyraźną pozytywną zmianę jakościową w obszarze programowania strategicznego i operacyjnego. W *Wieloletnim Programie Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020* przygotowanym przez MSZ uwzględnione zostały elementy logiki interwencji oraz teorii zmiany, w tym w szczególności w postaci spodziewanych rezultatów wdrażania programu. Ponadto na poziomie *Planu współpracy rozwojowej w 2016 r.* przedstawiona została propozycja wskaźników możliwych do wykorzystania w procesie monitorowania i ewaluacji. Dla monitorowania osiągnięcia tych wskaźników użytecznym narzędziem byłoby uzupełnienie sprawozdania merytorycznego przygotowywanego przez projektodawców wykazem stopnia osiągnięcia wskaźników produktu zbieżnych ze wskaźnikami określonymi w Planie (w formie prostego formularza Excel) (rekomendacja nr 13).

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

Wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w okresie 2016-2020 powinny stanowić podstawę dla procesu programowania interwencji 2020+. Ponadto proponujemy, aby następna edycja programu poddana została procesowi ewaluacji ex ante przeprowadzonemu w modelu partycypacyjnym (tj. przygotowanie programu we współpracy z ewaluatorami zewnętrznymi/ekspertami) (rekomendacja nr 6).

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

Główne wnioski:

- Problemem przy realizacji działań monitoringowych jest rotacja kadr w MSZ związana z cyklem placówkowym, która powoduje zmiany opiekunów projektów.
- W sytuacji ograniczonej efektywności wizyt monitoringowych należałoby rozważyć albo rezygnację z wizyt, albo wzmocnienie całego procesu poprzez przygotowywanie corocznych raportów z monitorowania, które podsumowywałyby efekty wizyt monitoringowych
- W ramach planowania i realizacji polskiej współpracy rozwojowej zaobserwować można wyraźną pozytywną zmianę jakościową w obszarze programowania strategicznego i operacyjnego.

Rekomendacje z badania:

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

2.7. DOŚWIADCZENIE I POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI/INSTYTUCJI

Pytania badawcze:

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

Większość z badanych polskich organizacji pozarządowych posiada wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów rozwojowych w krajach Afryki. Przekłada się to na ich potencjał do realizacji projektów o dużych budżetach, aplikowania o środki unijne czy międzynarodowe dla realizacji działań rozwojowych. Niemniej, większość z nich znajduje się obecnie przed barierą wzrostu. Jest to taki moment rozwoju, który wymaga profesjonalizacji, pewnej stabilizacji, w szczególności w obszarze zatrudnienia, dla realizacji dużych projektów rozwojowych. Obrazuje to dobrze, jedna z wypowiedzi koordynatorów:

„Znaczą tutaj żeby robić projekty z polskich pomocy trzeba mieć dużo kasy z innych źródeł, którą jeszcze można zapożyczyć w pewnym sensie. My nie mamy, to znaczy mamy działalność statutową odpłatną, mediacyjną, z której trochę pożyczamy, ale to jesteśmy w stanie założyć za pensje pracowników najwyżej jeden miesiąc może, ale nie na cztery.” [15_koordinator]

Na polskim rynku znajduje się w związku z tym niewiele organizacji, które posiadają wystarczający potencjał do tego, aby bez systemowego wsparcia, realizować duże projekty rozwojowe, aplikować o duże granty w ramach europejskich czy międzynarodowych konkursów. Należą do nich przede wszystkim PCPM i PAH.

Zauważa się, że większość organizacji pozarządowych nie jest w stanie bez systemowego wsparcia osiągnąć takiego poziomu stabilizacji, który pozwalałby im podejmować ryzyko realizacji projektów o dużych budżetach w krótkim okresie czasu. Potrzebne jest stworzenie odpowiedniego zaplecza zarówno finansowego, jak i kadrowego do tego, żeby tego typu inicjatywy podejmować.

„No trochę to jest taka krytyka, która nie bierze pod uwagę tego, że to jest tak, jak z tymi kosztami administracyjnymi i programowymi, nie ma dobrych rezultatów bez dobrego zarządzania, bez dobrego myślenia strategicznego, bez jakiejś wizji i bez sprawnej koordynacji, i tak samo nie ma możliwości, żeby organizacje nagle zaczęły robić projekty o budżecie miliona złotych w 8 miesięcy, przy kompletnym braku zaplecza. Cały rozwój merytoryczny ludzi, którzy zajmują się współpracą rozwojową, to jest ich własna inicjatywa, która w ogóle nie jest też w żaden sposób wspierana przez państwo. Ja mówię tutaj o wsparciu instytucjonalnym, czyli takim, żeby faktycznie organizacja mogła sobie zaplanować to, w jakim kierunku chce iść, i żeby miała jakieś środki na to, żeby po prostu iść w tym kierunku.” [14_koordinator]

Wyniki benchmarkingu wskazują, że w krajach innych donatorów występują mechanizmy wspierania rozwoju organizacji działających w obszarze pomocy rozwojowej. Czechy od 2013 roku przyznają granty na rozwój organizacji lokalnych w takich obszarach jak: obszar komunikacji, pozyskiwania środków finansowych czy wzmacnianie kompetencji zarządczych. Dania kładzie duży nacisk na wspieranie rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych oraz ich pracowników poprzez pomoc techniczną, doradztwo, kształcenie kadr, co obejmuje również partnerów duńskich NGO w krajach biorcach. W Niemczech wsparcie NGO obejmuje doradztwo dla organizacji pozarządowych

realizowane przez agencję działającą przy Ministerstwie Federalnym ds. Gospodarki i Współpracy Rozwojowej (*Advice Centre for NGOs bengo*). Wsparcie dotyczy procesu składania wniosków, znalezienia źródeł finansowania ich działalności, czy udostępniania kontaktów do potencjalnych partnerów i ekspertów (więcej na ten temat, patrz: raport z benchmarkingu).

W Polsce jednak przeważa liberalny model rozwoju organizacji pozarządowych, który zakłada rozwój tego sektora bez instytucjonalnego wsparcia ze strony rządu. Choć zdarzają się wyjątki, do których należą na przykład konkursy organizowane przez Fundację Batorego, gdzie pojawia się możliwość finansowania kosztów rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych. Niemniej, takich rozwiązań brakuje w obszarze PPR:

„To nie jest moja refleksja, bo to nasz kolega z Instytutu Globalnej Odpowiedzialności dobrze kiedyś zdiagnozował, że nasz model rozwoju społeczeństwa obywatelskiego jest takim modelem bardzo liberalnym, na zasadzie, że jest konkurencja i ten, kto przetrwa, ten wygra w tym umownym wyścigu. Natomiast to nie jest dobre dla rozwoju sektora, ani w ogóle dla tego, do czego ten sektor może posłużyć.” [14_koordinator]

„Ale to jest w ogóle dyskusja między MSZ-em a Grupą Zagranica, która zrzesza organizacje działające za granicą, że Grupa Zagranica postuluje o to żeby był jakby w tej polskiej pomocy był taki komponent zwiększania naszej capacity, żeby profesjonalnie te projekty robić. Tego w ogóle nie ma i MSZ otwarcie mówi, że nie chce tego robić...” [15_koordinator]

W związku z tym, że MSZ zainicjował już działania nakierowane na realizację większych projektów w ramach konkursów „Polskiej pomocy rozwojowej” warto powiązać stopniowe przechodzenie do realizacji projektów o dużych budżetach w ramach PPR z wprowadzaniem rozwiązań ułatwiających realizację projektów przez organizacje pozarządowe. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest tu wprowadzenie możliwości ryczałtowego rozliczania kosztów administracyjnych (do wysokości 7%) przy równoczesnym wyłączeniu kosztów osobowych (koordynacji, zarządzania projektem) z kosztów administracyjnych. Ułatwiłoby to rozliczanie projektu, ale również zwiększyło elastyczność finansową przy zarządzaniu dużymi projektami.

Samo przechodzenie do realizacji projektów o dużych budżetach jest warte rekomendacji. Duże i kompleksowe projekty są łatwiejsze do koordynacji niż małe i rozproszone, a tym samym istnieje większa szansa uzyskania efektów synergicznych. Realizacja dużych projektów długoterminowych (obecnie np. w konstrukcji modułowej) ułatwia „uczenie się” instytucji uczestniczących i beneficjentów, a tym samym wpływa na trwałość efektów i potencjał organizacji. Koncentracja środków na dużych projektach długoterminowych mogłaby z czasem, ze względu na efekty skali, zwiększyć zainteresowanie polskich przedsiębiorców uczestnictwem w PPR. Duże projekty są również bardziej „widoczne”, a tym samym umożliwiają uzyskanie lepszych efektów wizerunkowych. Przy czym, nakład pracy przy realizacji projektów o dużych budżetach nie zwiększa się znacząco, za to poprawia się efektywność projektów. W perspektywie długofalowej duże projekty powodowałyby konieczność i opłacalność „stałej obecności” na miejscu polskich organizacji, co patrząc na wnioski z badania w Palestynie warunkuje długoterminową trwałość efektów.

Należy jednak wziąć pod uwagę, że tego zmiany w systemie finansowania PPR powinny być wprowadzane stopniowo oraz w dialogu z organizacjami pozarządowymi, żeby pozwolić na adaptację organizacji pozarządowych do nowej formuły realizacji PPR.

Oceniając potencjał organizacji do realizacji projektów rozwojowych warto zwrócić uwagę na organizacje pozarządowe biorące udział w Programie „Wolontariat: polska pomoc”. Organizacje te

charakteryzują się dużym doświadczeniem w organizacji wolontariatu (nie tylko w ramach programu MSZ), co przejawia się w profesjonalnym przygotowaniu wolontariuszy do udziału w projektach wolontariackich. O potencjale organizacji w tym zakresie świadczyć może m.in. podejmowanie nowatorskich inicjatyw np. warsztatów organizowanych po zakończeniu wolontariatu ułatwiających adaptację wolontariuszy po powrocie do kraju, jak i wykorzystanie doświadczeń wyniesionych z wolontariatu do rozwoju osobistego i zawodowego.

Kolejną kwestią jest wzmocnienie instytucjonalne samych placówek dyplomatycznych. Docelowo, placówki powinny pełnić bardziej strategiczną rolę w zakresie PPR. Ze względu na potencjał placówek (wiedzę, doświadczenie i znajomość danego kraju) powinny one zasilać informacjami DWR MSZ w procesach programowania, wyboru projektów, ich monitorowania i oceny. Rolą placówki powinno być też budowanie i udostępnianie repozytorium wiedzy: dokumentów strategicznych, na poziomie centralnym, lokalnym i sektorowym (np. od organizacji partnerskich, badań, analizy i opracowań. Rozważyć należy wykorzystanie części środków SMG na zlecenie przez placówki dogłębnych diagnoz sytuacji w danym sektorze czy na danym obszarze tam, gdzie nie ma dokumentów strategicznych, bądź ich użyteczność jest niewielka i brakuje diagnozy lokalnej i sektorowej dokonywanej przez lokalne organizacje partnerskie). Rola strategiczna powinna również dotyczyć ściślejszej współpracy z innymi donatorami. Na poziomie operacyjnym należy wzmacniać rolę placówki w zakresie Polskiej Pomocy w danym kraju jako brokera wiedzy – integrującego organizacje działające na danym terenie poprzez przekazywanie im informacji o realizowanych działaniach i potencjalnych możliwościach współpracy. W tym celu placówki powinny – podobnie jak MSZ, być odciążone od zadań wdrożeniowych. System, w którym za udzielanie wsparcia odpowiada pracownik polityczno-rozwojowy sprawia, że jedna osoba nie jest w stanie skutecznie kontrolować również tego obszaru wobec mnogości innych obowiązków oraz wynikającej z nich odpowiedzialności. Zwiększenie budżetu na PPR, w tym na SMG powinno iść w związku z tym w parze ze wzmocnieniem kadrowym placówki, tj. poprzez stworzenie etatu pracownika rozwojowego (rekomendacja nr 4).

Myśląc długofalowo o podnoszeniu jakości polskiej pomocy rozwojowej niezbędne wydaje się inwestowanie w potencjał głównych aktorów – dotyczy to zarówno MSZ, jak i placówek. W obecnej chwili zarówno DWR MSZ, jak i placówki nie mają możliwości przejmowania na siebie bardziej złożonych zadań związanych z monitorowaniem, ewaluacją i promocją PPR. Docelowo warto rozważyć taki model, w którym MSZ pełni rolę strategiczną – zajmuje się programowaniem wsparcia, monitorowaniem efektów na poziomie strategicznym oraz ewaluacją, podczas gdy za wszystkie zadania wdrożeniowe (ogłaszanie konkursów, rozliczanie projektów) odpowiedzialny byłby zewnętrzny podmiot (rekomendacja nr 3).

Główne wnioski:

- Większość z badanych polskich organizacji pozarządowych posiada wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów rozwojowych w krajach Afryki, stoją one jednak przed barierą wzrostu.
- Ze względu na ograniczony potencjał organizacji pozarządowych działających w badanych krajach Afryki Wschodniej do realizacji projektów rozwojowych o dużych budżetach należałoby połączyć stopniowe przechodzenie do koncentracji na realizacji dużych projektów ze wsparciem instytucjonalnym organizacji pozarządowych.
- System, w którym pracownik polityczno-rozwojowy placówki odpowiada za udzielanie wsparcia sprawia, że jedna osoba nie jest w stanie skutecznie kontrolować tego dodatkowego obszaru wobec mnogości innych obowiązków oraz wynikającej z nich odpowiedzialności.
- W obecnej chwili zarówno DWR MSZ, jak i placówki nie mają możliwości przejmowania na siebie bardziej złożonych zadań związanych z monitorowaniem, ewaluacją i promocją PPR.

Rekomendacje z badania:

- Rekomendowane jest stopniowe przechodzenie do systemu realizacji projektów o dużych budżetach. Takie projekty ułatwiają osiągnięcie efektów synergicznych oraz są łatwiejsze do koordynacji. Realizacja dużych projektów długoterminowych (obecnie np. w konstrukcji modułowej) ułatwia "uczenie się" instytucji uczestniczących i beneficjentów, a tym samym wpływa na trwałość efektów i potencjał organizacji. Koncentracja środków na dużych projektach długoterminowych mogłaby z czasem, ze względu na efekty skali, zwiększyć zainteresowanie polskich przedsiębiorców uczestnictwem w PPR. Duże projekty są również bardziej „widoczne”, a tym samym umożliwiają uzyskanie lepszych efektów wizerunkowych. Przy czym koszty stałe realizacji są podobne w małych i większych projektach, w związku z tym poprawia się efektywność kosztowa inicjatyw. W perspektywie długofalowej projekty o dużych budżetach powodowałyby konieczność i opłacalność „stałej obecności” na miejscu polskich organizacji (poprzez ich rejestrację w krajach wsparcia).
- Rekomendowane jest wprowadzanie rozwiązań ułatwiających realizację projektów przez organizacje pozarządowe. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest tu wprowadzenie możliwości ryczałtowego rozliczania kosztów administracyjnych (do wysokości 7%) przy równoczesnym wyłączeniu kosztów osobowych (koordynacji, zarządzania projektem) z kosztów administracyjnych. Ułatwiłoby to rozliczanie projektu, ale również zwiększyło elastyczność finansową przy zarządzaniu dużymi projektami.
- Rozwiązaniem na poziomie strategicznym byłoby przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR (np. ocena projektów, monitoring i rozliczanie) instytucji zewnętrznej, publicznej lub prywatnej. W przypadku instytucji prywatnej zlecenie to może być zrealizowane w trybie zamówień publicznych. Odciążyłoby to MSZ od zadań związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem konkursów PPR oraz rozliczaniem projektów. Mogłoby też doprowadzić do skrócenia procesu oceny projektów. Pozwoliłoby to na koncentrację działalności DWR na zadaniach strategicznych. Podejście takie zapewniłoby również elastyczność i ograniczyłoby ryzyko związane z tworzeniem dodatkowej agencji administracji publicznej.
- Docelowo, placówki zaangażowane we współpracę rozwojową powinny pełnić bardziej strategiczną rolę w tym obszarze. Ze względu na ich potencjał (wiedzę i doświadczenie pracowników placówek) powinny one zasilać wiedzą DWR MSZ w procesach programowania, wyboru projektów, ich monitorowania i oceny. Rolą placówki powinno być też budowanie i udostępnianie repozytorium wiedzy: dokumentów strategicznych, na poziomie centralnym, lokalnym i sektorowym (uzyskiwanych np. od organizacji partnerskich), badań, analiz i opracowań. Rozważyć należy wykorzystanie części środków SMG na zlecenie przez placówki dogłębnych diagnoz sytuacji w danym sektorze czy na danym obszarze (tam, gdzie nie ma dokumentów strategicznych, bądź ich użyteczność jest niewielka oraz brakuje diagnozy lokalnej i sektorowej dokonywanej przez lokalne organizacje partnerskie). Rola strategiczna powinna również dotyczyć ściślejszej współpracy z innymi donatorami. Na poziomie operacyjnym należy wzmacniać rolę placówki jako brokera wiedzy – integrującego organizacje działające na danym terenie poprzez przekazywanie im informacji o realizowanych inicjatywach i potencjalnych możliwościach współpracy. Utworzenie etatu pracownika ds. rozwojowych powinno pozwolić łączyć obecne zadania wdrożeniowe z rozwojem strategicznej funkcji placówki w ramach PPR.

2.8. OGÓLNA OCENA PPR W AFRYCE WSCHODNIEJ

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ○ widoczne bezpośrednie efekty realizacji projektów (zarówno efekty „twarde”, jak i „miękkie”) ○ dostosowanie projektów do społeczno-ekonomicznych, politycznych i kulturowych uwarunkowań kraju-wsparcia ○ trafne, co do zasady, diagnozy potrzeb beneficjentów wsparcia ○ doświadczenie polskich organizacji pozarządowych w realizacji działań rozwojowych ○ partycypacyjny model działania polskich organizacji/institucji (m.in. utrzymywanie bliskich i trwałych relacji z lokalnymi organizacjami partnerskimi, konsultacje założeń projektów z głównymi interesariuszami) ○ „rozpoznawalność” polskiej pomocy na poziomie lokalnym 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ograniczone zasoby finansowe ○ rozproszenie wsparcia ○ realizacja projektów o małych budżetach uniemożliwiających uzyskanie szerszych i długoterminowych efektów interwencji, w tym efektów wizerunkowych w skali kraju i regionu ○ ograniczone zasoby kadrowe polskich placówek dyplomatycznych realizujących projekty rozwojowe ○ rotacyjność kadr zmniejszająca pamięć instytucjonalną DWR MSZ ○ brak stałej obecności polskich organizacji na miejscu w krajach wsparcia (tam gdzie skala zaangażowania NGO to uzasadnia) ○ niewielkie efekty synergiczne polskich projektów ○ nierozwinięty system monitorowania realizacji projektów i ewaluacji efektów projektów (rezultatów długoterminowych) ○ nierozwinięta współpraca z polskimi firmami w ramach PPR wynikająca m.in. z braku widocznych korzyści dla polskich przedsiębiorstw ○ niedostateczna orientacja działań promocyjnych i informacyjnych na prezentację rezultatów projektów
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ entuzjazm, zaangażowanie oraz wysoki poziom mobilizacji wśród lokalnych organizacji partnerskich oraz beneficjentów wsparcia ○ współpraca polskich organizacji z innymi donatorami (krajami oraz organizacjami międzynarodowymi) ○ przełożenie polskich doświadczeń w zakresie transformacji gospodarczej i ustrojowej na kontekst lokalny ○ wykorzystanie nisz niezagospodarowanych przez pozostałych donatorów 	<ul style="list-style-type: none"> ○ bariery kulturowe pomiędzy Polską i krajami Afryki Wschodniej ○ niski potencjał instytucjonalny większości organizacji pozarządowych do realizacji projektów rozwojowych o dużych budżetach ○ niestabilna sytuacja polityczna i ryzyko jej pogorszenia w regionie/kraju-wsparcia (casus etiopski w trakcie badania) ○ mała widoczność PPR na tle działań innych donatorów obecnych w regionie oraz dysponujących znacznie większymi zasobami finansowymi i potencjałem organizacyjnym ○ wrażliwa społecznie kwestia kryzysu migracyjnego oraz zagrożeń terrorystycznych ○ brak w Polsce debaty na temat różnych aspektów pomocy rozwojowej

Wyniki badania ewaluacyjnego przeprowadzonego przez Fundację Idea Rozwoju w okresie czerwiec – grudzień 2016 pozwalają na sformułowanie pozytywnej oceny efektywności, trafności oraz użyteczności polskiej pomocy rozwojowej realizowanej w Afryce Wschodniej. Najtrudniejszym do osiągnięcia aspektem PPR jest trwałość efektów i działań projektowych. Przy czym, przyjęty przez polskich projektodawców model realizacji projektów rozwojowych jest optymalny biorąc pod uwagę istniejące ograniczenia, do których przede wszystkim należą niskie nakłady na PPR.

Ocena polskiej pomocy rozwojowej w wybranych krajach Afryki Wschodniej w latach 2012-2015 pod kątem **kryterium efektywności** jest pozytywna biorąc pod uwagę bariery, jakie występują w jej realizacji. Polscy projektodawcy (zarówno organizacje pozarządowe, jak i placówki dyplomatyczne) **przyjęły efektywny model realizacji projektów rozwojowych** uwzględniając dostępne zasoby, skalę finansowania oraz ograniczenia w postaci jednoroczności projektów. Model ten opiera się na ścisłej współpracy ze sprawdzonymi, wiarygodnymi partnerami w krajach wsparcia, na których spoczywa w dużym stopniu ciężar realizacji projektów. Oceniając efektywność PPR warto zauważyć, że założone we wnioskach projektowych rezultaty zostały w większości osiągnięte. Niemniej, orientacja na sprawną realizację projektów w krótkim okresie czasu sprawia, że utrudnione jest poszukiwanie dodatkowych korzyści ze współpracy z innymi podmiotami (innymi projektodawcami, donatorami, przedsiębiorstwami) w celu osiągania koncentracji wsparcia i efektów synergii. Wyniki badania wskazują na nikłe efekty synergiczne wsparcia, choć można mówić o komplementarności projektów, szczególnie związanej z ciągłością wsparcia. Jeśli efekty synergiczne występują, to w małej skali i wynikają raczej ze strategii organizacji partnerskich poszukujących różnych źródeł wsparcia, niż z zaplanowanych działań polskich organizacji/institucji. Spośród badanych projektów największą efektywnością kosztową cieszyły się projekty proste przynoszące znaczącą, konkretną, odczuwalną już w krótkim okresie czasu zmianę w sytuacji odbiorców wsparcia (np. realizowane w obszarze ochrony środowiska). Przy czym zmiana będąca wynikiem realizacji polskich projektów odczuwalna jest przede wszystkim na poziomie lokalnym – rzadko pojawia się szerszy niż lokalny wpływ realizowanych działań. Choć projekty miały, co do zasady, pozytywny wpływ na sytuację poszczególnych beneficjentów i społeczności lokalnych, trudno jednak mówić o ich znaczącym wpływie na realizację polskich i międzynarodowych celów strategicznych. Wynika to przede wszystkim z niskich nakładów finansowych, które Polska przeznacza na pomoc rozwojową. W przypadku projektów wolontariackich warto wspomnieć o dodatkowych efektach projektów w postaci osobistego rozwoju wolontariuszy oraz efektach związanych z upowszechnianiem wiedzy o PPR poprzez inicjatywy edukacyjne.

Trwałość rozumiana szeroko, nie tylko jako utrzymanie w czasie efektów projektów, ale również jako kontynuacja działań projektowych, **jest najtrudniejszym do osiągnięcia aspektem pomocy rozwojowej realizowanej w krajach Afryki Wschodniej**. W ramach badania zidentyfikowano trzy modele zachowania trwałości polskich projektów pomocowych – model ograniczonej trwałości, model samoutrzymujący się, model zapobiegawczy (współfinansujący). Zarówno model samoutrzymujący się, jak i zapobiegawczy są warte rekomendacji ponieważ zawierają mechanizmy zwiększające trwałość zrealizowanych działań projektowych. Bez tego typu mechanizmów trwałość dotyczy występowania bezpośrednich efektów realizowanego projektu, które bez podtrzymywania mogą (ale nie muszą) z czasem zanikać. Największą trudność w utrzymaniu trwałości zauważono w przypadku projektów związanych z nowoczesnymi technologiami ze względu na częsty brak możliwości finansowych partnerów lokalnych lub beneficjentów do utrzymania efektów działań podjętych w projekcie.

Najtrwalsze działania to takie, w przypadku których zaplanowano mechanizmy zapewniające trwałość i zadbane o przeszkolenie multiplikatorów wiedzy; są to działania realizowane we współpracy z silnym, zinstytucjonalizowanym partnerem w oparciu o trafne diagnozy, jak i włączające w ich realizację lokalną społeczność.

Tematyczne priorytety wsparcia w Afryce Wschodniej w latach 2012-2015 zostały **trafnie** określone. We wszystkich trzech obszarach: edukacji oraz aktywizacji zawodowej i społecznej; ochrony zdrowia, i ochrony środowiska występują duże potrzeby rozwojowe, a polska pomoc rozwojowa stanowi na nie, co do zasady, trafną odpowiedź, choć realizowaną w małej lokalnej skali. Oceniając priorytety rozwojowe na okres 2016-2020 w oparciu o doświadczenia okresu 2012-2015 zauważyć należy, że słusznie dokonano wydzielenia priorytetu tematycznego dotyczącego obszaru przedsiębiorczości oraz sektora prywatnego. Dotychczas zrealizowane projekty wskazują, że działania mające na celu zwiększenie zatrudnienia charakteryzują się dużym potencjałem prorozwojowym. Natomiast w warunkach małej skali polskiej pomocy i jednoroczności projektów ryzykiem, jak wskazują wyniki badań, obarczona może być realizacja projektów nastawionych na ograniczenie procesów wylesiania, pustynnienia czy degradacji gruntów.

Na **użyteczność** polskiej pomocy rozwojowej w wybranych krajach Afryki Wschodniej wpływa przede wszystkim **partycypacyjny model działania polskich organizacji/institucji w krajach wsparcia**. Opiera on się na ścisłej, partnerskiej współpracy z organizacjami lokalnymi. Taka formuła współpracy, w której w realizację projektu silnie zaangażowany jest partner lokalny, pozwala na trafne zdiagnozowanie potrzeb i dopasowanie działań projektowych do kontekstu lokalnego. Niemniej, warto zauważyć, że partnerstwo jest nie tylko jednym z konkursowych warunków formalnych, ale również faktyczną gwarancją skuteczności podejmowanych działań w sytuacji krótkich, jednorocznych projektów. Bazowanie m.in. na wiedzy organizacji partnerskich sprawia, że diagnozy potrzeb były co do zasady trafne. Zrealizowane projekty przyczyniały się również do budowania potencjału organizacji partnerskich do zarządzania projektami, prowadząc w konsekwencji do ich profesjonalizacji.

Jedną z istotnych barier rozwoju polskiej pomocy rozwojowej są **niskie nakłady z budżetu państwa na jej realizację**. Bez zwiększenia środków trudno planować znaczącą zmianę systemu PPR, można wyłącznie dokonywać drobnych korekt jej obecnej konstrukcji instytucjonalnej i proceduralnej. Z drugiej strony, przy planowaniu zwiększenia budżetu niezbędne jest doskonalenie zasad realizacji PPR, a także zwiększanie potencjału realizatorów projektów oraz MSZ i placówek dyplomatycznych uczestniczących w realizacji PPR. Dlatego też te dwa procesy: stopniowe zwiększanie budżetu na polską pomoc rozwojową, doskonalenie zasad jej wdrażania i wzmacnianie potencjału wszystkich aktorów powinny następować równolegle.

Biorąc pod uwagę wnioski z przeprowadzonego badania rekomenduje się dążenie do takiego modelu polskiej pomocy rozwojowej, w którym **poziom strategiczny** PPR uległby wzmocnieniu. W rekomendowanym w niniejszym raporcie modelu MSZ powinien pełnić rolę strategiczną – zajmować się programowaniem wsparcia, monitorowaniem efektów na poziomie strategicznym oraz ewaluacją, podczas gdy za wszystkie zadania wdrożeniowe (ogłaszanie konkursów, rozliczanie projektów) odpowiedzialny byłby zewnętrzny podmiot, który mógłby zostać wybrany np. w trybie zamówień publicznych lub na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wzmocnienie poziomu strategicznego oznacza również podjęcie decyzji dotyczącej przygotowania wieloletniego programu rozwoju, na podstawie Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju,

powiązanego z wieloletnim budżetem przypisanym do części budżetowej właściwego ministra (a nie finansowanym z rezerwy celowej).

Efektywność PPR mogłaby być wzmocniona poprzez zestaw powiązanych działań. W sytuacji ograniczonych środków na PPR kluczowa dla zwiększenia jej efektywności powinna być rzetelna ocena efektywności projektów. Pozwoliłoby to na identyfikację działań przynoszących realną zmianę w sytuacji odbiorców pomocy i ich społeczności, prostych do realizacji i efektywnych kosztowo. Rekomendowane jest również stopniowe przejście do realizacji projektów o dużych budżetach, dzięki którym łatwiej osiągać efekty synergiczne i wizerunkowe.

III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI

Lp.	Wniosek	Rekomendacje strategiczne	Adresat
1.	Niskie nakłady na PPR sprawiają, że realizowane są projekty o niskich budżetach, co wpływa negatywnie na efektywność PPR - utrudnia współpracę z innymi donatorami, osiąganie realnego wpływu na rozwój krajów wsparcia i efektów synergii oraz tworzy bariery skutecznej realizacji PPR (m.in. roczne budżety, brak wystarczających środków na promocję i monitorowanie itp.).	Zwiększenie nakładów na PPR jest warunkiem niezbędnym dla zmiany systemowej w realizacji polskiej pomocy rozwojowej. Uzasadnione to jest dodatkowo kryzysem migracyjnym, Wdrożenie tej rekomendacji mogłoby stanowić zarazem realizację zobowiązania Polski do zwiększenia nakładów na PPR do 0,33% PKB. Budżet należałoby podnosić stopniowo, tak aby umożliwić stopniowe zwiększanie potencjału polskich organizacji pozarządowych do realizacji działań rozwojowych. Realizacja rekomendacji jest powiązana z możliwością realizacji projektów o większym zasięgu (rek. nr 2), zwiększaniem zdolności instytucjonalnej DWR i placówek dyplomatycznych (rek. nr 3 i 4), w tym do poszukiwania efektów synergii poprzez współpracę z innymi donatorami (rek. nr 7) czy też wzmocnieniem działań monitoringowych i ewaluacyjnych (rek. 6, 13,14). (Rozdział 2.2., s. 32).	rząd/MSZ
2.	Przy ograniczonych funduszach należy szukać możliwości zwiększania efektywności PPR. Jedną z nich jest zainicjowane już przez MSZ stopniowe przechodzenie do realizacji projektów o dużych budżetach.	Rekomendowane jest stopniowe przechodzenie do systemu realizacji projektów o dużych budżetach. Takie projekty ułatwiają osiąganie efektów synergicznych oraz są łatwiejsze do koordynacji. Realizacja dużych projektów długoterminowych (obecnie np. w konstrukcji modułowej) ułatwia "uczenie się" instytucji uczestniczących i beneficjentów, a tym samym wpływa na trwałość efektów i potencjał organizacji. Koncentracja środków na dużych projektach długoterminowych mogłaby z czasem, ze względu na efekty skali, zwiększyć zainteresowanie polskich przedsiębiorców uczestnictwem w PPR. Duże projekty są również bardziej „widoczne”, a tym samym umożliwiają uzyskanie lepszych efektów wizerunkowych. Przy czym koszty stałe realizacji są podobne w małych i większych projektach, w związku z tym poprawia się efektywność kosztowa inicjatyw. W perspektywie długofalowej projekty o dużych budżetach powodowałyby konieczność i opłacalność „stałej obecności” na miejscu polskich organizacji (poprzez ich rejestrację w krajach wsparcia) ⁴³ . (Rozdział 2.7., s. 78).	MSZ

⁴³ Jak pokazują wnioski z badania w Palestynie taka stała obecność warunkuje długoterminową trwałość efektów.

3.	Zdolność instytucjonalna DWR MSZ do realizacji działań rozwojowych powinna być wzmocniana i rozwijana. Problemem jest obciążenie DWR zadaniami oraz rotacja kadr ograniczająca pamięć instytucjonalną.	Rozwiązaniem na poziomie strategicznym byłoby przekazanie zadań związanych z wdrażaniem PPR (np. ocena projektów, monitoring i rozliczanie) instytucji zewnętrznej, publicznej lub prywatnej. W przypadku instytucji prywatnej zlecenie to może być zrealizowane w trybie zamówień publicznych. Odciążyłyby to MSZ od zadań związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem konkursów PPR oraz rozliczaniem projektów. Mogłyby też doprowadzić do skrócenia procesu oceny projektów. Pozwoliłyby to na koncentrację działalności DWR na zadaniach strategicznych. Podejście takie zapewniłoby również elastyczność i ograniczyłyby ryzyko związane z tworzeniem dodatkowej agencji administracji publicznej. (Rozdział 2.7., s. 78).	rząd/MSZ
4.	Zdolność instytucjonalna placówek dyplomatycznych do realizacji działań rozwojowych powinna być wzmocniana. Problemem jest obciążenie ich zadaniami, rotacja kadr oraz niedobory kadrowe .	Docelowo, placówki zaangażowane we współpracę rozwojową powinny pełnić bardziej strategiczną rolę w tym obszarze. Ze względu na ich potencjał (wiedzę i doświadczenie pracowników placówek) powinny one zasilać wiedzę DWR MSZ w procesach programowania, wyboru projektów, ich monitorowania i oceny. Rolą placówki powinno być też budowanie i udostępnianie repozytorium wiedzy: dokumentów strategicznych na poziomie centralnym, lokalnym i sektorowym (uzyskiwanych np. od organizacji partnerskich), badań, analiz i opracowań. Rozważyć należy wykorzystanie części środków SMG na zlecenie przez placówki dogłębnych diagnoz sytuacji w danym sektorze czy na danym obszarze (tam, gdzie nie ma dokumentów strategicznych, bądź ich użyteczność jest niewielka oraz brakuje diagnozy lokalnej i sektorowej dokonywanej przez lokalne organizacje partnerskie). Rola strategiczna powinna również dotyczyć ściślejszej współpracy z innymi donatorami. Na poziomie operacyjnym należy wzmocnić rolę placówki jako brokera wiedzy – integrującego organizacje działające na danym terenie poprzez przekazywanie im informacji o realizowanych inicjatywach i potencjalnych możliwościach współpracy. Utworzenie etatu pracownika ds. rozwojowych powinno pozwolić łączyć obecne zadania wdrożeniowe z rozwojem strategicznej funkcji placówki w ramach PPR. (Rozdział 2.7., s. 78).	rząd/MSZ
5.	Współpraca z przedsiębiorstwami jest słabą stroną PPR.	Dążąc do lepszego powiązania celów polityki zagranicznej z celami polityki gospodarczej należy wziąć pod uwagę doświadczenia innych krajów (analizowanych w ramach benchmarkingu), które wskazują, że wsparcie przedsiębiorstw w tym zakresie dotyczy przede wszystkim wprowadzania ułatwień w nawiązaniu współpracy z zagranicznymi partnerami polskim przedsiębiorcom. Ewentualne działania tego typu powinny być realizowane przez lub we ściślejszej współpracy z Ministerstwem Rozwoju. (Raport z benchmarkingu, rozdział 2.2. s. 37).	MSZ/MR
6.	W perspektywie długoletniej efektywność ewaluacji mogłaby zostać wzmocniona, tak by lepiej służyła celom PPR.	W perspektywie długoterminowej proponuje się zaplanowanie ewaluacji ex post zarówno <i>Wieloletniego Programu współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015</i> , jak i kolejnego <i>Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2016-2020</i> (przeprowadzonej w roku 2021 lub 2022) oraz ewaluacji ex ante kolejnego programu opracowanego dla okresu post-2020. (Rozdział 2.6., s. 74).	MSZ

	Wniosek	Rekomendacje operacyjne	Adresat
7.	Badania wskazują, że placówki dyplomatyczne wykazują się dobrym zrozumieniem kontekstu lokalnego realizowanej pomocy i dużą aktywnością w zakresie współpracy z organizacjami partnerskimi i pozarządowymi. Brakuje jednak przełożenia tego potencjału na wspólną realizację zadań z innymi donatorami – przez co efekt synergii działań pomocowych nie jest w pełni osiąganym. W dużej mierze wynika to jednak z charakteru PPR w SMG – budżetu i czasu trwania projektów – patrz wniosek i rekomendacja nr 1.	Biorąc pod uwagę ograniczony i relatywnie niewielki budżet PPR projekty realizowane w ramach SMG powinny mieć, co do zasady, charakter komplementarny do działań innych donatorów. Można to przeprowadzać na dwa sposoby. Pierwszym jest realizacja wąsko zakrojonego projektu, który stanowiłby uzupełnienie lub rozszerzenie działań innych donatorów na danym terenie/dla danej grupy beneficjentów. Drugą możliwością jest włączenie się w realizację projektów wieloletnich (dłuższych niż dwa lata) zainicjowanych i nadzorowanych przez większego donatora. W tym celu należy planować polskie projekty w ten sposób, by stanowiły kompletne, zamknięte zadania. Takie zadania powinny mieć przypisane wskaźniki (przynajmniej na poziomie wskaźników produktu). Pozwoli to na kompleksowe zaplanowanie i ukończenie konkretnego działania, które będzie można ocenić w kontekście realizacji założonych wskaźników, co w konsekwencji zabezpieczy widoczność efektów PPR. (Rozdział 2.5., s.70).	placówka
8.	Jednym z istotnych czynników warunkujących skuteczność i efektywność realizowanych projektów jest trafna diagnoza sytuacji wyjściowej. W przypadku reorientacji PPR na projekty o dużych budżetach konieczne jest wzmocnienie procesu diagnozowania, w szczególności w nowych dla danej organizacji pozarządowej obszarach tematycznych.	W celu trafniejszej diagnozy sytuacji i dostosowania projektu do potrzeb lokalnych proponuje się wykorzystanie projektów modułowych do przeprowadzania pilotażu (w pierwszym roku realizacji działań projektowych). Wymaga to dopuszczenia możliwości znaczącego zróżnicowania wartości poszczególnych modułów projektów. (Rozdział 2.4., s. 62).	MSZ/ projektodawcy
9.	Efekty synergiczne realizowanych projektów są słabo zauważalne.	Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmów weryfikacji efektów synergicznych poprzez stworzenie bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących tej sekcji wniosku projektowego oraz uwzględnienie tego typu sekcji w sprawozdaniach merytorycznych z realizacji projektu. (Rozdział 2.2., s. 37).	MSZ/ projektodawcy
10.	Jednoroczność projektów utrudnia realizację bardziej złożonych i dużych projektów.	Wychodząc naprzeciw postulatam związanym z trudnością realizacji jednorocznych projektów, który to problem będzie się nasilał przy przejściu do realizacji większych projektów rekomenduje się przegląd procedur, tak aby szukać możliwych usprawnień w celu uruchomienia działań projektowych jak najwcześniej w nowym roku kalendarzowym. Docelowo należy przyjąć model finansowania projektów wieloletnich analogicznie jak w innych programach finansowanych z krajowych środków publicznych (np. programy MRPiPS, MKDN). (Rozdział 2.2., s. 32).	MSZ

11.	Przy realizacji projektów pojawiają się problemy z utrzymaniem trwałości ich efektów i podtrzymywaniem czy kontynuacją działań projektowych.	Przy ocenie projektów warto zwrócić większą uwagę na to, czy uwzględniono czynniki wpływające na trwałość efektów i działań projektowych, w tym potencjał organizacji partnerskich do utrzymania efektów projektu oraz czy przewidziano mechanizmy zapewniające trwałość. Bez tego typu mechanizmów trwałość może dotyczyć wyłącznie bezpośrednich efektów realizowanego projektu, które bez podtrzymywania mogą z czasem zanikać. Warto w związku z tym przy przygotowaniu projektów (szczególnie infrastrukturalnych) oraz ich ocenie zwrócić większą uwagę na potencjał organizacji partnerskich do utrzymania trwałości efektów oraz na przewidziane mechanizmy zachowania trwałości i multiplikacji efektów. (Rozdział 2.3, s. 53)	MSZ/ projektodawcy
12.	Analiza stron internetowych oraz danych medialnych wskazuje na możliwości zwiększenia efektów wizerunkowych poprzez proste działania nastawione na poprawę prezentowanych treści na stronach internetowych.	<p>Działania informacyjne i promocyjne dotyczące PPR powinny koncentrować się przede wszystkim na efektach projektów: zmianie sytuacji konkretnych osób i społeczności lokalnej. Rezultaty działań powinny być przedstawiane w sposób przyjazny dla odbiorców.</p> <p>W celu promowania polskiej pomocy rozwojowej wśród podatników rekomenduje się przygotowanie wytycznych dla projektodawców zawierających wymogi dotyczące zakresu i sposobu prezentowania treści na stronach internetowych, ale również dobre przykłady zaczerpnięte z doświadczeń innych donatorów, np.: USAID, DFID itd. Można również rozważyć organizację szkoleń dla projektodawców w tym zakresie. Rekomenduje się też zwiększenie zakresu informacji o projektach i ich efektach na stronach Polskiej Pomocy. Przy czym, rozważyć należy również szersze wykorzystanie przez MSZ różnych mediów (w tym społecznościowych) dla celów promocyjno-informacyjnych. (Rozdział 2.2., s. 44).</p>	MSZ/ projektodawcy

13.	Monitoring projektów prowadzony przez MSZ wymaga wzmocnienia, w szczególności dotyczy to wizyt monitoringowych.	<p>W związku z ograniczoną użytecznością wyników wizyt monitoringowych rekomenduje się wzmocnienie ich skuteczności przez przygotowywanie zbiorczych rocznych raportów z monitoringu podsumowujących wyniki przeprowadzonych działań monitoringowych w danym roku. Wizyty powinny dotyczyć wybranej próby projektów, trwać dłużej i być realizowane przez dwie osoby (zasada dwóch par oczu) celem dogłębnej analizy sytuacji na miejscu. Warto rozważyć, czy wizyty powinny dotyczyć wdrażania projektu czy też efektów projektu, (od tego zależy organizacja wizyty w trakcie lub po zakończeniu realizacji projektu). Konieczne jest więc zdefiniowanie funkcji wizyt: a) jeśli wizyty będą się odbywać w toku realizacji projektów to powinny być elementem monitoringu i mieć potencjał formatywny – powinny zostać wypracowane mechanizmy gwarantujące wprowadzenie na bazie wniosków z wizyt możliwości modyfikacji działań składających się na wdrożenie projektów lub b) jeśli wizyty będą się odbywać po zakończeniu pewnej puli projektów mogą być elementem ewaluacji – należy je projektować w kontekście planu ewaluacji, do którego należy się odwoływać dobierając próbkę projektów podlegających wizytacji.</p> <p>W przypadku braku pogłębionej dyskusji nad rolą wizyt i wprowadzenia zmian w ich organizacji należałoby z nich zrezygnować.</p> <p>Dla monitorowania osiągnięcia wskaźników zawartych w dokumentach programowych na lata 2016-2020 użytecznym narzędziem byłoby uzupełnienie sprawozdania merytorycznego przygotowywanego przez projektodawców wykazem stopnia osiągnięcia wskaźników produktu (zbieżnych ze wskaźnikami określonymi w Planie rocznym). (rozdział 2.6, s. 74).</p>	MSZ/ projektodawcy
-----	---	--	-----------------------

14.	Poważnym ograniczeniem dla oceny efektów jest brak systematycznie prowadzonej ewaluacji efektów poszczególnych projektów.	W przypadku ewaluacji rekomenduje się wprowadzenie w perspektywie długoterminowej systematycznie prowadzonej, rzetelnej ewaluacji efektów (rezultatów długoterminowych) projektów – szczególnie projektów dużych lub wiązki projektów realizowanej w danym obszarze. W tym przypadku dla oceny efektów można by skorzystać ze schematu badania bazującego na podejściu kontrfaktycznym, zalecanym do oceny efektów interwencji publicznych. Pozwoliłoby to skorzystać z logiki podejścia zalecanego do oceny efektów ex-post projektów i w przybliżony sposób wydzielić efekt danej interwencji. Tego typu badania mogłyby być przeprowadzane przez projektodawców w ramach dużych projektów modułowych (w ramach diagnozy na początku implementacji projektu oraz ewaluacji działań pod koniec realizacji projektu) przy realizacji homogenicznych pod względem rodzaju wsparcia typów projektów. Wyniki tego typu badań mogłyby stanowić podstawę do podejmowania decyzji o kontynuacji wsparcia dla danego typu projektów. W przypadku koncentracji podobnych działań projektowych różnych projektodawców w jednym obszarze tematycznym można próbować w przyszłości tego typu analizy realizować na wyższym poziomie przez MSZ. W tym wypadku można rozważyć taki sposób realizacji ewaluacji, w którym MSZ zleca badanie na 3 lata: w pierwszym roku następuje wybór projektu/wiązki projektów; następnie ewaluatorzy doradzają projektodawcom, jak dobrać odpowiednie grupy, przygotowują narzędzia itp. A następnie – za dwa lata - przeprowadzane jest badanie, które daje już konkretne wyniki. (Rozdział 2.6, s. 74).	projektodawcy/ MSZ
15.	Najbardziej efektywnym rodzajem wsparcia są projekty proste pociągające za sobą szybką i widoczną poprawę sytuacji beneficjentów (np. realizowane w obszarze ochrony środowiska)	Przy ograniczonych środkach warto rozważyć częstszą realizację projektów prostych i efektywnych kosztowo. Rekomendacja ta powiązana jest z rekomendacją nr 14, gdyż to właśnie mierzenie efektów projektów pozwala na określenie efektywności projektów celem kontynuacji ich realizacji. (Rozdział 2.2., s. 32).	projektodawcy/ MSZ
16.	Należy wzmacniać potencjał organizacji pozarządowych do realizacji dużych projektów poprzez poszukiwanie ułatwień w realizacji projektów.	Rekomendowane jest wprowadzanie rozwiązań ułatwiających realizację projektów przez organizacje pozarządowe. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest tu wprowadzenie możliwości ryczałtowego rozliczania kosztów administracyjnych (do wysokości 7%) przy równoczesnym wyłączeniu kosztów osobowych (koordynacji, zarządzania projektem) z kosztów administracyjnych. Ułatwiłoby to rozliczanie projektu, ale również zwiększyło elastyczność finansową przy zarządzaniu dużymi projektami. (Rozdział 2.7., s. 78).	MSZ

IV. SPIS TABEL I WYKRESÓW

Schemat 1. Etapy realizacji benchmarkingu	13
Schemat 2. Schemat badania	14
Schemat 3. Logika interwencji dla okresu 2012 -2015 – Afryka Wschodnia	18
Schemat 4. Logika interwencji dla okresu 2016 –2020 - Afryka Wschodnia	20
Tabela 1. Szczegóły dot. wyboru donatora do benchmarkingu w analizowanych krajach.....	11
Wykres 1. Projekty realizowane w latach 2012-2015 w Afryce Wschodniej.....	21
Wykres 2. Rozkład projektów realizowanych w poszczególnych krajach Afryki Wschodniej	22
Wykres 3. Realizowane projekty w podziale na priorytety tematyczne	22
Wykres 4. Podział projektów na priorytety tematyczne. Afryka Wschodnia.....	23
Wykres 5. Podział projektów w zależności od wykonawcy i trybu konkursu	23
Wykres 6. Rozkład beneficjentów w poszczególnych krajach	25
Wykres 7. P1. Czy projekt przyczynił się do poprawy Pana/i sytuacji życiowej?	27
Wykres 8. P3. Czy Pana/i zdaniem projekt przyczynił się do poprawy jakości życia innych osób w Pana/i społeczności/otoczeniu?.....	28
Wykres 9. P5. Czy Pan/i (i/lub inni uczestnicy projektu) kontynuuje na własną rękę działania zapoczątkowane w projekcie?	55
Wykres 10. P6. Czy po zakończeniu projektu wykorzystuje Pan/i wiedzę/sprzęt/materiały/urządzenia uzyskane w projekcie?	56
Wykres 11. P6. Czy Wykonawca projektu dobrze rozumiał/a potrzeby Etiopii/Kenii/Tanzanii i tego regionu oraz mieszkających tu ludzi?	59
Wykres 13. Oficjalna pomoc rozwojowa w stosunku do dochodu narodowego brutto w roku 2014	68
Wykres 14. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do krajów afrykańskich w podziale na sektory (2014)	70
Wykres 15. Oficjalna pomoc rozwojowa kierowana do Afryki w sektorze społecznym w podziale na obszary (2014).....	71
Zdjęcie 1. Biblioteka przed remontem realizowanym w ramach projektu (lata 2012 – 2013).....	30
Zdjęcie 2. Biblioteka po remoncie (2016 r.)	30
Zdjęcie 3. Logotypy Polskiej Pomocy w projektach realizowanych w Afryce.....	43
Zdjęcie 4. Jeśli chodzi o trwałość, problematyczne są zwłaszcza inwestycje w sprzęt komputerowy (projekt Uhuru)	51
Zdjęcie 5. Szwalnia w Kiberze (projekt Uwezo)	52
Zdjęcie 6. Demonstracja wyposażenia laboratorium (projekt Uhuru)	52

V. ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Lista projektów poddanych pogłębionej analizie wśród projektów realizowanych w okresie 2012-2015 w Etiopii, Kenii i Tanzanii

Projekty wybrane do studium przypadku zostały oznaczone gwiazdką(*) oraz (**), gdy studium miało charakter pogłębiony)

Etiopia					
1.	684/2015	Wsparcie dla kobiet w Addis Abebie (Addis Abeba – wsparcie dla kobiet)	2015	Placówka	Ambasada RP w Addis Abebie
2	722/2015*	Wzmocnienie kobiet i dzieci z uszkodzeniem wzroku (Together)	2015	Placówka	Ambasada RP w Addis Abebie
3.	297/2014**	Wyrównanie szans edukacyjnych młodzieży w południowej Etiopii oraz wsparcie zrównoważonego rozwoju i ochrony zagrożonego ekosystemu okolic Bishangari (Projekt oświateniowy 2014)	2014	NGO	Fundacja Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej
4.	63/2013**	Wyrównywanie szans edukacyjnych oraz rozwój umiejętności zawodowych młodzieży w południowej Etiopii (Projekt oświateniowy 2013)	2013	NGO	Fundacja Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej
5.	435/2012	Wyrównanie szans edukacyjnych dla uczniów 14 szkół podstawowych w dotkniętych suszą zonach Borena i Guji w południowej Etiopii (Projekt oświateniowy 2012)	2012	NGO	Fundacja Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej
6.	62/2012*	Zastosowanie ekohydrologii - nauki transdyscyplinarnej - dla zintegrowanego zarządzania zasobami wody i zrównoważonego rozwoju w Etiopii (Ekohydrologia)	2012	Naukowe	Europejskie Regionalne Centrum Ekohydrologii Polskiej Akademii Nauk
Kenia					
1.	370/2012	Wyrównanie szans w dostępie do edukacji zawodowej młodzieży z ubogich dzielnic Nairobi poprzez rozbudowę i modernizację działu mechanicznego szkoły technicznej Don Bosco Boy's Town w Nairobi (Don Bosco w Nairobi)	2012	NGO	Salezjański Wolontariat Misyjny - Młodzi Świata
2.	780/2013*	Wyposażenie szkoły średniej w Tigoni (Uhuru Academy) w laboratorium naukowe i pracownię komputerową oraz ufundowanie stypendiów dla najzdolniejszej młodzieży ze wsi Jikaze (Uhuru)	2013	Placówka	Ambasada RP w Nairobi
3.	755/2013	Wyposażenie szkoły podstawowej i średniej należącej do Dagoretti Corner Rehabilitation Centre w Nairobi w materiały edukacyjne w celu podniesienia jakości i efektywności nauczania (Dagoretti 2013)	2013	Placówka	Ambasada RP w Nairobi
4.	457/2014	Wykonanie prac remontowych oraz zakup asortymentu sportowego i mebli dla Dagoretti Rehabilitation Centre w Nairobi w celu podniesienia jakości kształcenia oraz poprawy warunków bytowych jego wychowanków (Dagoretti 2014)	2014	Placówka	Ambasada RP w Nairobi
5.	278/2014**	Centrum UWEZO - wsparcie dziewcząt i młodych matek w Kiberze w zdobyciu wiedzy i umiejętności zawodowych	2014	NGO	Związek Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć

		zwiększających ich potencjał ekonomiczny i bezpieczeństwo (Uwezo)			
6.	209/2013	Mathare ściśle fajne - poprawa jakości nauczania przedmiotów ścisłych w slumsie Mathare w Kenii poprzez popularyzację nowoczesnych technologii oraz aktywnych metod przekazywania wiedzy (Mathare)	2013	NGO	Fundacja Partners Polska
7.	915/2015*	Położna w Afryce – Kithatu (Kithatu)	2015	Wolontariat	Fundacja Pomocy Humanitarnej "Redemptoris Missio"
Tanzania					
1.	558/2015*	Poprawa jakości leczenia chirurgicznego w szpitalu St. Walburg's w Nyangao oraz szpitalach regionu Lindi i Mtwara (Nyangao)	2015	Placówka	Ambasada RP w Nairobi
2.	692/2012	Wyposażenie sali porodowej Ośrodka Zdrowia w Kiabakari w nowoczesny sprzęt medyczny (Kiabakari-sala porodowa)	2012	Placówka	Ambasada RP w Nairobi
3.	146/2015	Wiedza dla rozwoju. Tworzenie sprzyjających warunków nauki dla młodzieży szkół średnich Dar es Salaam w Tanzanii (Don Bosco w Dar es Salaam)	2015	NGO	Salezjański Wolontariat Misyjny - Młodzi Świata
4.	296/2015**	Słońce dla rozwoju. Małe elektrownie słoneczne dla szkół średnich w północnej Tanzanii – w poszukiwaniu rozwiązań zapewniających trwałość projektów elektryfikacji obszarów wiejskich (Słońce dla rozwoju)	2015	NGO	Fundacja Artykuł 25
5.	961/2013*	Multimedialna biblioteka w Moshi (Moshi)	2013	Wolontariat	Fundacja Kultury Świata
6.	931/2012*	Huduma ya Kwanza. Wolontariat Pierwsza Pomoc i Edukacja Prozdrowotna dla mieszkańców Kiabakari i gminy Kukirango (Kiabakari – pierwsza pomoc)	2012	Wolontariat	Fundacja KIABAKARI

Załącznik 2. Streszczenie raportu z wynikami benchmarkingu

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

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

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

1. System instytucjonalny zarządzania pomocą rozwojową

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

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

2. Koncentracja pomocy rozwojowej

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

3. Synergia

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

4. Monitoring pomocy rozwojowej

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

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

5. Wspieranie przedsiębiorczości

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

Do wspierania krajowych przedsiębiorców stosowane są zróżnicowane instrumenty: specjalne fundusze, kredyty, promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego, instrumenty wspierania eksportu z

uwzględnieniem potrzeb krajów rozwijających się, wsparcie i doradztwo w przygotowywaniu projektów i planów inwestycyjnych, szkolenia, platformy informacyjne, poradniki itp.

6. Współpraca z sektorem NGO

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

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

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

7. Wolontariat

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

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

VI. BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PATH (2016), *Harnessing the power of innovation to save mothers and children; How 11 emerging innovations could save more than 6 million lives*; <http://www.path.org/news/press-room/778/>

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

Bibliografia na potrzeby benchmarkingu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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