

**EWALUACJA POLSKIEJ WSPÓŁPRACY ROZWOJOWEJ
FINANSOWANEJ ZA POŚREDNICTWEM MSZ RP
WSPIERAJĄCEJ REFORMY NA UKRAINIE
ORAZ WYBRANE INICJATYWY EDUKACYJNE
NA RZECZ KRAJÓW PW W OKRESIE 2012-2016**

**Raport końcowy
z badania ewaluacyjnego
KOMPONENT III**



Ewaluacja polskiej współpracy rozwojowej finansowanej za pośrednictwem MSZ RP wspierającej reformy na Ukrainie oraz wybrane inicjatywy edukacyjne na rzecz krajów PW w okresie 2012-2016

Zamawiający:

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Wykonawca:



Fundacja IDEA Rozwoju

ul. Wierzbica 57b

05-140 Serock

www.ideaorg.eu

Zespół badawczy:

Stanisław Bienias

Katarzyna Hermann-Pawłowska

Sabina Kasoń

Maciej Kolczyński

Zdjęcia na okładce: Kijowskie murale (autor: Maciej Kolczyński)

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW	4
STRESZCZENIE	5
I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA	7
I.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY	7
I.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH	7
I.3. BADANIA TERENOWE	7
I.3.1. Wywiady indywidualne pogłębione (Individual In-Depth Interview - IDI)	8
I.3.2. Badanie kwestionariuszowe	8
I.3.3. <i>Bulletin board discussion</i>	8
I.3.4. Badanie losów absolwentów	8
I.4. STUDIA PRZYPADKU	8
I.5. BENCHMARKING.....	9
I.6. PANEL EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT.....	10
II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE	11
II.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI	11
II.2.1. OCENA REZULTATÓW	13
II.2.2. EFEKTY WIZERUNKOWE.....	26
II.3. TRAFNOŚĆ.....	30
II.4. TRWAŁOŚĆ.....	37
II.5. SPÓJNOŚĆ ZEWNĘTRZNA I WYRÓŻNIKI PPR.....	42
II.6. DOŚWIADCZENIE I POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI I INSTYTUCJI	46
III. WYNIKI ANALIZY SWOT I PODSUMOWANIE	49
IV. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI	52
V. SPIS TABEL I WYKRESÓW	57
VI. ZAŁĄCZNIKI	58

WYKAZ SKRÓTÓW

AAPPW - Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego

CAWI - Wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW (ang.: *Computer Assisted Web Interview*)

DCFTA – Umowa o pogłębionej i całościowej strefie wolnego handlu (ang.: *Deep and Comprehensive Free Trade Area*)

DSC - Departament Służby Cywilnej KPRM

DSZ - Departament Spraw Zagranicznych KPRM

DWR - Departament Współpracy Rozwojowej MSZ

IDI - Wywiad indywidualny pogłębiony (ang.: *individual in-depth interview*)

KE - Kolegium Europejskie

KPRM - Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

KSAP - Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

MDGs - Milenijne Cele Rozwoju (ang.: *Millenium Development Goals*)

MSZ - Ministerstwo Spraw Zagranicznych

OECD DAC - Komitet Pomocy Rozwojowej Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang.: *Organisation for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee*)

PPR - polska polityka rozwojowa

PW - Partnerstwo Wschodnie

RP - Rzeczpospolita Polska

SDGs- Cele Zrównoważonego Rozwoju (ang.: *Sustainable Development Goals*)

STRESZCZENIE

Celem niniejszego badania była ocena rezultatów i efektów projektów oraz działań edukacyjnych zrealizowanych na rzecz obywateli Ukrainy, a także innych krajów PW, przez administrację i zarejestrowane w Polsce organizacje.

Niniejszy raport obejmuje ewaluację 3 inicjatyw:

- Staże dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów RP,
- Program Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego realizowany przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej,
- Kształcenie na rocznych studiach podyplomowych obywateli Ukrainy w Kolegium Europejskim w Natolinie.

Badane inicjatywy zostały ocenione bardzo dobrze. Prawie wszyscy badani uczestnicy tych inicjatyw poleciliby udział w podobnym projekcie innym osobom i uważają, że warto było poświęcić czas na udział w projekcie. Do najważniejszych ich efektów należą:

- wzrost kompetencji uczestników inicjatyw,
- zapoznanie się z polskimi reformami,
- możliwość wymiany doświadczeń z osobami z innych krajów,
- sieciowanie absolwentów.

Natomiast najbardziej docenianymi przez uczestników elementami powyższych inicjatyw są: zdobyta wiedza oraz możliwość wymiany doświadczeń z osobami z innych krajów.

Niemniej jednak, by poprawić efekty tych inicjatyw rekomenduje się zwiększenie koordynacji między inicjatywami, np. poprzez przekazywanie w formie newslettera informacji o absolwentach poszczególnych inicjatyw edukacyjnych (za zgodą zainteresowanych), czy informacji o nadchodzących szkoleniach w ramach AAPPW

Biorąc udział w inicjatywach edukacyjnych w Polsce, obywatele krajów Partnerstwa Wschodniego oczekują najczęściej rozwoju zawodowego, poszerzenia posiadanej wiedzy, a także nawiązania współpracy z polskimi instytucjami i ich pracownikami. Badane inicjatywy w znaczącym stopniu zaspokajają te oczekiwania. Aby zwiększyć trafność działań można rozważyć wprowadzenia przed rozpoczęciem każdej tury staży w KPRM choćby krótkiej analizy potrzeb edukacyjnych przyszłych uczestników. Z kolei w przypadku AAPPW – analiza potrzeb mogła by być bardziej efektywna, gdyby pracownicy KSAP nawiązywali robocze kontakty z przyszłymi uczestnikami za pośrednictwem telefonu/komunikatorów internetowych/mediów społecznościowych.

Pozytywnie należy również ocenić trwałość inicjatyw ewaluowanych w ramach niniejszego badania. Większość respondentów wciąż korzysta z wiedzy zdobytej podczas szkoleń, studiów i staży w swojej pracy zawodowej. Uczestnicy tych projektów zauważają również, że po udziale w projekcie ich sytuacja finansowa przynajmniej trochę poprawiła się.

Istotnym elementem trwałości badanych projektów są również zawodowe kontakty nawiązane między uczestnikami. Zdecydowana większość deklaruje, że takie kontakty nawiązała i wciąż je utrzymuje.

Poprawie trwałości mogłoby służyć stworzenie platformy internetowej, dzięki której absolwenci Akademii mogliby się kontaktować między sobą.

Pozytywnie należy ocenić również potencjał wszystkich instytucji zaangażowanych w realizację projektów. Doświadczenie tych projektodawców, działania podejmowane na rzecz ulepszania i rozwijania realizowanych przez nie badanych projektów powoduje, że należy pozytywnie odnosić się do ich kontynuacji. Szczególnie cenione przez uczestników staży, szkoleń i stypendiów u polskich wykładowców jest ich otwartość, szczerść i chęć do dzielenia się doświadczeniami. Rozwiązania oferowane Ukrainie w ramach polskiej współpracy rozwojowej, bazujące na polskich doświadczeniach transformacyjnych, są łatwe do zaadaptowania w warunkach ukraińskich.

I. ZARYS KONCEPCJI BADANIA

Badanie „Ewaluacja polskiej współpracy rozwojowej finansowanej za pośrednictwem MSZ RP wspierającej reformy na Ukrainie oraz wybrane inicjatywy edukacyjne na rzecz krajów PW w okresie 2012-2016” 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 25 lipca 2017 r. do 19 grudnia 2017 r.

Zakres przedmiotowy badania objął trzy komponenty. W tej części raportu odnosimy się zakresowo wyłącznie do przebiegu i wyników komponentu III, zgodnie z którym badaniu ewaluacyjnemu poddane zostały wybrane inicjatywy zrealizowane na Ukrainie w ramach polskiej współpracy rozwojowej, finansowane za pośrednictwem MSZ RP w latach 2014-2016 ze środków rezerwy celowej budżetu państwa i środków pozostających w dyspozycji MSZ.

I.1. WARSZTAT STRUKTURYZUJĄCY

Warsztat strukturyzujący odbył się po przygotowaniu projektu raportu metodologicznego w dniu 17 sierpnia br. w MSZ. Celem było odtworzenie logiki programu polskiej współpracy rozwojowej w latach 2012-2016. Wyniki zostały uwzględnione w rozdziale II.1. raportu.

I.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Analiza danych zastanych przeprowadzona została na etapie II badania i objęła analizę dokumentów, analizę danych i materiałów medialnych oraz analizę produktów powstałych w wyniku realizacji projektów/ inicjatyw z zakresu kształcenia realizowanych ze środków polskiej pomocy na rzecz państw Partnerstwa Wschodniego.

W ramach analizy dokumentów przeprowadzono szczegółową przeglądnę wniosków projektowych, sprawozdań z realizacji projektów oraz sprawozdań z monitoringów przeprowadzanych przez pracowników MSZ. W wyniku badania powstały fiszki wszystkich projektów/ inicjatyw z zakresu kształcenia, realizowanych ze środków polskiej pomocy na rzecz państw Partnerstwa Wschodniego, które następnie zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej pod kątem pytań badawczych. Równocześnie przeprowadzona została analiza danych niezbędnych dla przeprowadzenia benchmarkingu, opisana w części I.5. tego rozdziału.

Analiza danych i materiałów medialnych objęła wszystkie z realizowanych projektów. W ramach analizy dokonano oceny domen internetowych w Polsce i zagranicą. W ramach analizy danych medialnych przeprowadzono ocenę dostępnych materiałów medialnych oraz informacji zawartych w mediach społecznościowych pod kątem wizerunkowych efektów polskiej pomocy.

I.3. BADANIA TERENOWE

Badania terenowe realizowane były zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie. W ramach komponentu III badania, pogłębionej analizie w trakcie badań terenowych poddane zostały wszystkie trzy inicjatywy z zakresu kształcenia, realizowane ze środków polskiej pomocy na rzecz państw Partnerstwa Wschodniego.

Badania terenowe realizowane na etapie IV badania objęły:

- wywiady indywidualne pogłębione,
- badanie ankietowe uczestników projektów,
- *Bulletin board discussion*,
- badanie losów absolwentów,
- telefoniczne wywiady pogłębione na potrzeby benchmarkingu.

Celem przygotowania i realizacji badań terenowych na Ukrainie odbyły się dwie wizyty ewaluacyjne, w których udział brały dwuosobowe zespoły badawcze. Wizyty miały miejsce w następujących terminach: 31 sierpnia – 1 września 2017 r. oraz 11-13 października 2017 r.

I.3.1. WYWIADY INDYWIDUALNE POGŁĘBIONE (INDIVIDUAL IN-DEPTH INTERVIEW - IDI)

W ramach badania przeprowadzono IDI z osobami reprezentującymi różne kategorie respondentów: koordynatorów ze strony jednostek administracji rządowej, KSAP i Kolegium Europejskiego w Natolinie, przedstawicieli organizacji partnerskich, wykonawców działań projektowych, beneficjentów, opiekunów projektów ze strony MSZ, kadry kierowniczej w MSZ. Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynika z jakościowego charakteru wywiadów indywidualnych.

I.3.2. BADANIE KWESTIONARIUSZOWE

Badania kwestionariuszowe uczestników projektów zostały zrealizowane za pomocą techniki CAWI (*computer assisted web interview*) – ankiety internetowej, przeprowadzanej za pomocą sieci internetowej, wypełnianej bezpośrednio przez respondenta. Ankiety zostały przetłumaczone na język ukraiński i angielski. W wyniku badań uzyskano 63 ankiety w ramach komponentu III badania. Mimo podjętych wysiłków, w wymaganym terminie nie uzyskano zgody Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy na udział pracowników-byłych stażystów w tej części badania. Dlatego też wyniki CAWI nie obejmują uczestników staży w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

I.3.3. BULLETIN BOARD DISCUSSION

Bulletin Board Discussion (BBD) zrealizowany został dla każdej z trzech inicjatyw oddzielnie w okresie od 1 do 15 października w formie moderowanej dyskusji na forum internetowym. Odbywało się w ramach 3 rund pytań, publikowanych w różnych terminach.

I.3.4. BADANIE LOSÓW ABSOLWENTÓW

Badanie losów absolwentów obejmowało wyniki CAWI, informacje uzyskane za pomocą specjalnego formularza zawierającego pytania dotyczące przebiegu ścieżki życiowej i zawodowej absolwentów badanych inicjatyw oraz wyniki autobiograficznych wywiadów narracyjnych. Autobiograficzne wywiady narracyjne objęły 6 osób. Spośród osób objętych badaniem losów absolwentów wybrano 4 przypadki, które zostały opisane jako studia przypadku.

I.4. STUDIA PRZYPADKU

Celem przygotowania studium przypadku zostały wykorzystane następujące techniki badawcze:

- szczegółowa analiza danych zastanych (np. dokumentacji projektowej/sprawozdań z realizacji projektów),
- wywiady indywidualne przeprowadzone w kraju i zagranicą.

W ramach badania zrealizowano 5 studiów przypadku (w tym 4 wymagane przez SIWZ) w ramach komponentu III badania, w szczególności:

- a) 2 studia przypadków dotyczą programu Akademii Administracji Publicznej PW: 1 studium przypadku dotyczy uczestnika z Ukrainy oraz 1 studium przypadku dotyczy uczestnika z Gruzji;
- b) 1 studium przypadku dotyczy projektu staży dla urzędników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy;
- c) 2 studia przypadków dotyczą kształcenia obywateli Ukrainy w Kolegium Europejskim w Natolinie.

Dodatkowo, spośród 5 zrealizowanych dla komponentu III studiów przypadku, 2 mają charakter pogłębiony. 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 tej sytuacji – pod uwagę wzięto ciekawy rozwój kariery zawodowej, który został wsparty poprzez udział w jednej z badanych inicjatyw. Studia przypadków stanowią załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

I.5. BENCHMARKING

W związku z poszukiwaniem nowych rozwiązań dla modelu polskiej pomocy rozwojowej benchmarking w niniejszym badaniu został ukierunkowany na zidentyfikowanie w 4 wybranych krajach rozwiniętych (prowadzących w latach 2012-2016 działania pomocowe na rzecz Ukrainy) dobrych, innowacyjnych praktyk, które mogłyby być zaimplementowane do polskiej pomocy rozwojowej. Do benchmarkingu wybrano, uzgodnione z Zamawiającym, następujące kraje: Szwajcaria, Niemcy, Litwa i Szwecja.

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

- wsparcie dla reform realizowanych na Ukrainie,
- działania na rzecz zwiększania bezpieczeństwa na Ukrainie,
- inicjatywy edukacyjne realizowane dla obywateli Ukrainy i innych krajów PW.

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 dokumentację dotyczącą misji, strategii prowadzonych działań, obszarów prowadzonego wsparcia, uwarunkowań instytucjonalnych, raporty dotyczące efektów 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 pogłębione, przeprowadzone osobiście lub telefoniczne z osobami odpowiedzialnymi za realizację działań pomocowych na Ukrainie.

Raport z wynikami benchmarkingu znajduje się w załączniku nr 2.

I.6 PANEL EKSPERTÓW I ANALIZA SWOT

Na etapie szóstym badania przeprowadzono analizę SWOT/TOWS oraz zorganizowano panel ekspertów podsumowujący wyniki analiz działań prowadzonych w ramach komponentu III. W panelu wzięli udział specjaliści w dziedzinie polityki rozwojowej i współpracy rozwojowej wyznaczeni przez Departament Współpracy Rozwojowej MSZ (dalej: DWR).

II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE

II.1. ODTWORZENIE LOGIKI INTERWENCJI

Polska pomoc rozwojowa realizowana na Ukrainie oraz w pozostałych krajach Partnerstwa Wschodniego ukierunkowana jest na realizację celów zdefiniowanych w polskich i międzynarodowych dokumentach strategicznych.

W wymiarze międzynarodowym cele, kierunki oraz główne założenia pomocy rozwojowej wyznaczają Milenijne Cele Rozwoju (ang.: *Millenium Development Goals - MDGs*) przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych w roku 2000 oraz stanowiąca ich kontynuację i obowiązująca w latach 2015-2030 nowa globalna agenda rozwojowa, ukierunkowana na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang.: *Sustainable Development Goals - SDGs*). Nowa agenda rozwojowa ma charakter globalny (dotyczyć będzie wszystkich krajów) i jej celem jest wielowymiarowy zrównoważony rozwój społeczny, ekonomiczny i środowiskowy.

Cele polskiej polityki zagranicznej, w tym współpracy i pomocy rozwojowej dla okresu, w którym realizowane były projekty pomocowe na Ukrainie, zdefiniowane zostały w *Priorytetach Polskiej Polityki Zagranicznej 2012-2016*. Obecnie obowiązującym dokumentem strategicznym jest *Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017-2021*. Oba dokumenty podkreślają wagę współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego, w tym w szczególności z Ukrainą. Celem strategicznym współpracy oraz pomocy dla krajów Partnerstwa Wschodniego jest zwiększenie ich stabilności społeczno-politycznej, a tym samym podniesienie poziomu bezpieczeństwa Polski. Cel ten realizowany jest m.in. poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem i wspieranie procesów demokratyzacji, rządów prawa oraz reform modernizacyjnych służących transformacji ustrojowej i rozwojowi społeczno-ekonomicznemu.

Cele i priorytety polskiej pomocy rozwojowej będącej przedmiotem niniejszego badania zdefiniowane są w *Wieloletnim programie współpracy rozwojowej na lata 2012-2015* oraz *Wieloletnim programie współpracy rozwojowej na lata 2016-2020*. Głównym celem pomocy jest szeroko rozumiany rozwój społeczno-ekonomiczny krajów rozwijających i ich społeczeństw.

Istotnym celem pośrednim pomocy rozwojowej jest również poprawa wizerunku Polski wśród odbiorców wsparcia, a tym samym zwiększenie możliwości realizacji ogólnych celów polskiej polityki zagranicznej z zastosowaniem instrumentów „miękkiej dyplomacji” (*soft power*).

Kraje Partnerstwa Wschodniego tj. Białoruś, Gruzja, Mołdawia oraz w szczególności Ukraina, stanowią główny priorytet geograficzny polskiej współpracy rozwojowej. Pomoc dla Ukrainy realizowana była w ramach następujących priorytetów dla okresu 2012-2015:

1. Bezpieczeństwo publiczne i zarządzanie granicami,
2. Rozwój regionalny, budowa potencjału administracji publicznej i samorządowej,
3. Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

W okresie 2016-2020 pomoc ta realizowana jest w ramach następujących priorytetów:

1. Dobre rządzenie,
2. Kapitał ludzki,
3. Przedsiębiorczość i sektor prywatny.

Inicjatywy realizowane w ramach Komponentu III niniejszego badania są uzupełnieniem działań realizowanych w projektach badanych w Komponentcie I. Ich celem jest przede wszystkim wsparcie Ukrainy w budowaniu niezależnej, profesjonalnej służby cywilnej na różnych szczeblach administracji. Działania oferowane stronie ukraińskiej mają pomóc w stworzeniu takich zasobów kadrowych, które będą w stanie wdrażać niezbędne reformy wspierane działaniami projektowymi w ramach Komponentu I.

Program Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego jest realizowany przez KSAP od 2011 r. Został on stworzony przez KSAP z inicjatywy Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Inicjatywa ta znalazła odzwierciedlenie w deklaracji końcowej przyjętej w trakcie Szczytu Partnerstwa Wschodniego w Warszawie 30 września 2011 r. W ramach niniejszej inicjatywy organizowane są szkolenia dotyczące modułów tematycznych, takich jak: partnerstwo publiczno-prywatne, komunikacja społeczna, ekonomia sektora publicznego, zarządzanie w administracji publicznej (w tym zarządzanie projektami), samorząd, integracja europejska, instytucje i prawo Unii Europejskiej czy służba cywilna. Program kierowany jest do urzędników z następujących państw: Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Mołdawia i Ukraina. Od 2016 r. została wpisana do Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej 2016-2020 jako inicjatywa flagowa, czyli jedno z przedsięwzięć współpracy rozwojowej, które realizowane są cyklicznie bądź mają charakter trwały, dzięki czemu zapewniają wieloletnią obecność polskiej pomocy w wybranych obszarach.

Ideę podpisania porozumień inicjujących bezpośrednie kontakty Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy (w tym systemu staży w KPRM), przekazano stronie ukraińskiej w połowie 2008 r. Oficjalne dokumenty normujące zasady współpracy – "Porozumienia między Kancelarią Prezesa Rady Ministrów RP i Sekretariatem Gabinetu Ministrów Ukrainy o współpracy w rozwijaniu bezpośrednich kontaktów" po raz pierwszy podpisano 10 marca 2009 r. w Warszawie i 13 marca 2009 r. w Kijowie. Na ich podstawie (oraz podpisywanych szczegółowych protokołów), w okresie pomiędzy kwietniem 2009 a wrześniem 2016 r., przy finansowym wsparciu edycji ze strony programu polskiej pomocy zagranicznej MSZ, zrealizowano 15-dniowe pobyty stażowe w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów łącznie dla 60 pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy.

Projekt *Kształcenie obywateli Ukrainy w Kolegium Europejskim w Natolinie* ma charakter stypendiów na studia podyplomowe i realizowany jest od 2012 r., w cyklach 10-miesięcznych od sierpnia do czerwca danego roku. Studia obejmują następujące zagadnienia:

- stosunki międzynarodowe i dyplomacja UE,
- prawo europejskie,
- europejskie studia polityczne i administracyjne,
- europejskie studia ekonomiczne,
- europejskie studia interdyscyplinarne,
- studia spraw transatlantyckich.

W okresie od 2012 r. do 2016 r. (razem z rocznikiem 2016/2017) stypendia otrzymały łącznie 23 osoby.

II.2. EFEKTY

Czy i w jaki sposób kwalifikacje zdobyte podczas podejmowanych działań edukacyjnych mają wpływ na losy absolwentów szkoleń/staży/studiów i na zmiany w ich otoczeniu (w szczególności na rozwój instytucji, w których pracują)?

Czy/ w jakim stopniu/ w jakich działaniach rozwojowych w szczególności efektem były korzyści związane z tzw. „miękką siłą” dyplomacji? Jakie działania w ramach polskiej współpracy rozwojowej w najwyższym stopniu sprzyjały widoczności najlepszych polskich doświadczeń i upowszechnianiu wizerunku Polski jako wartościowego partnera posiadającego stabilne perspektywy rozwoju? W jaki sposób można wzmocnić korelację pomiędzy polską współpracą rozwojową na Ukrainie a realizacją celów polskiej polityki zagranicznej?

II.2.1. OCENA REZULTATÓW

Inicjatywy poddane badaniu w ramach komponentu III realizowane były w latach 2012-2016 przez trzech wnioskodawców: Kancelarię Prezesa Rady Ministrów RP (KPRM RP), Krajową Szkołę Administracji Publicznej (KSAP) oraz Kolegium Europejskie w Natolinie (KE w Natolinie).

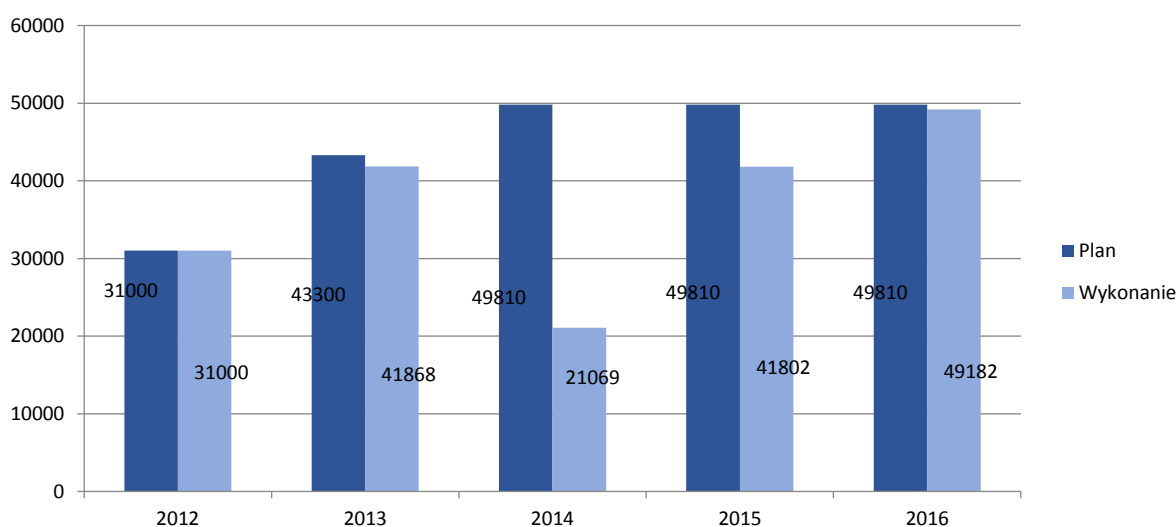
Stáže w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy są inicjatywą wynikającą z porozumień politycznych między obiema instytucjami. Celem działań realizowanych przez KPRM RP jest rozwijanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, służących wymianie doświadczeń i podnoszeniu kwalifikacji, które mogą być wykorzystane przez stronę ukraińską w procesie usprawniania działalności najwyższego urzędu ukraińskiej administracji rządowej, szczególnie uwzględniając prowadzone reorganizacje i konieczność wypracowania nowych form działania. Cel ten jest realizowany poprzez organizację staży dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz uczestnictwo stażystów w spotkaniach w urzędach centralnych.

W ramach działań projektowych w badanym okresie zorganizowano łącznie 9 wizyt 15-dniowych dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, w których w latach 2012-2016 wzięło udział łącznie 36 osób. W każdym roku w stażach brało udział 8 osób, jedynie w 2014 r. ze względu na sytuację wewnętrzną Ukrainy, przedstawiciel Ministra Gabinetu Ministrów w Sekretariacie Gabinetu Ministrów Ukrainy przekazał informację o podjęciu decyzji o zawieszeniu realizacji jednej tury. Decyzja o wznowieniu staży strona ukraińska przekazała w lipcu 2014 r., co spowodowało, że zamiast 8 stażystów w projekcie udział wzięło jedynie 4 osoby.

Biorąc pod uwagę budżet projektów to łącznie w latach 2012 – 2016 wydatkowano na działania związane z organizacją staży prawie 185 tys. zł¹, a wykonanie budżetu oscylowało na poziomie 83%. Głównym czynnikiem, który przyczynił się do niewykonania budżetu, było odwołanie przez stronę ukraińską jednej tury staży w 2014 r., o czym wspomniano powyżej. Dodatkowo, na niepełne wykorzystanie budżetu wpływ miały również oszczędności wynikające z niższych niż planowano kosztów zakwaterowania i podróży. Poniższy wykres prezentuje wysokość budżetów projektu w poszczególnych latach.

¹ Wszystkie dane w zakresie środków wydatkowanych na realizację poszczególnych badanych inicjatyw bazują na informacjach ze sprawozdań z realizacji poszczególnych projektów.

Wykres 1: Rozkład budżetu projektów staży w KPRM w poszczególnych latach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2012-2016

Realizowane w latach 2012-2016 projekty były jedynymi, które były ukierunkowane na rozszerzenie współpracy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Sekretariatem Gabinetu Ministrów Ukrainy i nie miały ścisłych odpowiedników w działaniach innych organizacji i urzędów.

Wszystkie tury staży organizowane były w podobny sposób. W czasie swojego pobytu stażyści zapoznawali się z pracą 10-13 departamentów Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (m.in. Biuro Dyrektora Generalnego, Departament Spraw Zagranicznych, Departament Prawny, Departament Służby Cywilnej, Rządowe Centrum Legislacji, Departament Spraw Parlamentarnych, Departament Spraw Obywatelskich, Centrum Informacyjne Rządu, Departament Rady Ministrów, Departament Komitetu Rady Ministrów). Stażyści mieli również możliwość wizyty w Ministerstwie Gospodarki (obecnie Ministerstwie Rozwoju), Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz Kancelarii Sejmu. Spotkania z przedstawicielami poszczególnych departamentów KPRM i innych instytucji organizowane były w formie prezentacji, podczas których stażyści zapoznawali się m.in. z aktami normującymi pracę danej jednostki, zasadami jej działania, wybranymi zagadnieniami merytorycznymi dotyczącymi pracy danej jednostki. Po prezentacji, zazwyczaj między polskimi urzędnikami a przedstawicielami Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy wywiązywała się dyskusja dotycząca konkretnych zagadnień interesujących stronę ukraińską. Wszyscy uczestnicy staży, bez względu na obszar zainteresowań zawodowych, odbywają wizyty we wszystkich instytucjach.

Uczestnicy staży zauważają, że otrzymywali przede wszystkim ogólną wiedzę, pozwalającą im na porównanie funkcjonowania obu instytucji - Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w Polsce. Taka wiedza w szczególności pozwala uczestnikom staży na zaprojektowanie rozwoju funkcjonowania Sekretariatu w oparciu o polskie doświadczenia, w tym m.in. podział kompetencji między poszczególne ministerstwa oraz między pracowników szczebla politycznego i służby cywilnej, czym te kompetencje powinny się różnić.

Uczestnicy szczególnie cenią sobie możliwość bezpośredniego kontaktu ze swoimi odpowiednikami w KPRM, ich otwartość, chęć dzielenia się zarówno wiedzą, jak i doświadczeniami (pozytywnymi

i negatywnymi), dzięki którym ukraińscy uczestnicy mają możliwość uniknięcia polskich błędów przy wprowadzaniu podobnych reform. Bardzo istotne są dla uczestników szczególnie doświadczenia transformacji oraz dostosowywania prawodawstwa krajowego do unijnego.

Wśród efektów z pewnością można zauważyć te wynikające z bezpośredniego kontaktu z polskimi urzędnikami. Strona ukraińska dowiaduje się np. o funkcjonowaniu służby cywilnej z ust praktyków. Z badania wynika jednak, że poza Departamentem Spraw Zagranicznych KPRM (DSZ), w innych departamentach KPRM kontakty ze stażystami nie są podtrzymywane i wykorzystywane w dalszej pracy. Taki stan rzeczy tłumaczony jest faktem, że sprawy zagraniczne nie leżą w kompetencjach danego departamentu. W przypadku DSZ – takie kontakty wykorzystywane są przez obie strony podczas organizacji oficjalnych wizyt czy to przedstawicieli KPRM na Ukrainie, czy to przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy w Polsce. Uczestnicy staży z Ukrainy bardzo cenią sobie możliwość nawiązywania kontaktów ze swoimi polskimi odpowiednikami i wskazują, że chcieliby nawiązane kontakty częściej wykorzystywać w przyszłości.

Zwiększeniu efektywności staży i intensyfikacji kontaktów między stroną polską i ukraińską sprzyjałoby specjalizacja programu stażowego oraz zwiększenie nacisku na aspekty praktyczne stażu odbywanego w Polsce. Prowadzący spotkania pracownicy KPRM co prawda powołują się na konkretne realizowane zadania, ale stażyści nie uczestniczą w pracach poszczególnych departamentów, nie otrzymują żadnych zadań do wykonania w czasie swojego pobytu w Polsce. Sami uczestnicy staży zauważają też, że zwiększeniu efektywności pobytu sprzyjałoby, gdyby każdy z nich mógł spędzić pewien czas w departamencie, który stanowi odpowiednik jego miejsca pracy w Sekretariacie. Wydaje się, że większy (niż 1-2 dni) udział części praktycznej w trakcie trwania stażu, np. stażysta spędza całe dwa tygodnie w jednym departamencie odpowiadającym jego zainteresowaniom zawodowym, mogłoby skutkować zwiększeniem efektywności staży (rekomendacja nr 1).

Wydaje się, że taka zmiana znacząco wpłynie na zwielokrotnienie efektów staży, dając ich uczestnikom nie tylko wiedzę o funkcjonowaniu polskiej administracji, ale również umożliwiając zdobycie doświadczenia w pracy w polskich strukturach administracyjnych w obszarze ich zainteresowań zawodowych. Ponadto, powinno to pozytywnie wpłynąć na zacieśnienie i intensyfikację kontaktów między ich uczestnikami a pracownikami KPRM. Rok 2018 będzie ostatnim rokiem realizacji inicjatywy w jej obecnym kształcie i na mocy aktualnie obowiązujących przepisów. W przypadku podjęcia przez obie strony decyzji o kontynuacji tego typu współpracy, można zastanowić się nad dyskusją z przedstawicielami Sekretariatu, którzy przyjadą na staże w 2018 r. o tym, jaki powinien być nowy kształt staży.

Program Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego (AAPPW) jest realizowany przez KSAP od 2011 r. W badanym okresie, szkolenia odbywały się w kilku blokach. Niektóre z nich były skierowane do poszczególnych państw, jak np. reforma samorządowa w Gruzji, czy przygotowanie Białorusi do akcesji do Światowej Organizacji Handlu, a niektóre do wybranych grup państw PW, np. integracja europejska (Mołdawia i Gruzja) lub wdrażanie umowy stowarzyszeniowej z UE oraz umowy o pogłębionej strefie wolnego handlu (Gruzja, Mołdawia, Ukraina). Jeszcze inne moduły obejmowały wszystkie państwa partnerskie.

Organizowanie cyklu szkoleniowego tylko dla jednego z krajów Partnerstwa Wschodniego – Ukrainy czy Gruzji, było rozwiązaniem zastosowanym w przypadku państw, w których dany problem uznano za szczególnie istotny. Przykładem takiego działania był cykl szkoleniowy dla przedstawicieli administracji Ukrainy w obszarze działań dotyczącym zwalczania korupcji. W 2014 r. przedstawiciele Ukrainy zgłaszali potrzebę większego uczestnictwa delegacji ukraińskiej w szkoleniach organizowanych przez KSAP w tym obszarze, dlatego też w latach 2015 i 2016 zorganizowano specjalny cykl szkoleń z zakresu zagadnień związanych z przeciwdziałaniem korupcji, w których uczestniczyli przedstawiciele Ukrainy.

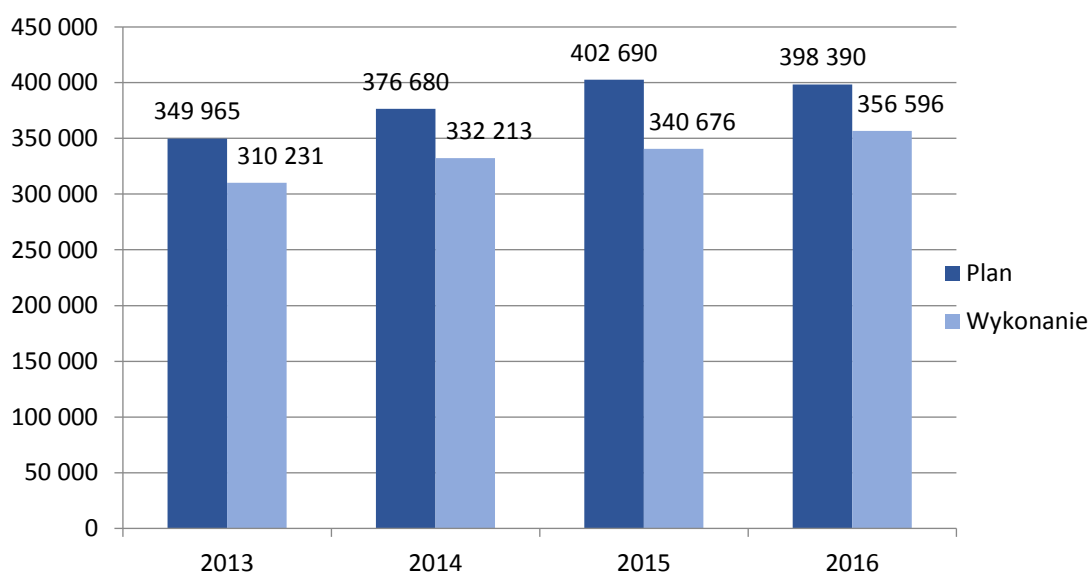
Działania szkoleniowe dotyczyły następujących zagadnień:

- Reforma samorządowa w Gruzji – we wszystkich modułach w latach 2013-2016 organizowano szkolenia w tym zakresie dla przedstawicieli administracji rządowej oraz lokalnej z Gruzji. Podczas szkoleń omawiane były zagadnienia związane z samorządem terytorialnym, w tym m.in. z obszaru finansowania samorządów, planowania przestrzennego, współpracy z organizacjami pozarządowymi, czy gospodarką komunalną. Na polskich przykładach prezentowano doświadczenia związane z wdrażaniem środków UE czy rozwojem regionalnym i lokalnym. Omawiano również kompetencje władz lokalnych czy wdrażanie reform samorządowych.
- Służba cywilna: zasady, instytucje i praktyka – ten komponent był realizowany we wszystkich latach i dotyczył zagadnień takich jak m.in. polski model służby cywilnej, trendy zmian w służbie cywilnej w UE, zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach UE, polityka kadrowa w polskiej służbie cywilnej.
- Negocjacje unijne – w latach 2013-2014 omawiano zagadnienia związane z akcesją państw do UE, prawne, proceduralne i praktyczne aspekty negocjacji członkostwa w UE, proces stowarzyszenia z UE na przykładzie Polski, proces decyzyjny w instytucjach UE w związku ze stowarzyszeniem UE z państwem trzecim, w ramach ruchu bezwizowego, wyzwania negocjacyjne w toku liberalizacji handlu w ramach stowarzyszenia.
- Przygotowanie Białorusi do akcesji do Światowej Organizacji Handlu - w trakcie szkoleń omawiano prawne, proceduralne i praktyczne aspekty przystąpienia do Światowej Organizacji Handlu w kontekście polskich doświadczeń.
- Przeciwdziałanie korupcji – w trakcie szkoleń omawiano polskie doświadczenia w tworzeniu i efektywnym wdrażaniu resortowych programów antykorupcyjnych oraz polskie doświadczenia w zakresie zwalczania i zapobiegania korupcji przez wyspecjalizowaną rządową agencję antykorupcyjną – CBA oraz inne instytucje zajmujące się przestępczością o charakterze korupcyjnym.
- Wdrażanie umowy stowarzyszeniowej z UE oraz umowy o pogłębionej strefie wolnego handlu - przedstawiciele krajów PW zapoznano m.in. z prawnymi, proceduralnymi i praktycznymi aspektami negocjacji członkostwa z UE, doświadczeniami w zakresie przygotowań do członkostwa oraz zagadnieniami w zakresie strefy wolnego handlu.
- Wdrażanie umów DCFTA w dziedzinie rolnictwa i handlu produktami rolnymi – omawiano doświadczenia polskiej administracji w okresie przedakcesyjnym w zakresie przygotowania

sektora rolnego do spełniania norm UE, m.in. w dziedzinie polityki jakości żywności, kwestiach handlowych, weterynaryjnych i fitosanitarnych oraz praktyczne efekty dostosowania gospodarstw/zakładów do funkcjonowania na rynku unijnym.

Na organizację szkoleń dla przedstawicieli administracji publicznej państw Partnerstwa Wschodniego w latach 2013-2016 wydatkowano łącznie 1,3 mln zł, a zaplanowany budżet został wykorzystany w 88%. Niepełne wykorzystanie budżetu na działalność szkoleniową wynikało przede wszystkim z oszczędności w wyniku postępowania przetargowego na usługi hotelowe i transportowe. Dodatkowo, w związku z uregulowaniami prawnymi w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, które zakazują pracownikom pobierania dodatkowego wynagrodzenia, nie wykorzystano budżetu, który był zarezerwowany na te działania. Kolejnym czynnikiem wpływającym na brak realizacji pełnego budżetu był fakt, iż w niektórych szkoleniach wzięło udział mniej osób niż początkowo zaplanowano. Wydatkowanie środków w poszczególnych latach przedstawia poniższy wykres.

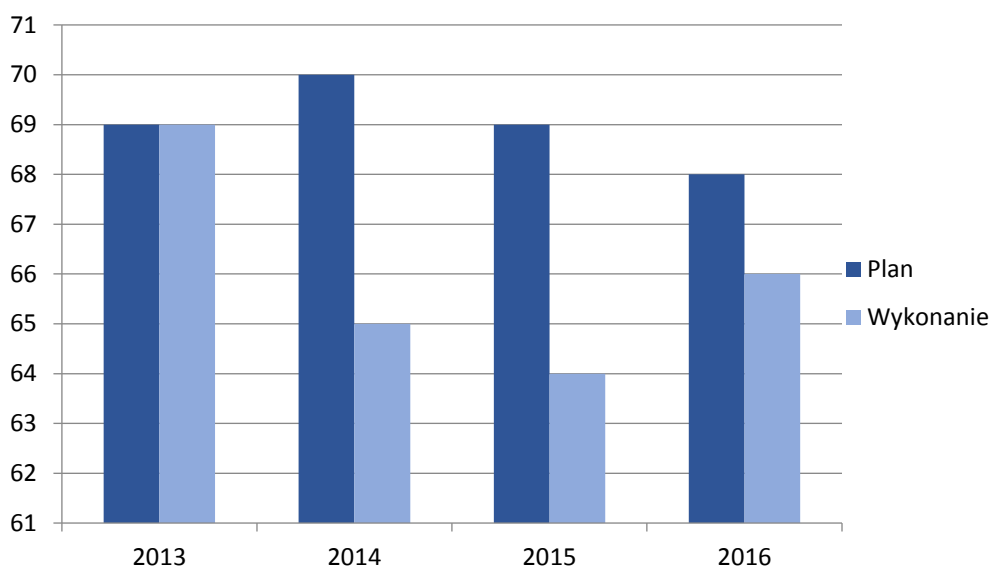
Wykres 2: Wydatkowanie środków AAPPW w poszczególnych latach (PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2013-2016

W wyniku realizowanych w latach 2013 – 2016 działań szkoleniowych organizowanych przez KSAP przeszkolono łącznie 264 osoby, pracowników administracji rządowych z Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. Rozkład uczestników szkoleń w poszczególnych latach przedstawia poniższy wykres.

Wykres 3: Liczba przeszkolonych osób w ramach AAPPW w poszczególnych latach

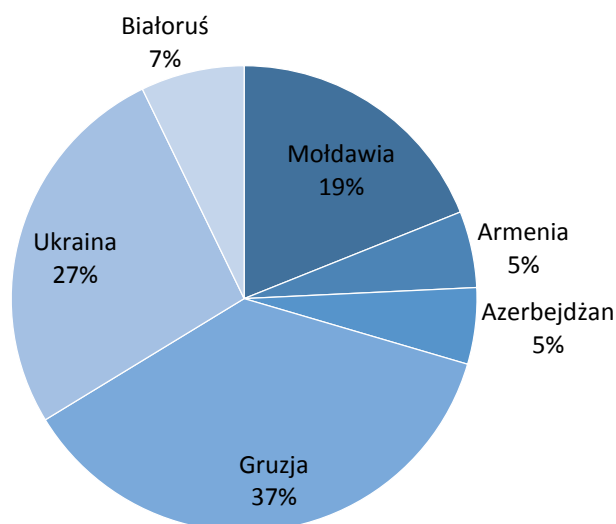


Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2013-2016

Niepełna realizacja wskaźnika dotyczącego liczby przeszkolonych osób wynika z tego, że w części szkoleń nie wzięła udziału taka liczba osób, jak pierwotnie planowano.

Największa liczba uczestników wszystkich zrealizowanych w latach 2013-2016 szkoleń pochodziła z Gruzji i Ukrainy. Najmniej liczbą reprezentację stanowili przedstawiciele Armenii i Azerbejdżanu. Poniższy wykres prezentuje rozkład procentowy narodowości poszczególnych uczestników.

Wykres 4: Rozkład procentowy narodowości uczestników szkoleń AAPPW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2013-2016

W zależności od realizowanego modułu, do najważniejszych rezultatów prowadzonych działań szkoleniowych można zaliczyć:

- poszerzenie wiedzy uczestników nt. polskiego modelu samorządu terytorialnego poprzez zdobycie informacji dotyczących funkcjonowania samorządu w Polsce oraz zdobycie wiedzy nt. działalności samorządu terytorialnego w wybranych trzech typach gmin: wiejskiej, miejskiej i metropolitalnej oraz w obszarze pomocy społecznej, gospodarki przestrzennej, finansów samorządu terytorialnego, gospodarki wodno-ściekowej,
- wzmocnienie zdolności administracyjnych uczestników szkoleń w sprawach dot. integracji europejskiej na Ukrainie, w Gruzji i Mołdawii,
- poszerzenie wiedzy uczestników nt. metodologii harmonizacji prawa oraz pozyskiwania środków UE na wsparcie procesów dostosowawczych,
- zdobycie wiedzy z zakresu polskich doświadczeń w dostosowaniu rolnictwa do unijnych standardów i integracji z rynkiem UE, poprzez zapoznanie się z działaniami podjętymi przez polską administrację w okresie przedakcesyjnym w zakresie przygotowania sektora rolnego do spełniania norm UE, m.in. w dziedzinie polityki jakości żywności, kwestiach handlowych, weterynaryjnych i fitosanitarnych oraz przyjrzenie się praktycznym efektom dostosowania gospodarstw/zakładów sektora rolno-spożywczego do funkcjonowania na rynku unijnym,
- podniesienie kompetencji w zakresie ogólnej wiedzy dot. WTO i zasad jej współpracy oraz obowiązków wynikających z członkostwa w WTO, a także w zakresie procesu legislacyjnego i przepisów dot. ochrony praw własności intelektualnej po przystąpieniu Polski do WTO,
- zwiększenie potencjału kompetencyjnego urzędników administracji publicznej w krajach PW, zaangażowanych w reformę służby cywilnej i wdrożenie procesów zarządzania kadrami w swoich instytucjach, m.in. dzięki realnemu udziałowi w procesach kadrowych realizowanych w polskich urzędach, np. rekrutacjach, ocenie okresowej,
- zwiększenie potencjału kompetencyjnego urzędników administracji publicznej na Ukrainie w obszarze zapobiegania korupcji na poziomie krajowym i resortowym.

Prowadzone w ramach Akademii szkolenia przyczyniły się przede wszystkim do wzrostu kompetencji uczestników w obszarach, których dotyczyły, ale także pozwoliły na poznanie specyfiki poszczególnych krajów Partnerstwa Wschodniego w odniesieniu do niektórych zagadnień, jak np. służba cywilna czy samorząd terytorialny, w przypadku tych szkoleń, w których uczestniczyli przedstawiciele wszystkich państw Partnerstwa Wschodniego. Innym aspektem realizacji AAPPW jest sieciowanie osób, które uczestniczyły w poszczególnych edycjach. Jako pozytywny efekt, w wypowiedziach respondentów wywiadów indywidualnych po stronie polskiej pojawił się też wątek zacieśnienia współpracy instytucji zaangażowanych w organizację szkoleń (KSAP i DSC KPRM). Długofalowo efekty szkoleń będzie można zaobserwować w momencie, gdy ich uczestnicy zaczną wykorzystywać zdobytą wiedzę i implementować rozwiązania polskie w swoich instytucjach. Informacje o tego typu przypadkach pojawiały się w toku realizacji badania i są przytaczane w dalszej części raportu.

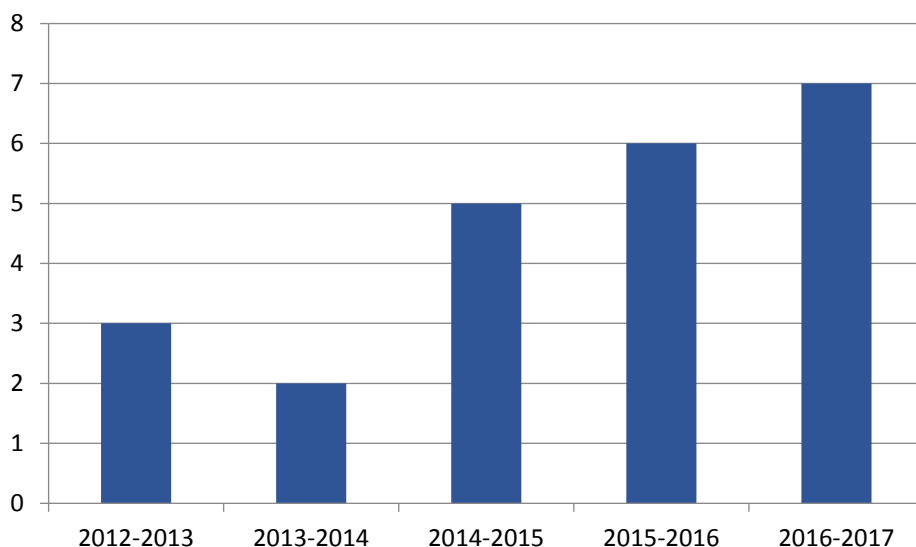
W przypadku Akademii zachodziła również czasami dyfuzja wiedzy w ramach organizacji wysyłających swoich pracowników do Polski. W przypadku niektórych stażystów z Gruzji i Ukrainy po ich powrocie do kraju organizowane były spotkania wewnątrz urzędu, na których dzielili się swoimi doświadczeniami z udziału w Akademii. Z kolei w Administracji Prezydenta Ukrainy po ukończeniu szkolenia w zakresie

tworzenia resortowych programów antykorupcyjnych, materiały z całego modułu zostały udostępnione innym pracownikom w ramach wewnętrznej sieci urzędowej. Warunkiem powodzenia upowszechnienia polskich doświadczeń w danej instytucji jest oczywiście podejście współpracowników osób, które brały udział w programie Akademii. Otwartość na polskie doświadczenia nie jest kwestią oczywistą, o czym przekonał się jeden z uczestników AAPPW, który spotkał się z brakiem zainteresowania możliwością zapoznania się z efektami szkolenia, wyrażanym przez kolegów z tego samego urzędu. Niemniej jednak warto promować podejście niektórych uczestników do dzielenia się wiedzą pozyskaną podczas Akademii (rekomendacja nr 2). Propagowanie takich rozwiązań mogłyby odbywać się na spotkaniach organizacyjnych w ramach AAPPW – czy to otwierającym Akademię, czy też podsumowującym daną edycję. Uczestnicy AAPPW mogliby również przygotowywać w trakcie swojego pobytu prezentację bazującą na polskich doświadczeniach, którą po powrocie do kraju przedstawiliby kolegom z innych komórek organizacyjnych.

W przypadku inicjatywy **Kształcenie obywateli Ukrainy w Kolegium Europejskim w Natolinie** łącznie w 5 edycjach studiów wzięło udział 23 studentów z Ukrainy. Od roku 2012, kiedy stypendium otrzymało 3 studentów, roczna liczba przyznanych stypendiów stopniowo wzrastała, by w okresie 2016-2017 osiągnąć poziom 7 przyznanych stypendiów na studia podyplomowe.

Poniższy wykres prezentuje liczbę studentów, którzy otrzymali stypendia na studia w Kolegium Europejskim w Natolinie w poszczególnych latach.

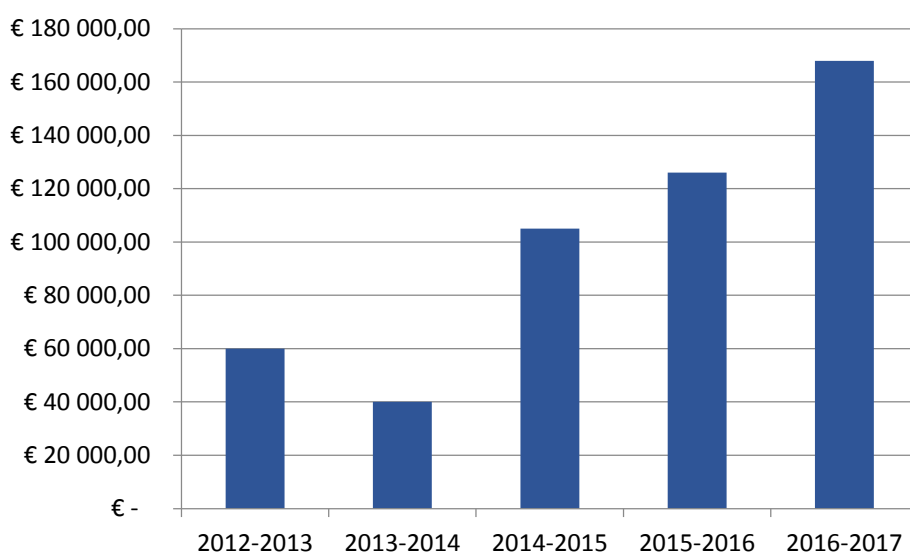
Wykres 5: Liczba studentów uczestniczących w studiach podyplomowych w KE Natolin w poszczególnych latach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2012-2017

Na stypendia dla studentów studiów podyplomowych wydatkowano w latach 2012-2017 prawie 0,5 mln euro, a ich wysokość wzrosła z 20 tys. euro/osobę w 2012 r. do 24 tys. euro/osobę w 2016 r.

Wykres 6: Wydatki na stypendia w poszczególnych latach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z realizacji projektów w latach 2012-2017

Biorąc pod uwagę analizę dalszej ścieżki zawodowej studentów, którą prowadzi Kolegium Europejskie w Natolinie, można wnioskować, że długofalowymi rezultatami realizowanych projektów jest zwiększenie szans na zatrudnienie uczestników projektów w różnego typu instytucjach rządowych w swoich krajach, ale także w instytucjach unijnych. Obecnie z 17 absolwentów Kolegium Europejskiego, którzy utrzymują kontakt z uczelnią, zatrudnionych jest 71%, a pozostałe osoby szukają pracy. 23% absolwentów pracuje w organizacjach pozarządowych, 18% w międzynarodowych organizacjach, a 12% w instytucjach publicznych. Na tej podstawie można wnioskować, że zdobyta w trakcie studiów podyplomowych wiedza i umiejętności mogły mieć znaczący wpływ na rozwój ścieżki zawodowej absolwentów, szczególnie uwzględniając fakt, że większość z nich uzyskała zatrudnienie poza Ukrainą, w krajach takich jak np. Niemcy czy Polska. Jedynie 35% absolwentów podjęło zatrudnienie w państwie pochodzenia².

Ocena efektów osiąganych w przypadku stypendiów dla obywateli ukraińskich w Kolegium Europejskim w Natolinie jest o tyle łatwiejsze, że Kolegium rozpoczęło budowę systemu monitorowania losów absolwentów. Systematycznie organizowane są również zjazdy absolwentów, działają grupy absolwenckie w mediach społecznościowych. Dzięki takim działaniom Kolegium ma możliwość bieżącego śledzenia karier przynajmniej części swoich absolwentów.

Jednym z ważniejszych efektów osiąganych dzięki studiom w Kolegium Europejskim w Natolinie jest dogłębne poznanie sposobu funkcjonowania Unii Europejskiej, jej struktury, relacji międzynarodowych i globalnych, ale także systemu pracy administracji europejskiej i wartości europejskich.

Istotnym efektem, podkreślanym przez naszych rozmówców, jest również podniesienie różnych umiejętności miękkich – w tym umiejętności komunikacyjnych, negocjacyjnych, pracy w zespole czy pracy w środowisku międzynarodowym. Organizowanie części zadań jako pracy grupowej, podczas

² Wszystkie dane w niniejszym akapicie pochodzą z systemu monitorowania absolwentów przekazanych przez Kolegium Europejskie w Natolinie.

której studenci spotykają się z różnymi poglądami i opiniami wyrażanymi przez pozostałych członków danej grupy, a muszą wypracować wspólne stanowisko i jako to określił jeden z absolwentów - „*nie zrujnować stosunków między sobą*” – wpływa m.in. na rozwój umiejętności negocjacyjnych i dyplomatycznych. W takich sytuacjach studenci z Ukrainy czują się na równi ze studentami z innych krajów, nie mają poczucia statusu „studentów drugiej kategorii”. Dzięki temu tworzy się grupa ludzi, którzy mimo iż pochodzą z różnych krajów, uczą się ze sobą rozmawiać, znajdować wspólny język.

Studenci mają również możliwość rozwijania swoich kompetencji językowych – w ofercie Kolegium są bezpłatne zajęcia z nauki języków angielskiego, francuskiego, włoskiego, niemieckiego, hiszpańskiego, polskiego, rosyjskiego i arabskiego. Tak bogaty wachlarz możliwości zwiększa ich szanse na rynku międzynarodowym, co widać w ścieżkach karier – absolwenci Kolegium pracują m.in. w Belgii, Polsce, Niemczech, Holandii, Kanadzie, Austrii i oczywiście na Ukrainie.

Co nie pozostaje bez znaczenia na rozwój ścieżek zawodowych absolwentów, w czasie studiów tworzą oni również sieć kontaktów. Ułatwia to samo Kolegium, organizując co pewien czas zjazdy absolwentów. Dla części stażystów – te kontakty pozostają tylko w sferze prywatnej, jednak część wykorzystuje je także w sferze zawodowej.

Wśród efektów absolwenci Kolegium Europejskiego w Natolinie zauważają również adekwatność przygotowania, zarówno w kwestii wiedzy, jak i niezbędnych umiejętności, do realizacji wybranych przez nich ścieżek zawodowych – w administracji ukraińskiej, mediach, organizacjach pozarządowych czy instytucjach międzynarodowych.

Stypendyści MSZ w Kolegium Europejskim w Natolinie to osoby, które jeszcze przed przyjazdem na studia do Polski miały nastawienie proreformatorskie i proeuropejskie. Taki dobór uczestników studiów może być efektem odpowiedniej rekrutacji i prowadzić do wzmocnienia zamierzonego przez MSZ efektu, jakim jest wsparcie przygotowania służby cywilnej na Ukrainie.

Studenci zazwyczaj zaczynają studia w Kolegium mając już pewne plany i świadomość kierunku zawodowego, w którym chcą podążać. Studia, w większości przypadków, jeśli nie umożliwiają wprost osiągnięcia danego celu zawodowego, to z pewnością dają doskonałą podstawę do podążania przez stypendystów w wybraną przez nich stronę.

Część absolwentów nie trafia po ukończeniu studiów do ukraińskiej służby cywilnej, czy to decydując się na pozyskanie doświadczenia w jednej z europejskich instytucji, czy podejmując pracę poza granicami Ukrainy. Nie oznacza to, że podejmując pracę poza Ukrainą nie przyczynią się oni do rozwoju swojego kraju. Przykładem tego jest opisana w studium przypadku nr 5 absolwentka Kolegium, która pracując w międzynarodowej organizacji realizuje projekty dotyczące rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie w międzynarodowej organizacji.

Jednakże, mimo wszystkich pozytywnych stron stypendiów w Kolegium Europejskim w Natolinie, wydaje się, że cel, jakim jest wspieranie tworzenia proeuropejskiego korpusu ukraińskiej administracji nie jest do końca realizowany. Dzieje się tak z co najmniej dwóch powodów.

Dyplom uczelni europejskiej, jaką jest Kolegium, daje stypendystom z Ukrainy swoistą „przepustkę” do pracy w państwach Unii Europejskiej. Dość częstą praktyką po ukończeniu Kolegium jest odbycie

sześć- lub dwunastomiesięcznego stażu w jednej z instytucji UE. Po takim stażu część absolwentów postanawia wrócić na Ukrainę, jednak część znajduje w tym czasie zatrudnienie poza nią.

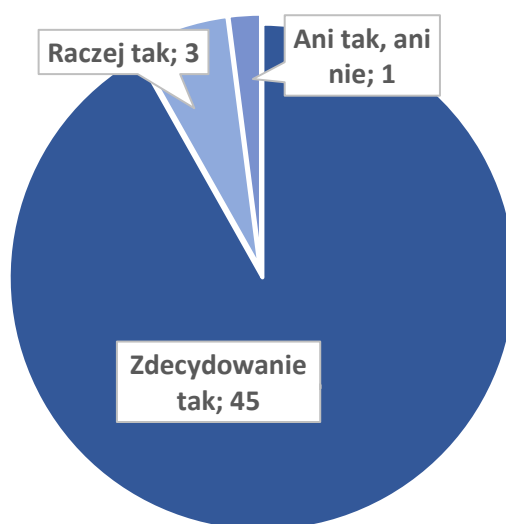
Jedną z barier bezpośredniego powrotu na Ukrainę jest wciąż brak pełnej transparentności, jeśli chodzi o nabór na stanowiska w służbie cywilnej oraz służbie zagranicznej. Wpływa to na trudności w przejściu przez proces rekrutacyjny. Z pewnością istotną rolę przy podejmowaniu decyzji o podjęciu zatrudnienia w ukraińskiej administracji odgrywa również strona ekonomiczna, gdyż, jak deklarują nasi respondenci, służba cywilna na Ukrainie jest słabo opłacana. Dlatego też, poszukują oni często pracy w sektorze prywatnym czy zagranicą.

Strona ukraińska nie podejmuje żadnych kroków, by absolwentów Kolegium Europejskiego zachęcić do powrotu. W ten sposób potencjał stypendystów nie jest w pełni wykorzystywany. Dlatego też rekomendowane byłoby dążenie do zwiększenia zaangażowania się strony ukraińskiej w wykorzystanie efektów tej inicjatywy, np. poprzez zaproponowanie zainteresowanym absolwentom 2-3-miesięcznych staży w jednym z ministerstw centralnych. Tego typu staże mogłyby być (potencjalnie) pierwszym krokiem absolwentów do dłuższej służby w administracji ukraińskiej (rekomendacja nr 3).

Podsumowując, stypendia w Kolegium Europejskim w Natolinie dają absolwentom bardzo solidną podstawę do ubiegania się o zatrudnienie i z pewnością mają potencjał do osiągnięcia zamierzonego przez MSZ celu, jakim jest wzmocnienie ukraińskiej służby cywilnej. Znaczenie ma tu zarówno uzyskana, bardzo szeroka wiedza dotycząca tematów związanych z integracją europejską oraz stosunkami międzynarodowymi, jak i bogate kompetencje miękkie – umiejętności komunikacji, negocjacji, pracy w zespole, pracy w środowisku międzynarodowym, a także znajomość języków obcych.

W badaniu ilościowym, respondenci bardzo pozytywnie oceniają uczestnictwo w inicjatywach AAPPW oraz studiach podyplomowych w Kolegium Europejskim w Natolinie.

Wykres 7: Czy polecił/a by Pan/i udział w podobnym projekcie innym osobom?

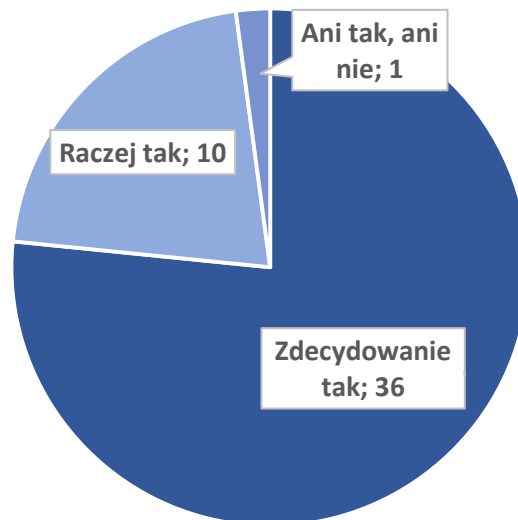


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N=49

Zdecydowana większość, bo aż 45 z 49 osób odpowiadających na pytanie, poleciłaby udział w podobnym projekcie innym osobom. Tylko 1 osoba w tym przypadku była niezdecydowana,

natomiast w ogóle nie pojawiły się wskazania dotyczące niepolecania tego typu inicjatyw. Oznacza to, że osoby, które wzięły udział w projekcie, były z tego udziału zadowolone.

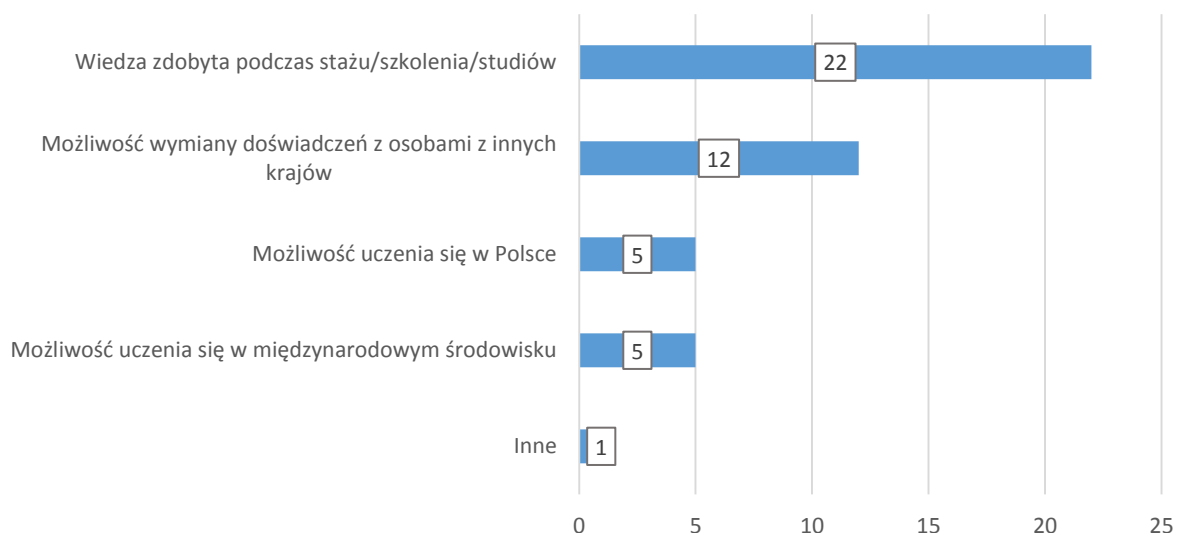
Wykres 8: Czy Pana/i zdaniem warto było poświęcić czas na udział w tym projekcie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N= 47

Również większość badanych uważa, że warto było poświęcić czas na udział w projekcie. 36 z 47 odpowiadających uważa, że zdecydowanie warto było wziąć udział w projekcie, a kolejne 10 osób, uważa, że raczej warto było wziąć w nim udział. Tylko 1 osoba jest niezdecydowana, natomiast ponownie żaden z respondentów nie zaznaczył odpowiedzi negatywnej.

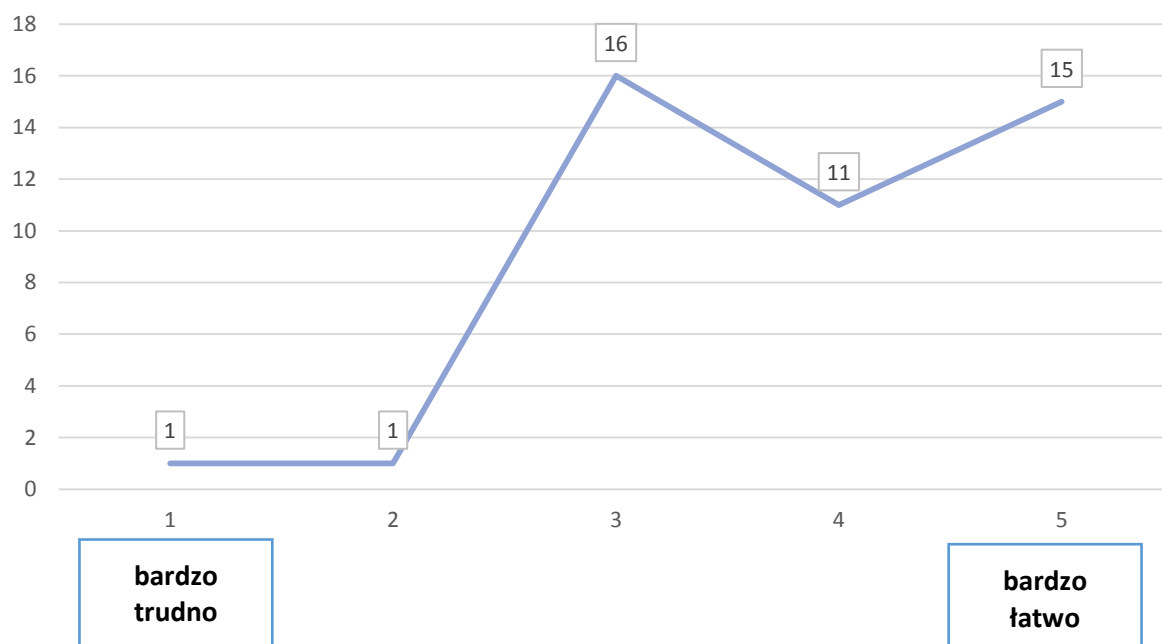
Wykres 9: Który element projektu, uważa Pan/i za najbardziej wartościowy patrząc z punktu widzenia Pana/i rozwoju zawodowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N= 45

Największe znaczenie dla uczestników omawianych inicjatyw ma przekazywana wiedza oraz możliwość prowadzenia rozmów na temat osobistych doświadczeń zawodowych z osobami z innych krajów. Wśród najbardziej wartościowych elementów projektu, respondenci właśnie najczęściej wymieniają wiedzę zdobytą podczas szkolenia czy studiów (22 respondentów) oraz możliwość wymiany doświadczeń z osobami z innych krajów (12 respondentów). Na możliwość uczenia się w Polsce czy w międzynarodowym środowisku jako najbardziej wartościowy element projektu wskazuje po 5 osób.

Wykres 10: Proszę ocenić, na ile łatwo było zakwalifikować się do udziału w stażach/studiach/szkoleniach w na skali od 1 do 5 (1 oznacza „bardzo trudno”, a 5 – „bardzo łatwo”)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N= 44

Badane inicjatywy postrzegane są jako łatwo dostępne dla obywateli Ukrainy i państw Partnerstwa Wschodniego. Aż 26 badanych uważa, że łatwo lub nawet bardzo łatwo było zakwalifikować się do udziału w studiach i szkoleniach. Tylko dwie osoby z 44 odpowiadających uważają, że trudno było zakwalifikować się do udziału w inicjatywach Polskiej Pomocy.

W żadnej z wyżej wymienionych inicjatyw nie obowiązują, znane w przypadku innych źródeł finansowania, umowy o poddaniu się uczestników szkoleń, staży i stypendiów ewaluacji. Powoduje to, że instytucja finansująca te inicjatywy, w tym przypadku Ministerstwo Spraw Zagranicznych, nie może wymagać od beneficjentów uczestniczenia w badaniach ewaluacyjnych. W przypadku powyższych inicjatyw umowy mogłyby zostać zastąpione oświadczeniami. Takie oświadczenia o wyrażeniu zgody na udział w badaniach ewaluacyjnych, z danymi kontaktowymi (np. e-mail, telefon), zbierane przez organizatorów (KPRM, KSAP, Kolegium Europejskie w Natolinie) z pewnością ułatwiły by w przyszłości pozyskiwanie wiedzy o efektach, jakie zostały osiągnięte w wyniku udziału w tego typu inicjatywach (rekomendacja nr 4).

Wszystkie trzy badane inicjatywy realizowane są, aby osiągnąć cel tworzenia kompetentnej kadry w administracji ukraińskiej. Jednak cele szczegółowe tych inicjatyw są nieco inne i skierowane są one

do różnych grup docelowych. To wpływa na fakt, że inicjatywy te nie są koordynowane między sobą. Wydaje się, że z korzyścią dla wszystkich badanych inicjatyw byłoby zwiększenie koordynacji między nimi. I nie chodzi tu o koordynację w zakresie merytorycznym, lecz raczej przekazywanie informacji o tym, co się dzieje w każdej z nich, np. przekazywanie (za zgodą zainteresowanych) uczestnikom/absolwentom staży w KPRM oraz AAPPW informacji o absolwentach Kolegium Europejskiego w Natolinie, czy przekazywanie uczestnikom/absolwentom staży w KPRM, AAPPW oraz Kolegium Europejskiego w Natolinie informacji o nadchodzących szkoleniach w ramach AAPPW. Takie działania mogłyby być realizowane np. w kształcie newslettera wysyłanego do absolwentów badanych inicjatyw. Jednak wdrożenie tego postulatu nie będzie możliwe bez realizacji rekomendacji nr 4 opisanej powyżej (rekomendacja nr 5).

II.2.2. EFEKTY WIZERUNKOWE

W przypadku staży w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy należy zauważyć, że jest to inicjatywa niespotykana u innych donatorów. Z pewnością na wszystkich uczestników staży działa „miękką siłą dyplomacji” poprzez choćby pokazywanie, w jaki sposób w jednym z ważniejszych polskich urzędów, jakim jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, funkcjonują procedury. Bardzo istotne jest również prezentowanie ukraińskim stażystom zasad funkcjonowania służby cywilnej, w tym m.in. organizacji i struktury służby cywilnej, zasad rekrutacji i selekcji, obowiązujących zasad etyki członków korpusu służby cywilnej, sposobów rozwoju zawodowego itp. Dzięki wizytom w KPRM kolejni pracownicy Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy mają możliwość zapoznania się z wymaganiami sprawnie pracującej administracji szczebla centralnego, standardami służby cywilnej, wybranymi zagadnieniami polskiego prawodawstwa. Choćby te elementy wpływają na sposób postrzegania przez ukraińskich stażystów niezbędnych do przeprowadzenia w ich kraju reform w powyższym zakresie.

Wydaje się również, że współpraca Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Sekretariatem Gabinetu Ministrów Ukrainy ma pozytywny wpływ na wizerunek Polski na Ukrainie, przynajmniej w odniesieniu do stażystów i ich najbliższego otoczenia. Stażyści są pod wrażeniem rozwoju Polski, jako kraju europejskiego, zauważają większe reformy, jak i te mniejsze zmiany, np. dotyczące wprowadzenia elastycznych godzin pracy w KPRM.

W odniesieniu do Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego można mówić o pozytywnym wpływie na wizerunek Polski z perspektywy międzynarodowej. Przede wszystkim jest to jedna z nielicznych inicjatyw edukacyjnych, w którą tak mocno zaangażowane jest samo MSZ. Poprzez realizację programu Akademii, Polska wypełnia zobowiązania poczynione w ramach Partnerstwa Wschodniego i jest to inicjatywa rozpoznawalna na forum międzynarodowym, również przez Komisję Europejską, m.in. ze względu na fakt, że finansowana jest ze środków krajowych. Z wypowiedzi osób zaangażowanych w AAPPW wynika, że KE często stawia Akademię jako pozytywny przykład. Zdarzają się też zapytania z innych państw członkowskich odnośnie polskich doświadczeń z realizacji takiego programu szkoleniowego.

Na poziomie indywidualnych osób – uczestników szkoleń - wpływ Akademii jest zróżnicowany. Tj. wizerunek Polski rzadziej zmienia się w przypadku osób, dla których nie była to pierwsza wizyta w naszym kraju. Przy czym ich postrzeganie Polski przed wyjazdem na szkolenie było pozytywne.

Osoby, dla których było to pierwsze zetknięcie z naszą ojczyzną, odnotowały poprawę swojego nastawienia.

Stypendia w Kolegium Europejskim w Natolinie raczej nie multiplikują efektów wizerunkowych wśród jakiejś większej grupy odbiorców. Z przeprowadzonych badań wynika, że fakt istnienia Kolegium jako europejskiej uczelni jest znany przynajmniej części ukraińskich ministerstw, części organizacji pozarządowych na Ukrainie, organizacji międzynarodowych czy szkół wyższych. Przeprowadzone przez nas rozmowy z absolwentami wskazują, że dyplom absolwenta Kolegium bywa jednym z czynników ułatwiających uzyskanie zatrudnienia (por. studium przypadku nr 5). Fakt ukończenia studiów w Kolegium może mieć zatem pozytywny wpływ na rozwój kariery zawodowej absolwentów, choć prawdopodobnie nie gra on decydującej roli, ale stanowi element wspierający.

Studenci często wskazują, że o istnieniu Kolegium dowiadują się od swoich przełożonych, kolegów lub innych nieformalnych źródeł, a nie wprost np. z plakatów znajdujących się na uczelniach ukraińskich i informujących o naborze. Jednakże należy dodać, że administracja Kolegium Europejskiego w Natolinie pracuje nad tym, by zwiększyć swoją rozpoznawalność na Ukrainie organizując m.in. spotkania informujące o rekrutacji do Kolegium, czy wizyty studyjne dla wszystkich studentów z danego roku na Ukrainie. I z roku na rok ta rozpoznawalność na Ukrainie się zwiększa, co jest poparte m.in. rosnącą liczbą osób, które przystępują do rekrutacji.

Studenci, którzy przyjeżdżają na stypendia do Polski, bardzo często mają już wyrobiony pozytywny obraz Polski jako kraju europejskiego, który zaczynając transformację mniej więcej w tym samym czasie co Ukraina, bardzo ją wyprzedził w rozwoju. Studenci bardzo zainteresowani są właśnie tymi doświadczeniami transformacyjnymi naszego kraju, chcą się też uczyć języka polskiego. Po studiach, wizerunek Polski jako europejskiego kraju nie zmienia się, co najwyżej wzmacnia.

Jeżeli chodzi o widoczność inicjatyw w ramach komponentu III wśród odbiorców zewnętrznych, to przeciętnemu odbiorcy trudniej będzie je identyfikować z działaniami w ramach polskiej współpracy rozwojowej niż ma to miejsce np. w komponentach I i II niniejszego badania.

Informacja o realizacji staży w KPRM dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy znajduje się w aktualnościach na stronie Kancelarii, jednak dopiero w opisie edycji staży z roku 2016 znajdziemy wzmiankę o finansowaniu z polskiej pomocy. W aktualnościach dotyczących lat ubiegłych tego typu wzmianki nie było. W publikowanych informacjach brak również logotypu polskiej pomocy. Zawierają one jedynie podstawowe dane o projekcie i opis grupy docelowej. Nie natrafiono na informacje o stażach na angielskiej wersji językowej strony KPRM ani w serwisie www.polskapomoc.gov.pl.

Najwięcej informacji w Internecie znajdziemy na temat Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego, której poświęcono na stronie KSAP osobną podstronę. Oprócz informacji ogólnych na temat AAPPW znajdują się tam opisy szkoleń realizowanych w poszczególnych modułach w kolejnych latach, którym towarzyszy dokumentacja fotograficzna. W serwisie YouTube znajdują się też materiały wideo opracowane przez MSZ, poświęcone Akademii, dostępne w różnych wersjach językowych. Również w aktualnościach na stronie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów znajdziemy informacje o programie „Staże w służbie cywilnej”, realizowanym w ramach Akademii (z informacją o finansowaniu inicjatywy w ramach polskiej współpracy rozwojowej). Informację o AAPPW

znajdziemy także w różnych wersjach językowych na stronach polskich placówek dyplomatycznych działających w krajach Partnerstwa Wschodniego, na profilu KSAP w serwisie Facebook, a także na stronie www.polskapomoc.gov.pl.

Informacja na temat stypendiów dla studentów ukraińskich w Kolegium Europejskim jest mało widoczna na stronie samego Kolegium. By do niej dotrzeć, trzeba przeglądać informacje nt. stypendiów wg podziału na kraje. Informacja na podstronie poświęconej Ukrainie ogranicza się zresztą do stwierdzenia, że rząd polski oferuje stypendia studentom z tego kraju. Brakuje jednak informacji, że stypendia te realizowane są w ramach polskiej współpracy rozwojowej. Informacja na temat stypendiów nie jest również widoczna na stronie www.polskapomoc.gov.pl. Znajdziemy tam jedynie wzmiankę o finansowaniu stypendiów w roku akademickim 2014/2015.

W ramach analizy danych medialnych nie natrafiono na żadne informacje o inicjatywach badanych w komponencie III w elektronicznych wydaniach prasy itp. Nie natrafiono również na odniesienia do ww. działań na stronach prowadzonych przez podmioty z państw Partnerstwa Wschodniego.

Oceniając dostępność informacji na temat inicjatyw badanych w komponencie III należy wziąć pod uwagę specyfikę tych działań, odmienną od projektów w I i II komponencie. Przez fakt, że są adresowane do wąskiego grona osób, nie mają medialnej obudowy w postaci poświęconych im stron internetowych, kanałów w mediach społecznościowych itp. Niemniej, dla wzmocnienia efektu wizerunkowego polskiej współpracy rozwojowej warto byłoby wypracować spójne podejście do informowania na temat inicjatyw edukacyjnych, wprowadzając minimalny zakres informacji, jakie powinny się znajdować na ich temat (rekomendacja nr 6).

Informacje na temat ww. projektów przedstawiane na stronach internetowych mogłyby przynajmniej:

- zawierać logotypy polskiej pomocy oraz informacje o donatorze,
- przybliżyć rezultaty projektów - w formie liczb, ale też np. z perspektywy indywidualnych odbiorców),
- zawierać dokumentację fotograficzną.
- W przypadku studiów w Kolegium Europejskim można rozważyć umieszczenie krótkiego materiału informacyjnego na temat kryteriów otrzymania stypendium.

WNIOSKI

1. W przypadku staży w KPRM dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy niezwykle cenny jest bezpośredni kontakt z polskimi urzędnikami. Dzięki kontaktom z praktykami stażyści mają możliwość poznania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń z Polski. Wzrost praktyczny tych staży można jednak zwiększyć.
2. Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego przyczyniła się do wzrostu kompetencji uczestników, poznanie specyfiki poszczególnych krajów Partnerstwa Wschodniego (w przypadku szkoleń, w których uczestniczyli przedstawiciele wszystkich państw PW), a także sieciowania uczestników oraz zacieśnienia współpracy instytucji zaangażowanych w organizację szkoleń.
3. Największe znaczenie dla uczestników AAPPW i Kolegium Europejskiego w Natolinie ma przekazywana wiedza oraz możliwość prowadzenia rozmów na temat osobistych doświadczeń zawodowych z osobami z innych krajów.

4. Istotnym efektem studiów w Natolinie jest również podniesienie różnych umiejętności miękkich, m.in. umiejętności komunikacyjnych, negocjacyjnych, pracy w zespole, pracy w środowisku międzynarodowym oraz umiejętności językowych. Zdobytą w trakcie studiów podyplomowych wiedzę i umiejętności mogły mieć znaczący wpływ na rozwój ścieżki zawodowej absolwentów Kolegium Europejskiego.
5. Studia w Kolegium Europejskim w Natolinie stwarzają możliwość zatrudnienia uczestników projektów w różnego typu instytucjach rządowych na Ukrainie, instytucjach unijnych, organizacjach pozarządowych lub organizacjach międzynarodowych. Potencjał ten nie jest jednak do końca wykorzystywany przez stronę ukraińską.
6. Brak danych kontaktowych do wszystkich uczestników inicjatyw edukacyjnych utrudniać może monitorowanie efektów zrealizowanego wsparcia.
7. Inicjatywy w ramach III komponentu utrwalały pozytywny wizerunek Polski wśród uczestników.
8. Badane inicjatywy edukacyjne są obecne w mediach w mniejszym stopniu niż projekty realizowane w komponentach I i II.

REKOMENDACJE

1. Umożliwienie stażystom KPRM spędzenia większej ilości czasu w departamencie, który stanowi odpowiednik ich miejsca pracy w Sekretariacie i odpowiada ich zainteresowaniom zawodowym.
2. Upowszechnienie dobrej praktyki, polegającej na dzieleniu się wiedzą przez uczestników szkoleń w ramach AAPPW, ze współpracownikami z danej instytucji wysyłającej, po powrocie do kraju.
3. Podjęcie rozmów ze stroną ukraińską, celem organizacji dla zainteresowanych stypendystów MSZ z Kolegium Europejskiego, 2-3-miesięcznych staży w jednym z ministerstw centralnych.
4. Wprowadzenie dla beneficjentów oświadczeń o wyrażeniu zgody na udział w badaniach ewaluacyjnych w przyszłości, z podaniem danych kontaktowych.
5. Zwiększenie koordynacji między inicjatywami, np. poprzez przekazywanie w formie newslettera informacji o absolwentach poszczególnych inicjatyw edukacyjnych (za zgodą zainteresowanych), czy informacji o nadchodzących szkoleniach w ramach AAPPW.
6. Zwrócenie się do Kolegium Europejskiego z prośbą o zapewnienie minimum informacji na temat źródła finansowania stypendiów dla obywateli Ukrainy.
7. Wprowadzenie minimalnego zakresu informacji, jakie powinny się znajdować na temat inicjatyw edukacyjnych na stronach internetowych instytucji je realizujących.

II.3. TRAFNOŚĆ

Czy i w jaki sposób programy szkoleniowe/edukacyjne odpowiadały na potrzeby edukacyjne uczestników (w tym na ich średnio- i długoterminowe plany zawodowe)?

W ramach niniejszego rozdziału zaprezentowano wyniki badań w zakresie trafności interwencji realizowanej w ramach badanych inicjatyw edukacyjnych. Jako punkt wyjścia przyjęto założenie, że o trafności najlepiej świadczyć będzie prawidłowo przeprowadzona diagnoza potrzeb edukacyjnych. Analizy wykazały, że w przypadku każdej z inicjatyw proces ten przebiegał inaczej.

Początki inicjatywy dotyczącej staży dla przedstawicieli **Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy** zostały tak zorganizowane, że w pierwszej kolejności strona polska sprawdziła, które z departamentów mogłyby współpracować z instytucją ukraińską. KPRM zaproponował, żeby w stażach trwających jeden miesiąc brały udział każdorazowo 2 osoby. Przedstawiciele Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy poprosili, żeby w dwutygodniowych stażach każdorazowo brały udział 4 osoby.

W uzgodnieniu obu stron ustalono, że w stażach powinny brać udział osoby, które przynajmniej rozumieją język polski. Za rekrutację uczestników staży odpowiada wyłącznie strona ukraińska. KPRM zapewnia także materiały stażowe przetłumaczone na język ukraiński.

Poza tymi uzgodnieniami, nie jest prowadzona żadna analiza potrzeb. Wszyscy stażyści, bez względu na ich potrzeby czy zainteresowania zawodowe, biorą udział we wszystkich spotkaniach zorganizowanych w czasie staży.

Uczestnicy staży biorący udział w badaniu twierdzą, że staże w dość znacznym stopniu odpowiadały na ich potrzeby. Przede wszystkim, istotny był w tym przypadku bezpośredni kontakt z polskimi urzędnikami, dzielenie się wiedzą praktyczną, szczere odpowiedzi na pytania ukraińskich kolegów (w tym także o tym, co się nie udało, gdzie są pułapki w przypadku realizacji niektórych usprawnień, itp.), możliwość obserwacji pracującej instytucji od wewnątrz.

Pozytywne jest również to, że jeśli w trakcie pobytu w Polsce uczestnicy staży zgłaszali jakieś konkretne kwestie, którymi byli szczególnie zainteresowani, organizator starał się w przeciągu całego stażu umożliwić im pogłębienie konkretnej wiedzy. Przykładem może być kwestia rozwoju e-government, której włączenie w tematykę stażu zostało bardzo docenione przez stażystów. Zauważyli oni, że polscy urzędnicy byli w stanie podzielić się swoimi doświadczeniami mimo przeprowadzanej właśnie reorganizacji.

Przedstawiciele Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy zauważają jednak, że staże mogłyby w większy sposób uwzględniać ich specjalizacje zawodowe. Wskazują, że w trakcie stażu konieczny jest czas na węższą specjalizację, a nie tylko ogólną wiedzę (patrz rekomendacja nr 1 w rozdziale dotyczącym efektów).

Aby zwiększyć trafność staży i ich dostosowanie do potrzeb poszczególnych stażystów, rekomendowane jest przeprowadzanie przed rozpoczęciem każdej tury staży analizy potrzeb przyszłych uczestników i ich dopasowanie programu do potrzeb edukacyjnych (rekomendacja nr 7).

W przypadku **Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego** propozycje tematyczne modułów są przekazywane do KSAP przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, na podstawie wywiadu

dokonanego przez polską placówkę na danym terenie, która bada potrzeby urzędników. Po otrzymaniu propozycji zagadnień do objęcia modułami szkoleniowymi KSAP opracowuje kwestionariusz potrzeb szkoleniowych w ramach danego zagadnienia, tak aby uczestnicy programu mieli możliwość wskazywania, które tematy w ramach danego modułu są dla nich najbardziej istotne, a które nieistotne. Z wywiadów indywidualnych z osobami zaangażowanymi w organizację Akademii wynika jednak, że informacje zwrotne od potencjalnych uczestników trafiają bardzo późno, tj. na takim etapie zaawansowania prac nad programem, że jego modyfikacja jest często bardzo utrudniona. KSAP stara się w tym przypadku wykazywać elastyczność podejścia. Czasami uwzględnienie szczegółowych wymagań odnośnie programu było więc możliwe, jednak dużo w tym wypadku zależało od zaangażowanego eksperta-wykładowcy.

Czynnikiem, który może negatywnie wpływać na zaspokajanie potrzeb edukacyjnych uczestników staży organizowanych przez KPRM na zlecenie KSAP jest inna niż deklarowana na etapie rekrutacji znajomość języka angielskiego. W takim wypadku KPRM ma już wypracowane działania zapobiegawcze, przydzielając studentowi słabiej znającemu język partnera władającego językami angielskim i rosyjskim. Sam proces rekrutacji uczestników, co do zasady, nie budził wątpliwości osób biorących udział w szkoleniach.

W przypadku AAPPW jako pozytywny element, który może wpływać na trafność działań należy wskazać mechanizm ewaluacyjny, obejmujący ankiety po każdym module szkoleniowym dla uczestników i osób prowadzących zajęcia. Dzięki wiedzy pochodzącej z ewaluacji sposób organizacji AAPPW jest z roku na rok modyfikowany. Dodatkowo, w przypadku modułu „Staże w służbie cywilnej” od 2 lat organizowany jest warsztat ewaluacyjny³, który polega na zebraniu opinii od uczestników projektu, zarówno stażystów, jak i opiekunów, na temat mocnych oraz słabych stron projektu. Następnie zidentyfikowane wyzwania są wspólnie omawiane. Warsztat umożliwia tym samym wyciągnięcie wniosków, których nie da się pozyskać za pośrednictwem samych ankiet, dlatego wskazane byłoby rozszerzenie tej praktyki również na pozostałe moduły Akademii, z wykorzystaniem doświadczeń Departamentu Służby Cywilnej KPRM (rekomendacja nr 8). Jeśli jednak takie działanie byłoby niemożliwe do realizacji ze względu np. na krótki czas trwania pozostałych modułów, warto rozważyć inne sposoby pozyskania wiedzy ewaluacyjnej (np. organizację w przeciągu kilku miesięcy po zakończeniu danego szkolenia warsztatu ewaluacyjnego w kraju PW, itp.).

Analizując wyniki badań ankietowych prowadzonych w ramach wszystkich szkoleń w każdym roku przez KSAP można wnioskować, że szkolenia spełniły oczekiwania uczestników, a zdobyte informacje będą wykorzystywane w pracy zawodowej. Świadczą o tym wysokie oceny wystawione w ankietach oraz wypowiedzi uczestników wywiadów indywidualnych, zarówno po stronie organizatorów Akademii, jak i jej uczestników. Przydatność szkoleń jest jednak kwestią indywidualną, o czym świadczy fakt, że w trakcie jednego z wywiadów respondent poddał pod wątpliwość możliwość praktycznego stosowania nabytej wiedzy twierdząc, że dobór osób biorących udział w szkoleniu sprawił, że część zagadnień była z jego punktu widzenia nieprzydatna. Szkolenie to dotyczyło zresztą obszaru, który przez uczestników z innych edycji został wskazany jako praktycznie przydatny i poparty konkretnymi przykładami zastosowania wiedzy zdobytej w Polsce. Może to faktycznie świadczyć o występujących

³ Zatytułowane: *Traineeships by design – build your user journey.*

niekiedy problemach w rekrutowaniu osób odpowiadających stworzonemu profilowi uczestnika. Co do zasady jednak można stwierdzić, że moduły organizowane w ramach AAPPW były planowane w sposób odpowiadający na potrzeby edukacyjne uczestników.

Analizując szczegółowe postulaty zmian w Akademii, zgłaszano potrzebę położenia większego nacisku na uatrakcyjnienie formy zajęć i większe zastosowanie studiów przypadku oraz częstszą prezentację dobrych praktyk, z uwzględnieniem realiów poszczególnych krajów uczestniczących w szkoleniach. Niemniej jednak należy zauważyć, że na przestrzeni lat formuła organizacji zajęć ewoluowała w kierunku zajęć bardziej opartych właśnie na elementach praktycznych (o ile tematyka szkolenia na to pozwalała). Z rozmów z osobami zaangażowanymi w organizację Akademii wynika, że zarówno MSZ, jak i KSAP dokładają wszelkich starań, żeby dostosować program szkoleń do rzeczywistych potrzeb uczestników. Tutaj największą barierą jest wspomniane wcześniej późne przekazywanie do organizatorów informacji nt. potrzeb szkoleniowych.

Aby umożliwić wcześniejsze ustalenie z krajami beneficjentami potrzeb szkoleniowych, można rozważyć wprowadzenie wizyt przedstawicieli KSAP u beneficjentów, przed rozpoczęciem rekrutacji, celem omówienia programu z zainteresowanymi osobami, tak aby był on bardziej ukierunkowany na konkretne grupy odbiorców i ich specyficzne potrzeby. Alternatywnym rozwiązaniem jest nawiązanie roboczych kontaktów przez pracowników KSAP (KPRM, w przypadku staży) z uczestnikami za pośrednictwem telefonu/komunikatorów internetowych/mediów społecznościowych (rekomendacja nr 9). Nie tylko może to przyczynić się do lepszej organizacji szkoleń i dostosowania programu do specyficznych wymagań poszczególnych stażystów, ale umożliwić wcześniejsze nawiązanie kontaktów między uczestnikami z tych samych krajów. Tego typu praktykę w obecnej edycji szkoleń zastosował właśnie Departament Służby Cywilnej KPRM, który sygnalizował przyszłym uczestnikom, kto z ich kraju bierze udział w stażu, by mogli nawiązać kontakt przed przyjazdem.

Proces rekrutacji na studia skutkujący przyznawaniem stypendiów dla studentów ukraińskich **w przypadku Kolegium Europejskiego w Natolinie** ewoluował w trakcie trwania kolejnych edycji projektu. Od początku jednak kryteria naboru są jasne, przejrzyste i komunikowane kandydatom.

W pierwszych latach realizacji projektu, kandydaci musieli przedstawić list motywacyjny z solidnym uzasadnieniem, dlaczego chcą studiować właśnie w Kolegium, wykazać się znajomością języka angielskiego i francuskiego na poziomie wystarczającym, by uczestniczyć w zajęciach w języku obcym. Kandydaci musieli również posiadać stopień równoważny stopniowi magistra w polskim systemie szkolnictwa wyższego. Po przedstawieniu takich informacji, następowała wstępna selekcja kandydatów i z wybranymi prowadzona była krótka rozmowa przez telefon lub za pośrednictwem Skype. Na tej podstawie powstawała wstępna lista kandydatów, z której Ministerstwo Spraw Zagranicznych, stosując swoje kryteria (m.in. miejsce zamieszkania – Ukraina, znajomość języków, ocena przyznana przez Kolegium, kierunek ukończonych studiów i wskazanie, jako uczelni pierwszego wyboru – Kolegium w Natolinie, nie w Brugii) wybierało osoby, którym zostanie przyznane stypendium MSZ.

Od 2015 r. to się zmieniło. Udało się powołać polsko-ukraińską komisję rekrutacyjną, która jednocześnie prowadzi rekrutację na studia i przyznaje stypendia. W skład tej komisji wchodzi m.in.

przedstawiciele ukraińskiego MSZ, ukraińskich uczelni wyższych, przedstawiciele Kolegium Europejskiego w Natolinie oraz przedstawiciel polskiej ambasady w Kijowie.

Od samego procesu rekrutacji należy odróżnić proces przyznawania stypendiów MSZ⁴. Niektórzy absolwenci (szczególnie z wcześniejszych roczników) zauważają, że proces przyznawania stypendiów, w odróżnieniu od samego procesu rekrutacji, jest nieco mniej przejrzysty. Nie wiedzą, jaka jest różnica między stypendium przyznawanym przez MSZ a na przykład stypendiami przyznawanymi dla krajów Europejskiej Polityki Sąsiedztwa. Nie znają kryteriów przyznawania stypendiów i tego, jak ich dotychczasowe wykształcenie i doświadczenie miało wpływ na to, że otrzymali tego typu stypendium. Dlatego też dla osiągnięcia większej przejrzystości tego procesu wskazane było by przedstawienie kandydatom w przejrzysty sposób procesu przyznawania stypendiów przez MSZ, w tym w szczególności kryteriów wyboru stypendystów (rekomendacja nr 11).

Aby zwiększyć dostosowanie studiów do indywidualnych potrzeb studentów, oba semestry roku akademickiego mają nieco inną formę. Pierwszy semestr nauki jest wspólny dla wszystkich i dotyczy m.in. polityki, ekonomii, prawa, historii i cywilizacji, ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowo-Wschodniej. W trakcie drugiego semestru studenci wybierają swoją specjalizację – 1 z 4 dostępnych:

- EUROPEJSKIE SPRAWY PUBLICZNE I POLITYKA EUROPEJSKA,
- UNIA EUROPEJSKA JAKO AKTOR NA SCENIE GLOBALNEJ,
- HISTORIA I CYWILIZACJA EUROPY,
- SĄSIEDZI UE I EUROPEJSKA POLITYKA SĄSIEDZTWA.

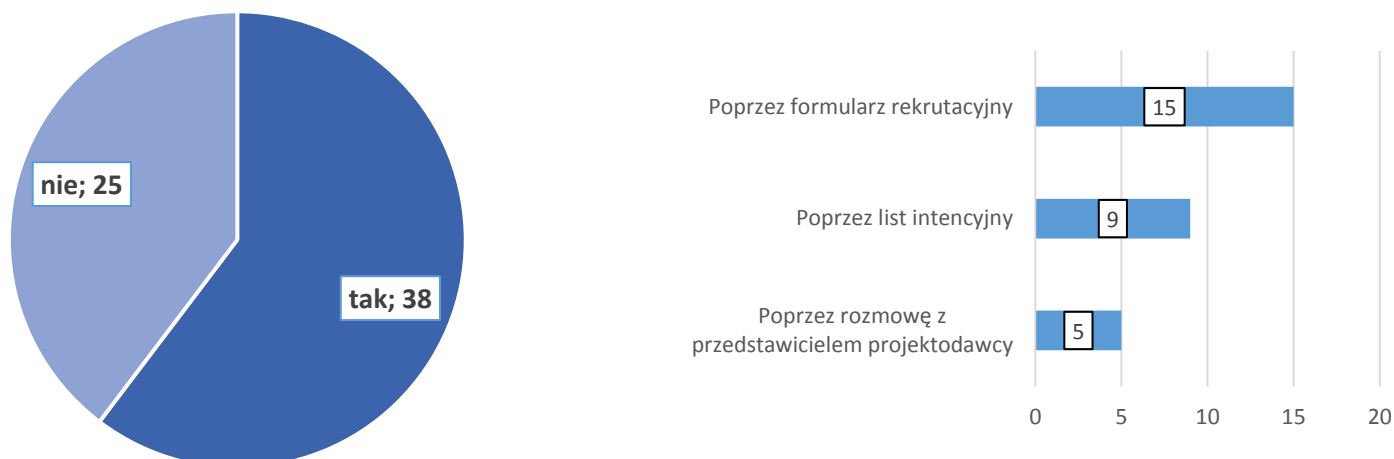
Kolegium oferuje również kursy kontekstowe, dotyczące specyficznych kwestii, takich jak np. sytuacja mniejszości narodowych czy problem uchodźców. Drugi semestr to również czas przygotowania pracy magisterskiej – w języku angielskim lub francuskim.

Co więcej, by poprawić umiejętności miękkie studentów i zwiększyć ich szanse na rynku pracy, prowadzony jest szereg działań przez Biuro Karier. W ostatnim czasie wprowadzono „development center” czyli proces oceny kompetencji dla każdego studenta. Taka ocena dokonywana jest przez wyspecjalizowanego asesora, oceniane są 4 kompetencje: przywództwo, praca w grupie, umiejętności komunikacyjne oraz rozwiązywanie problemów. Studenci na początku otrzymują informację o tym, jakie są ich mocne strony, a jakie powinni rozwijać, wzmacniać. W trakcie roku akademickiego oferowane im są warsztaty wzmacniające kompetencje, które tego wymagają.

Biuro Karier wspiera też studentów w nauce pisania CV, listów motywacyjnych, a także przygotowuje do uczestniczenia w rozmowach kwalifikacyjnych.

⁴ Kandydaci na studia w Kolegium Europejskim w Natolinie pochodzący z Ukrainy mają możliwość ubiegać się o następujące rodzaje stypendiów: stypendia rządu RP (przyznawane za pośrednictwem MSZ), stypendia EUROPEJSKIEJ POLITYKI SĄSIEDZTWA (dla obywateli krajów objętych EPS), stypendia rządu flamandzkiego.

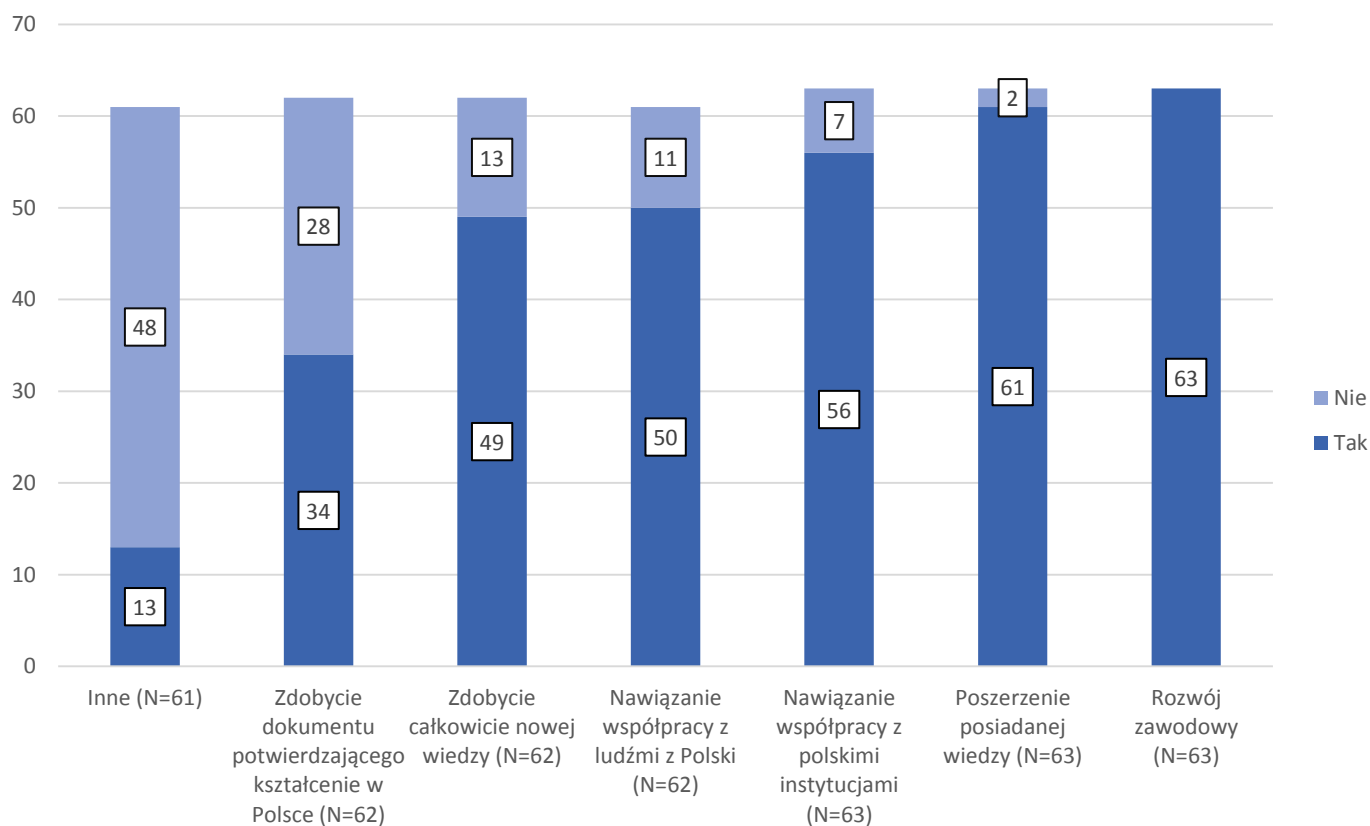
Wykres 11: Czy przed przystąpieniem do projektu zostały zidentyfikowane Pana/Pani potrzeby edukacyjne? W jaki sposób?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N= 63

Dane ilościowe potwierdzają informacje otrzymane w trakcie badań jakościowych. W większości przypadków (38 z 63 badanych), potrzeby edukacyjne respondentów były badane przed ich przystąpieniem do badanych inicjatyw. Najczęściej badanie potrzeb realizowane było przez formularz rekrutacyjny (15 wskazań) oraz przez list intencyjny (9 osób). W rozmowie z przedstawicielem projektodawcy brało natomiast udział 5 osób.

Wykres 12: Jakie były Pana/Pani oczekiwania względem projektu?



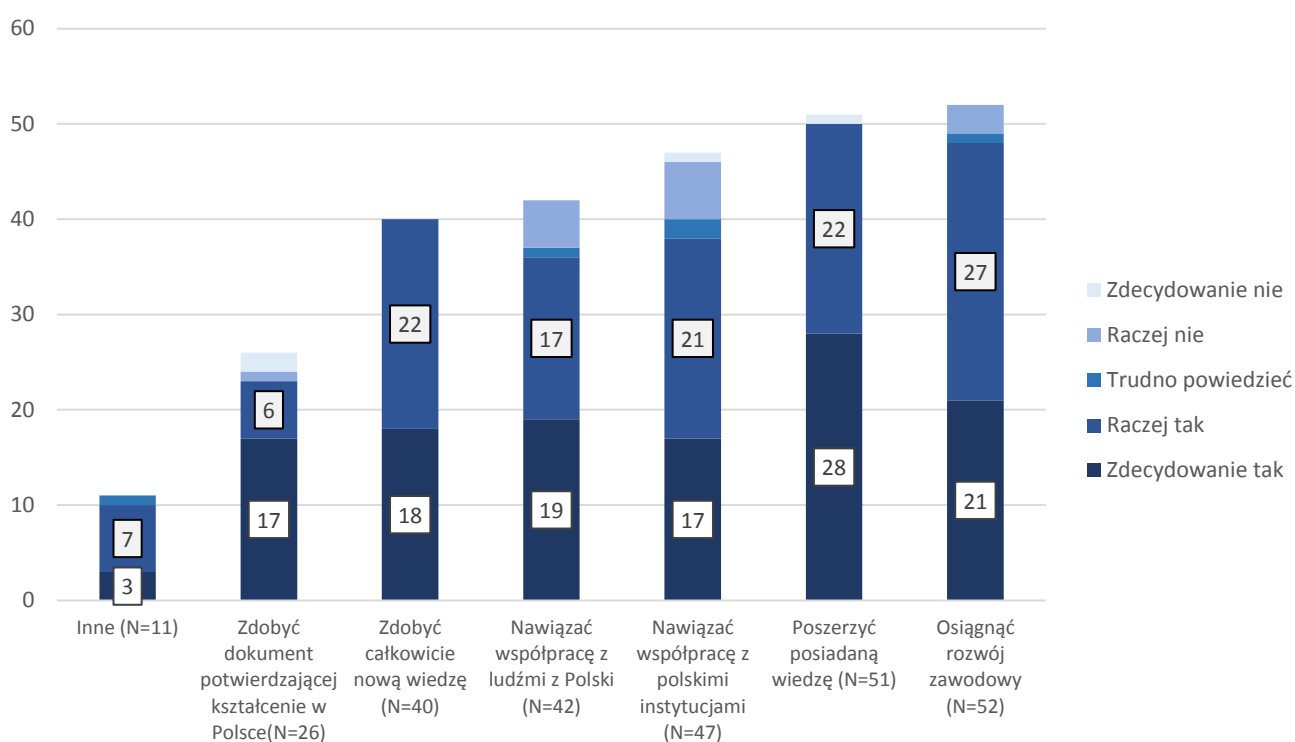
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Zgłaszając się do udziału w badanych inicjatywach, respondenci najczęściej oczekiwali, że udział ten pozwoli im na rozwój zawodowy (63 wskazania) oraz na poszerzenie posiadanej wiedzy (61 z 63 respondentów).

Dosyć istotną kwestią dla osób chcących wziąć udział w takich inicjatywach jest również nawiązanie współpracy z polskimi instytucjami (56 wskazań), bezpośrednio z ludźmi z Polski (50 wskazań), a także zdobycie nowej wiedzy (49 wskazań).

Nieco mniejsze znaczenie ma zdobycie dokumentu potwierdzającego kształcenie w Polsce (34 wskazania). Wśród odpowiedzi „inne” pojawiały się m.in. te dotyczące podniesienia poziomu posługiwania się językiem polskim czy zapoznania się z doświadczeniami polskimi lub innych krajów (w przypadku AAPPW).

Wykres 13: Czy dzięki projektowi, udało się Panu/Pani:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Generalnie należy zauważyć, że oczekiwania respondentów w dużej części zostały zaspokojone. Większość z nich deklaruje, że ich oczekiwania zostały raczej albo zdecydowanie spełnione. W przypadku oczekiwania dotyczącego zdobycia nowej wiedzy, wszyscy odpowiadający zadeklarowali spełnienie oczekiwań, a w przypadku oczekiwań dotyczących poszerzenia posiadanej wiedzy 50 respondentów z 51 odpowiadających zadeklarowało, że takie oczekiwanie zostało spełnione. Nieco rzadziej realizowane są oczekiwania dotyczące nawiązywania współpracy czy to z polskimi instytucjami czy z Polakami – ale też w zdecydowanej większości przypadków są one zaspokajane.

WNIOSKI

1. W przypadku staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy nie jest prowadzona żadna analiza potrzeb. Wszyscy stażyści, bez względu na ich potrzeby czy zainteresowania zawodowe, biorą udział we wszystkich spotkaniach zorganizowanych w czasie staży.
2. W przypadku AAPPW funkcjonuje mechanizm ewaluacyjny, dzięki któremu sposób działania Akademii jest na bieżąco modyfikowany. W zakresie jego ewentualnego rozwinięcia cennymi doświadczeniami dysponuje DSC KPRM.
3. W przypadku KSAP problematyczne jest wcześniejsze pozyskanie informacji zwrotnych na temat potrzeb edukacyjnych indywidualnych uczestników. Z reguły docierają one do szkoły zbyt późno, co utrudnia ew. modyfikację programu.
4. O ile zasady rekrutacji do udziału w poszczególnych inicjatywach nie budziły zastrzeżeń, o tyle w przypadku stypendiów MSZ pojawiały się głosy, że proces przyznawania stypendium jest nieco mniej przejrzysty od samego procesu rekrutacji.
5. Oczekiwania respondentów w zakresie poszczególnych inicjatyw edukacyjnych zostały, co do zasady, spełnione. Potwierdzają to wyniki CAWI oraz wypowiedzi w wywiadach indywidualnych i *bulletin board discussion*. Niemniej jednak w przypadku niektórych inicjatyw można poprawić pewne aspekty diagnozy potrzeb edukacyjnych.

REKOMENDACJE

1. Przeprowadzanie przed rozpoczęciem każdej tury staży w KPRM krótkiej analizy potrzeb edukacyjnych ich przyszłych/zakwalifikowanych uczestników.
2. Rozszerzenie praktyki organizacji warsztatów ewaluacyjnych, na wzór tych, które realizuje Departament Służby Cywilnej KPRM, na pozostałe moduły Akademii.
3. Organizacja wizyt przedstawicieli KSAP u beneficjentów, przed rozpoczęciem rekrutacji, celem omówienia programu z zainteresowanymi osobami.
4. Nawiązanie roboczych kontaktów przez pracowników KSAP (KPRM, w przypadku staży) z uczestnikami za pośrednictwem telefonu/komunikatorów internetowych/mediów społecznościowych.
5. Przedstawienie kandydatom do stypendium w Kolegium Europejskim procesu przyznawania stypendiów przez MSZ, w tym w szczególności kryteriów wyboru stypendystów.

II.4. TRWAŁOŚĆ

Które działania wspierane w ramach polskiej współpracy rozwojowej miały najbardziej trwały wpływ na sytuację beneficjentów?

O trwałości projektów realizowanych w ramach III komponentu ze względu na jego szkoleniowy charakter, świadczą przede wszystkim działania uczestników poszczególnych inicjatyw szkoleniowych podejmowane po zakończeniu szkolenia/staży/studiów.

Realizowane przez KPRM staże dla pracowników **Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów** miały na celu praktyczne wykorzystanie przez stażystów nabytych doświadczeń i kompetencji w obszarze działalności tego typu urzędu w swoich dalszych działaniach. Prowadzone szkolenia i wizyty studyjne przyczyniły się w niektórych przypadkach m.in. do wzrostu profesjonalizmu i wzmocnienia pozycji zawodowej uczestników. Trwałość tego typu działań można oceniać poprzez wykorzystanie polskich doświadczeń przez najważniejszy urząd ukraińskiej administracji centralnej.

W szczególności duże znaczenie miało dla stażystów zapoznanie się z systemem obiegu dokumentów w trybie rządowego procesu legislacyjnego. Uczestnicy staży deklarują, że po powrocie do swojego kraju wprowadzili system monitorujący wszystkie dokumenty wpływające do Sekretariatu właśnie w takim trybie legislacyjnym. Wrażenie zrobiła na nich również transparentność przygotowania dokumentów w Polsce i starają się podążać za tym przykładem, zwiększając ją również w przypadku dokumentów rządowych.

Respondenci wskazywali, że staże wpływają też na rozwój całej ich organizacji - Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy. Przedstawiciele Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy deklarują, że po powrocie ze stażu dzielą się z innymi pracownikami Sekretariatu wiedzą i doświadczeniami, z którymi mieli styczność w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i innych instytucjach przyjmujących. Takie pozytywne doświadczenia dotyczące dynamiki wprowadzania reform w Polsce wpływają na chęć większego zaangażowania we wprowadzanie zmian w macierzystej instytucji czy większe zaangażowanie w życie polityczne kraju nawet wśród osób, które nie uczestniczyły w stażach.

KPRM nie monitoruje losów absolwentów staży – jest to po części trudne do wykonania ze względu na dużą rotację po stronie ukraińskiej (np. koordynatorami niniejszej inicjatywy w Sekretariacie Gabinetu Ministrów Ukrainy do tej pory było 5 różnych osób). Aby zwiększyć bieżącą wiedzę o trwałych efektach staży, o tym, jak wpłynęły na losy absolwentów, można rozważyć monitorowanie losów absolwentów np. poprzez wysłanie 6 miesięcy po zakończeniu stażu krótkiej ankiety do stażystów, z prośbą o opisanie, w jaki sposób staż wpłynął na ich życie zawodowe (rekomendacja nr 12).

W przypadku **Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego** istotnym czynnikiem świadczącym o jej trwałości jest to, że wśród uczestników wzrosła wiedza i podniosły się kompetencje nt. ustroju i funkcjonowania samorządu terytorialnego czy też mechanizmów działania służby cywilnej w Polsce. W przypadku niektórych krajów szczególne znaczenie miały zagadnienia związane z doświadczeniami w obszarze integracji z UE. Na trwałość efektów pozytywnie wpływają też praktyczne elementy kształcenia w ramach Akademii oraz profilowanie programu pod potrzeby

konkretnego kraju. Przekładało się to na możliwość praktycznego stosowania pozyskanej wiedzy w przyszłości.

Przykładem tego mogą być polskie doświadczenia w zakresie administracji terytorialnej, z których mogli skorzystać przedstawiciele z Gruzji. Jak przyznał jeden z uczestników *bulletin board discussion*, wiedza i doświadczenia pozyskane w ramach szkolenia były przydatne przy opracowywaniu ustawy dotyczącej form udziału społeczeństwa w lokalnym samorządzie. Ustawa ta została przyjęta przez gruziński parlament w lipcu 2015 r. (wątek ten został rozwinięty w ramach studium przypadku nr 3). Kolejnym przykładem przytoczonym przez gruzińskiego uczestnika Akademii było wykorzystanie warszawskich doświadczeń w zakresie budżetu obywatelskiego i zastosowanie ich na poziomie lokalnym w Gruzji.

Trwały rezultat osiągnięto w przypadku szkoleń antykorupcyjnych dla urzędników z Ukrainy. Z wypowiedzi ich uczestników wynika, że polskie doświadczenia okazały się przydatne przy tworzeniu strategii antykorupcyjnej dla Ukrainy. Doświadczenia ze szkolenia poświęconego tworzeniu resortowych programów antykorupcyjnych zostały natomiast zastosowane wprost przy opracowywaniu takiego programu przez administrację Prezydenta Ukrainy. Jak przyznał jeden z uczestników Akademii, polskie doświadczenia przydają się w jego pracy również jako punkt odniesienia, w przypadku wystąpień publicznych nt. stanu realizacji reformy antykorupcyjnej na Ukrainie.

Innym trwałym rezultatem szkoleń w obszarze służby cywilnej było wsparcie działań zmierzających do poprawy funkcjonowania instytucji państwa i wdrażania zasad dobrego rządzenia w krajach PW poprzez usprawnienie systemu służby cywilnej, przy wykorzystaniu polskich doświadczeń i dobrych praktyk zarządzania kadrami. Efektem było zbudowanie kompetencji i wsparcie działań zmierzających do poprawy funkcjonowania instytucji państwa i wdrażania zasad dobrego rządzenia na Ukrainie poprzez transfer polskiego know-how, doświadczeń i dobrych praktyk.

Natomiast działania szkoleniowe w obszarze implementacji umów DCFTA przyczyniły się do przygotowania osób odpowiedzialnych za politykę rolną w administracjach Gruzji, Mołdawii i Ukrainy do efektywnej implementacji zapisów umów w zakresie rolnictwa i handlu produktami rolnymi. Jako przykład praktycznego zastosowania wiedzy w tym obszarze jeden z respondentów wywiadów indywidualnych wskazał fakt istotnych modyfikacji opracowywanego przez jego urząd projektu ustawy dotyczącej produkcji organicznej na Ukrainie.

Równie cenne dla rozwoju kariery wydają się być kontakty z innymi uczestnikami stażu, również w ramach poprzednich edycji. Z informacji pozyskanych od uczestników wynika, że utrzymują oni kontakty z pozostałymi uczestnikami Akademii (również między uczestnikami z różnych krajów). Są one wykorzystywane raczej w celach służbowych. Jeden z respondentów stwierdził nawet, że odbywa w miarę regularne (mniej więcej co dwa miesiące) konsultacje na tematy zawodowe z innymi uczestnikami szkolenia, za pomocą mediów społecznościowych. Jest to na pewno element, który pozytywnie wpływa na trwałość efektów.

W tym zakresie pojawił się jednak również postulat dotyczący stworzenia platformy internetowej, dzięki której mogliby się kontaktować absolwenci. Został on sformułowany w odniesieniu do modułu „Staż w służbie cywilnej”, realizowanego przez Departament Służby Cywilnej KPRM w ramach AAPPW,

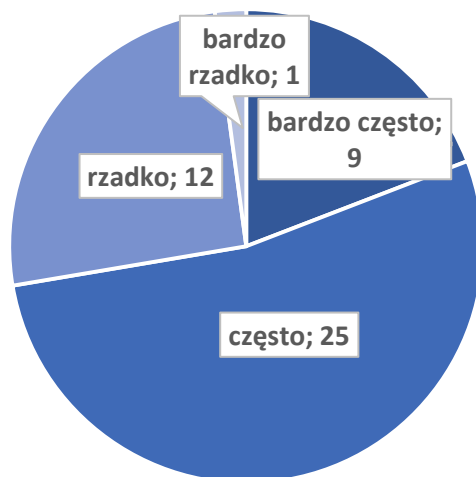
choć niewykluczone, że tego typu platforma byłaby przydatna również w innych modułach (rekomendacja nr 13). Byłoby to przydatne narzędzie, które ułatwiłoby utrzymywanie kontaktów i być może zwiększyło skalę tego zjawiska.

Uczestnicy szkoleń w zasadzie nie wskazywali czynników, które utrudniłyby im wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach Akademii. Należy jednak pamiętać, że kraje objęte wsparciem w ramach polskiej współpracy rozwojowej, w obliczu pojawiającego się w krajach UE tzw. „zmęczenia rozszerzeniem”⁵ (ang. „*enlargement fatigue*”), a co za tym idzie niepewnością co do perspektywy ich akcesji, mogą stracić impet reform w pewnych obszarach objętych programem Akademii. To z kolei może rzutować na możliwości praktycznego wykorzystania polskich (a zatem też europejskich) doświadczeń i rozwiązań, a tym samym na trwałość realizowanego wsparcia.

Absolwenci Kolegium Europejskiego w Natolinie deklarują bardzo wysoką trwałość wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas studiów. Przede wszystkim podkreślają, że w obecnym życiu zawodowym bardzo wiele razy korzystają z wiedzy, którą pozyskali na studiach. Jest ona im niezbędna niezależnie od wybranej przez nich ścieżki zawodowej – czy to w instytucjach administracji rządowej, mediach, na wyższych uczelniach czy w przedsiębiorstwie.

Co więcej, wielu ze studentów deklaruje utrzymywanie kontaktów zarówno z uczelnią (np. jeden z nich pomagał w tym roku w organizacji wizyty studyjnej Kolegium na Ukrainie, brał udział w konferencji organizowanej przez Kolegium w Polsce), jak i z pozostałymi studentami, czy to z tego samego, czy też z innych roczników. Podtrzymanie kontaktów ułatwia z jednej strony bardzo aktywna grupa absolwentów Kolegium pochodzących z Ukrainy, która działa na portalu społecznościowym Facebook, a z drugiej organizowane regularnie przez administrację uczelni zjazdy absolwentów. Kontakty utrzymywane przez studentów mają charakter zarówno zawodowy, jak i osobisty. Bardzo często dzielą się oni ze sobą np. informacjami o naborach na wolne stanowiska w różnych instytucjach.

Wykres 14: Jak często w obecnie wykonywanej pracy wykorzystuje Pan/i wiedzę zdobytą podczas projektu?



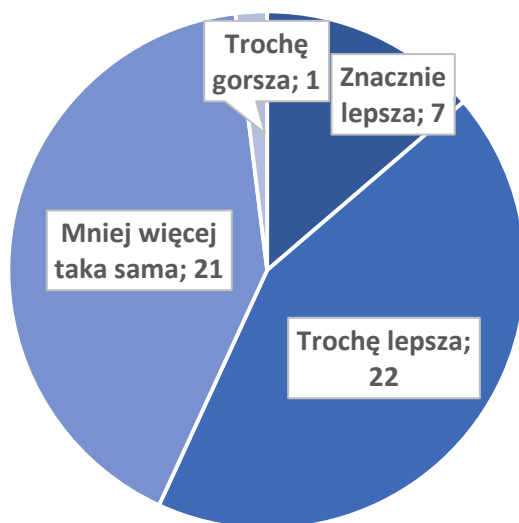
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N=47

⁵ Zjawisko polegające na tym że kraje „starej” UE nie są już tak otwarte na szybkie przyjmowanie nowych członków. Przejawem tego jest m.in. spowolnienie procesów integracyjnych m.in. w państwach PW, co może negatywnie wpłynąć na możliwości praktycznego stosowania rozwiązań, które poznali podczas pobytu w Polsce.

Jak już wcześniej wskazano, dla uczestników inicjatyw jednym z ważniejszych oczekiwań było zdobycie lub pogłębienie wiedzy. Badani deklarują, że wiedzę zdobytą podczas szkoleń lub studiów wykorzystują bardzo często (9 wskazań) lub często (25 wskazań) w swojej pracy zawodowej. Jedynie 12 osób wskazuje, że z wiedzy nabytej podczas uczestniczenia w badanych inicjatywach korzystają rzadko, a tylko 1 badana osoba – bardzo rzadko.

Potwierdzeniem powyższego, jest wskazanie, że w ciągu ostatniego półrocza z wiedzy nabytej w projekcie korzystało aż 43 respondentów (z 51 odpowiadających). Dane te wskazują na to, że wiedza oferowana uczestnikom AAPPW oraz Kolegium Europejskiego w Natolinie jest dla nich użyteczna i potrzebna. Co równie ważne – powyższe dane wskazują na trwałość badanych inicjatyw.

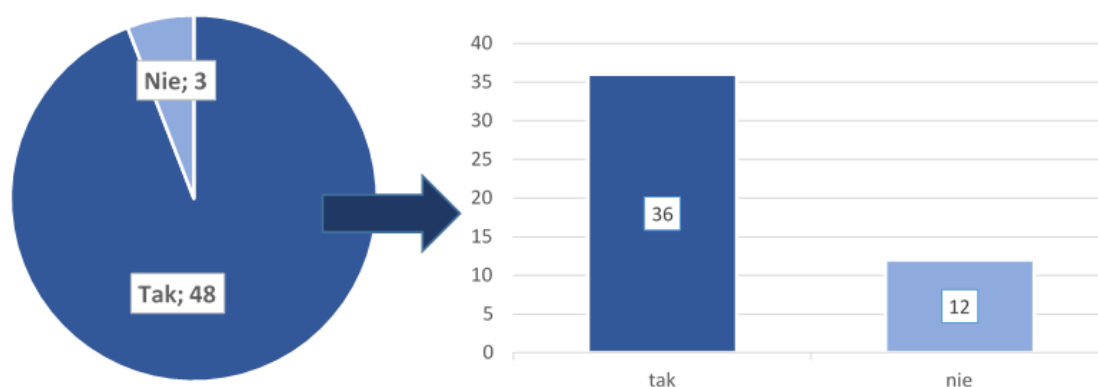
Wykres 15: Jak zmieniła się Pana/i sytuacja finansowa w porównaniu do sytuacji sprzed udziału w projekcie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N=51

Większość respondentów (29 osób z 51) deklaruje również, że ich sytuacja finansowa po uczestnictwie w projekcie przynajmniej trochę poprawiła się. Można domniemywać, że obok szeregu innych czynników (takich jak np. poprawa ogólnej sytuacji gospodarczo-społecznej w danym kraju, pozyskanie większego doświadczenia zawodowego itp.) na poprawę sytuacji finansowej wpływ miało również uczestnictwo w badanych inicjatywach.

Wykres 16. Czy utrzymuje Pan/i kontakty z innymi uczestnikami projektu? Czy ta współpraca ma charakter zawodowy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI, N=51

Zdecydowana większość respondentów deklaruje utrzymywanie kontaktów z innymi uczestnikami projektu (48 osób z 51), przy czym w większości przypadków (36 osób) te kontakty mają charakter zawodowy. Jak można się było spodziewać, nieco inaczej ma się sytuacja z utrzymywaniem kontaktów z polskimi projektodawcami – w tym przypadku tylko 20 z 48 osób utrzymuje tego typu kontakty, a 11 z nich deklaruje, że mają one charakter zawodowy.

WNIOSKI

1. Pozytywnie należy ocenić trwałość efektów inicjatyw, rozumianą jako aktywność uczestników poszczególnych inicjatyw szkoleniowych podejmowana po ich zakończeniu. W toku realizacji badania udało się zidentyfikować kilka przykładów praktycznego zastosowania polskich doświadczeń, poznanych podczas pobytu na szkoleniach, stażach i studiach organizowanych ramach polskiej współpracy rozwojowej.
2. KPRM nie monitoruje losów absolwentów staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, a takie dane mogłyby zwiększyć bieżącą wiedzę o trwałości efektów staży, o ich wpływie na losy absolwentów.
3. Niektórzy uczestnicy inicjatyw edukacyjnych utrzymują kontakt z osobami, które wraz z nimi brały udział w stażach/studiach/szkoleniach. Często są to kontakty dotyczące spraw zawodowych, rzadziej deklarowano ich prywatny charakter. Zdarzają się również kontakty między uczestnikami a osobami pracującymi w instytucjach organizujących inicjatywy w Polsce. Wydaje się jednak, że zwiększenie skali tego zjawiska jest możliwe i celowe.
4. Uczestnicy szkoleń w zasadzie nie wskazywali czynników, które utrudniłyby im wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas pobytu w Polsce.

REKOMENDACJE

1. Monitorowanie losów absolwentów, np. poprzez wysłanie 6 miesięcy po zakończeniu stażu krótkiej ankiety do stażystów, z prośbą o opisanie, w jaki sposób staż wpłynął na ich życie zawodowe.
2. Stworzenie platformy internetowej, dzięki której absolwenci Akademii mogliby się kontaktować między sobą.

II.5. SPÓJNOŚĆ ZEWNĘTRZNA I WYRÓŻNIKI PPR

Czy / w jakich aspektach działania realizowane przez polską pomoc wyróżniały się na tle działań innych donatorów ?

Wyniki benchmarkingu wskazują na różne podejście donatorów do realizacji inicjatyw w zakresie kształcenia. Dla niektórych (Szwajcaria) działania edukacyjne realizowane są przede wszystkim jako element wdrażanych na Ukrainie projektów, czego przykładem jest projekt DESPRO. Dla innych (Szwecja) inicjatywy tego typu stanowią oddzielne działania realizowane w spójny sposób dla wszystkich krajów wspieranych w ramach pomocy rozwojowej. Zauważyć należy równocześnie, że nie zidentyfikowano w ramach badanych krajów inicjatyw o podobnym charakterze, jak szkolenia w KPRM organizowane dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy czy finansowanie stypendiów dla studentów ukraińskich w instytucjach o podobnej randze jak Kolegium Europejskie w Natolinie. Są to inicjatywy o charakterze prestiżowym, które pozytywnie wpływają na wizerunek Polski na Ukrainie i których realizacja wyróżnia Polskę spośród innych donatorów. Wśród trzech badanych w komponencie III inicjatyw najbardziej porównywalne z doświadczeniami innych donatorów są doświadczenia związane z organizacją szkoleń dla urzędników z krajów Partnerstwa Wschodniego w ramach KSAP.

Niezależnie od przyjętego modelu realizacji inicjatyw z zakresu kształcenia obywateli Ukrainy, donatorzy, podobnie jak Polska, borykają się z problemami związanymi z dostosowaniem programów do potrzeb beneficjentów oraz rekrutacją prowadzącą do wyboru właściwych uczestników szkoleń. W różny sposób są też te problemy rozwiązywane.

W przypadku niemieckich inicjatyw podejmuje się próby dostosowania oferty kształcenia do planów szkoleniowych poszczególnych ukraińskich instytucji poprzez uzgadnianie, które z pozycji planów zostaną zorganizowane przez niemieckiego donatora. W programie U-LEAD zakłada się, że jednym z zadań lokalnych centrów rozwoju, utworzonych w ramach programu, jest diagnoza potrzeb beneficjentów, na podstawie której przygotowywane są programy szkoleń. W przypadku szwedzkich Międzynarodowych Programów Treningowych dobór tematyki szkoleń oparty jest na analizie potrzeb tych państw i jest zgodny z priorytetami współpracy rozwojowej wyznaczonej przez Szwecję dla krajów wsparcia. Stąd w przypadku Ukrainy programy szkoleniowe dotyczą takich tematów jak strategie rozwoju sektora prywatnego, efektywne wykorzystanie energii, zarządzanie środowiskiem oraz szeroko rozumiany rozwój lokalny, w tym włączanie kobiet w procesy decyzyjne.

Rekrutacja dokonywana jest również z wykorzystaniem różnych podejść i narzędzi (zgłoszenia mailem, testy komputerowe, rozmowy przez Skype'a, wizyty rekrutacyjne, wyznaczenie uczestników przez ukraińską instytucję wysyłającą na szkolenie). Najczęściej za rekrutację odpowiadają jednak instytucje organizujące szkolenia. Rzadko zdarza się, żeby za rekrutację do inicjatyw w obszarze kształcenia odpowiadały placówki dyplomatyczne. Do zadań ich należy raczej upowszechnianie informacji na temat różnych proponowanych przez donatorów możliwości.

Na tle innych donatorów wyróżnia się sposób rekrutacji do Kolegium Europejskiego w Natolinie, w który to proces zaangażowane są różne instytucje (przedstawiciele Kolegium Europejskiego

w Natolinie, Ambasady RP w Kijowie, przedstawiciele ukraińskiego MSZ i uczelni ukraińskich), a sam proces oparty jest na jasnych, z góry określonych kryteriach.

Jednym z problemów wskazywanych przez donatorów (Niemcy) jest odpływ przeszkolonych pracowników z sektora publicznego do prywatnego. Dla przeciwdziałania takim praktykom i celem zachowania trwałości efektów szkoleń Niemcy rozważają dwa rozwiązania. Jednym jest wprowadzenie tak zwanego „training passport” - instrumentu uzależniającego szybkość awansu od ilości zaliczonych szkoleń. Innym rozważanym rozwiązaniem jest wprowadzenie umów wiążących uczestników szkoleń z miejscem pracy na okres 2-3 lat. Jeśli uczestnik postanowi odejść z miejsca pracy, musiałby równocześnie zwrócić koszty szkolenia.

Jako dobry przykład działań donatorów w zakresie inicjatyw dotyczących kształcenia należy wskazać wspomniane już Międzynarodowe Programy Treningowe (MPT) organizowane przez Szwecję. Warto przeanalizować szczegółowo sposób funkcjonowania MPT, celem zastosowania ich elementów na potrzeby Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego Partnerstwa Wschodniego organizowanej przez KSAP (rekomendacja nr 14).

Międzynarodowe Programy Treningowe są interesującym przykładem powiązania szkoleń z osiągnięciem konkretnych rezultatów - zmian w państwach, z których pochodzą uczestnicy szkoleń. Szkolenia zakładają, że uczestnicy dążą do wprowadzania zmian/reform na poziomie organizacyjnym i sektorowym (w miejscu pracy) i w związku z tym nie powinny być one traktowane jako indywidualne szkolenie kompetencyjne. Ze względu na to zakłada się, że uczestnicy szkoleń są zaangażowani w procesy reform i zajmują takie stanowiska w organizacji, które pozwalają im wywierać wpływ i prowadzić procesy zmian. Ważnym elementem programu szkoleniowego jest wypracowanie projektu zmiany przy wsparciu szwedzkich ekspertów, a następnie jego wdrożenie przez uczestników szkolenia w środowisku, w którym pracują. W trakcie realizacji programu odbywają się spotkania, które służą wymianie doświadczeń i omówieniu postępów we wdrażaniu projektów zmiany. Ponadto, w trakcie wielu programów uczestnicy tworzą sieci współpracy celem utrzymywania kontaktu po zakończeniu szkolenia. Powiązanie szkoleń merytorycznych z realizacją projektu zmiany jest dobrym przykładem tego, jak donator może przyczynić się w długiej perspektywie do wzmocnienia instytucjonalnego w krajach współpracujących (więcej na ten temat: raport z benchmarkingu).

Do ciekawych inicjatyw należy również sposób realizacji inicjatyw szkoleniowych w ramach szwajcarskiego projektu DESPRO. Szwajcarzy wykorzystują w dużym stopniu możliwości e-learningu. I tak, w przypadku Szkoły Lokalnych Samorządowców (trwającej trzy lata) oprócz stacjonarnych sesji edukacyjnych odbywają się również dwie sesje on-line. W ramach projektu uruchomiono także szereg kursów on-line dla urzędników lokalnych. W najbardziej popularnym kursie on-line pt. „Zarządzanie projektem dla rozwoju lokalnego” wzięło dotychczas udział 2000 uczestników. Dużą wagą przykładaną jest również do tworzenia możliwości networkingu, dla osób które ukończyły kursy on-line w ramach projektu DESPRO. W tym celu stworzono wirtualną przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń pod nazwą Wspólnota Praktyków Rozwoju Lokalnego. Na tej platformie praktycy dzielą się wiedzą w obszarze decentralizacji i lokalnego rządzenia, co pozwala na zwiększenie efektywności i trwałości prowadzonych działań szkoleniowych.

Głównym wyróżnikiem staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy jest ich unikalność w porównaniu do działań innych donatorów – w takiej skali, jak i w okresie trwania projektu. Owszem, inni donatorzy realizują również programy stażowe, jednak nie ma wśród nich takich, w których dwie instytucje współpracowałyby w tym zakresie przez tak długi czas.

Wyróżnikiem polskiej inicjatywy na tle innych donatorów jest szczególna forma relacji stażystów z prowadzącymi zajęcia – bardzo bezpośrednia, szczerą. Te kontakty są wysoko cenione przez respondentów biorących udział w badaniu. Ważne jest też to, że nasze stosunkowo niedawne doświadczenia transformacyjne powodują, że często osoby prowadzące zajęcia mogą relacjonować zachodzące w Polsce przemiany z pozycji świadków tych zmian. Pozwala to na uświadomienie stażystom konkretnych przemian, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania administracji ukraińskiej.

Wypracowany model współpracy pomiędzy KPRM i KSAP jest silną stroną staży organizowanych w ramach AAPPW i pozwala na sprawną organizację kolejnych edycji Akademii. Jako atut można również uznać zaangażowanie osób włączonych w organizację szkoleń po stronie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Wątek ten pojawiał się często w ankietach ewaluacyjnych uczestników. Takie działanie nie byłoby możliwe bez zaangażowania polskich placówek dyplomatycznych w krajach PW, bez którego trudno byłoby dotrzeć do odpowiednich urzędów.

Z drugiej jednak strony, respondenci zauważają, że podobne programy realizowane przez innych donatorów są w większym stopniu skupione na pracy jednego, specyficznego dla danego stażysty – departamentu; nie, jak to ma miejsce w przypadku KPRM – na pracy całego urzędu. Jest to postrzegane jako pozytywna strona takich projektów.

W przypadku stypendiów w Kolegium Europejskim w Natolinie, badani respondenci wskazują, że w porównaniu do innych programów stypendialnych, w których brali udział, w przypadku badanej inicjatywy kładzie się dużo większy nacisk na pozyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w przyszłym życiu zawodowym. Inne programy stypendialne przywoływane przez naszych respondentów – w większym stopniu kładą nacisk na poznanie kultury kraju przyjmującego stypendystę. Zdecydowaną zaletą jest również fakt, że po ukończeniu tego programu otrzymuje się dyplom wyższej uczelni, studiów podyplomowych. Celem studiów w Kolegium jest przygotowanie studentów do rozpoczęcia kariery zawodowej. Działania podejmowane przez Kolegium zarówno na płaszczyźnie merytorycznej, jak i wsparcia Biura Karier, zdecydowanie to potwierdzają.

WNIOSKI

1. W ramach badanych krajów nie zidentyfikowano inicjatyw o podobnym charakterze jak szkolenia w KPRM organizowane dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, czy finansowanie stypendiów dla studentów ukraińskich w instytucjach o podobnej randze jak Kolegium Europejskie w Natolinie, co wyróżnia Polskę spośród innych donatorów i ma pozytywne przełożenie na jej wizerunek na Ukrainie.
2. Wśród trzech badanych w komponencie III inicjatyw najbardziej porównywalne z doświadczeniami innych donatorów są doświadczenia związane z organizacją szkoleń dla urzędników z krajów Partnerstwa Wschodniego w ramach KSAP.
3. Inni donatorzy zagraniczni mają, podobnie jak Polska, trudności związane z dostosowaniem programów inicjatyw z zakresu kształcenia obywateli Ukrainy do potrzeb beneficjentów oraz rekrutacją prowadzącą do wyboru właściwych uczestników szkoleń.
4. Donatorzy z Niemiec mają problem z odpływem przeszkolonych pracowników z sektora publicznego do prywatnego. Dla przeciwdziałania takim praktykom i celem zachowania trwałości efektów szkoleń Niemcy rozważają podjęcie konkretnych rozwiązań.
5. Wypracowany model współpracy pomiędzy KPRM i KSAP jest silną stroną staży organizowanych w ramach AAPPW i pozwala na sprawną organizację kolejnych edycji Akademii. Jako atut można również uznać zaangażowanie osób włączonych w organizację szkoleń po stronie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Wątek ten pojawiał się często w ankietach ewaluacyjnych uczestników. Bez zaangażowania polskich placówek dyplomatycznych w krajach PW trudno byłoby dotrzeć do odpowiednich urzędów.
6. Badani respondenci wskazują, że w porównaniu do innych programów stypendialnych, w których brali udział, w Kolegium Europejskim w Natolinie dużo większy nacisk kładzie się na pozyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w przyszłym życiu zawodowym. Inne programy stypendialne przywoływane przez naszych respondentów w większym stopniu kładą nacisk na poznanie kultury danego kraju przyjmującego stypendystę. Zdecydowaną zaletą jest również fakt, że po ukończeniu tego programu student otrzymuje dyplom wyższej uczelni, studiów podyplomowych.

REKOMENDACJE

1. Rozważenie zastosowania w przypadku AAPPW elementów Międzynarodowych Programów Treningowych (MPT) organizowanych przez Szwecję.

II.6. DOŚWIADCZENIE I POTENCJAŁ POLSKICH ORGANIZACJI I INSTYTUCJI

Jakiego typu doświadczenia i potencjał polskich organizacji i instytucji są niezbędne / sprzyjają szczególnie realizacji projektów na Ukrainie: a) z administracją publiczną różnych szczebli, b) z partnerami lokalnymi / pozarządowymi c) z innymi donatorami (państwa, organizacje międzynarodowe)?

Polskie instytucje charakteryzują się tym, że dysponują ekspertami - praktykami, którzy w ostatnich latach brali udział w przemianach zachodzących w Polsce, w tym w polskiej administracji różnego szczebla. Taką przewagą dysponują również pracownicy KPRM, którzy od wielu już lat goszczą u siebie stażystów z Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy. Doświadczenia polskiej instytucji, jaką jest KPRM mogłyby być przekazywane jeszcze bardziej efektywnie, gdyby staże w większym stopniu realizowane były poprzez praktykę – udział stażystów w pracach Kancelarii.

Z badania wynika, że KPRM posiada potencjał do realizacji staży w takiej formie, gdyż w przypadku Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego to właśnie Kancelaria (konkretnie Departament Służby Cywilnej) realizuje moduł „Staż w służbie cywilnej”, który nastawiony jest na poznawanie praktycznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji. Jego uczestnicy biorą udział w rzeczywistych procesach kadrowych w instytucjach przyjmujących stażystów. Staże w ramach AAPPW są również dobrym przykładem wykorzystania wiedzy z ewaluacji w celu usprawnienia organizacji kolejnych edycji.

Poniższa tabela przedstawia porównanie dwóch typów staży realizowanych w KPRM w ramach dwóch poddanych ewaluacji inicjatyw.

Tabela 1: Porównanie dwóch typów staży realizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów

	Inicjatywa „Staż w KPRM dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy”	Moduł „Staż w służbie cywilnej” w ramach Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego
Liczba instytucji zaangażowanych po stronie beneficjenta	Tylko 1	Instytucje wysyłające na staż
Liczba stażystów przyjmowanych w ciągu roku	2 tury po 4 osoby	1 tura po 18 osób (2016)
Czas trwania pojedynczego stażu	2 tygodnie	10 dni (2 dni szkolenia + 7 dni stażu w instytucji+1 dzień na poznanie ważnych instytucji państwowych)
Forma stażu	Prezentacje i wykłady, dyskusja. Brak zaangażowania stażystów w prace, procesy realizowane w danej instytucji	Prezentacje, wykłady warsztatowe, wizyty studyjne, aktywne uczestnictwo w procesach kadrowych
Opiekun stażu	Zawsze jedna osoba – w przypadku wszystkich stażystów – koordynator projektu ze strony	1 osoba w ramach danej instytucji przyjmującej + koordynatorzy w Departamencie Służby Cywilnej

	Departamentu Spraw Zagranicznych	(2 osoby wyznaczone do kontaktu)
Rekrutacja	Za rekrutację odpowiada strona ukraińska, strona polska ma niewielki wpływ (jedyne kryterium wyboru – bierna znajomość języka polskiego)	Rekrutacja za pośrednictwem placówek. Ponadto KPRM ma kontakty do swoich odpowiedników w zakresie służby cywilnej i do nich też wysyłają informacje o stażach
Dostosowanie stażu do potrzeb stażysty	Brak	Analiza potrzeb szkoleniowych + formularz służący priorytetyzacji elementów programu + CV w formacie Europass, które umożliwia orientowanie się w doświadczeniu zawodowym uczestników

Źródło: Opracowanie własne

Porównując dwie formy staży realizowane w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – jedne skierowane do przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, drugie – do przedstawicieli państw PW, widać dużo większe dopasowanie staży skierowanych do państw PW do potrzeb stażystów. Staż ten ma też zdecydowanie większy wymiar praktyczny. Wydaje się, że w przypadku staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy warto byłoby skorzystać z doświadczeń Departamentu Służby Cywilnej KPRM aby lepiej dopasować staże do potrzeb odwiedzających oraz zainspirować się działaniami praktycznymi w celu zwiększenia efektywności staży (rekomendacja nr 15).

Jeżeli chodzi o potencjał Krajowej Szkoły Administracji Publicznej do realizacji działań edukacyjnych w ramach polskiej współpracy rozwojowej to można go ocenić jako bardzo wysoki. Przejawem tego są przede wszystkim pozytywne wypowiedzi uczestników formułowane w ramach ankiet ewaluacyjnych po poszczególnych szkoleniach. Znajdują one potwierdzenie zarówno w wypowiedziach respondentów wywiadów indywidualnych, jak i uczestników *bulletin board discussion*. Absolwenci Akademii są zadowoleni zarówno z poziomu organizacji szkoleń, jak i możliwości odbycia szkoleń z zaangażowanymi przez KSAP ekspertami – zarówno akademikami, jak i działającymi praktykami. W swoich wypowiedziach respondenci wywiadów indywidualnych nie wskazywali żadnych barier w zakresie współpracy z KSAP. Wypowiedzi osób zaangażowanych w organizację AAPPW świadczą o tym, że współpraca na linii MSZ-KSAP-KPRM (w przypadku staży w Kancelarii) układa się bardzo dobrze. W rozmowach z respondentami IDI pojawiały się same pozytywne wypowiedzi na temat zaangażowania personelu KSAP w badane przedsięwzięcie. W ciągu kilku lat udało się wypracować pewne mechanizmy współpracy, które pozwalają unikać problemów organizacyjnych.

W przypadku inicjatywy dotyczącej stypendiów dla obywateli ukraińskich na studia w Kolegium Europejskim w Natolinie, trudno mówić o konieczności bardzo częstych kontaktów z partnerami ukraińskimi w toku realizacji projektu. Ta inicjatywa jest w dużej części niezależna od działań strony ukraińskiej. Największe znaczenie taka współpraca ma na etapie rekrutacji kandydatów i promocji działalności Kolegium wśród wyższych uczelni na Ukrainie. Respondenci podkreślają, że dla dobrej współpracy z partnerem ukraińskim bardzo istotne są bezpośrednie relacje, bezpośrednie kontakty

z organizacjami z Polski realizującymi projekty na rzecz Ukrainy. Ważne, żeby były to kontakty wzajemne na obu terytoriach. Dlatego Kolegium decyduje się na realizację wizyt studyjnych na Ukrainie.

Administracja Kolegium zauważa, że strona ukraińska bardzo chętnie przyjmuje oferowaną jej pomoc, czasami nawet wystosowując prośby odnośnie jej zwiększenia; jednakże sama nie zwiększa swojego zainteresowania (por. rekomendacja nr 3 dotycząca 2-3-miesięcznych staży w rozdziale dot. efektów). Wątki dotyczące potencjału Kolegium do realizacji działań edukacyjnych w formie studiów podyplomowych pojawiały się w innych częściach raportu. Próbując je jednak podsumować, należy zwrócić uwagę, że Kolegium, jako uczelnia wyższa ciesząca się renomą w skali Europy, angażująca w swoje działania doświadczonych akademików oraz posiadająca bogate doświadczenia organizacyjne (w tym do przeprowadzenia skutecznej rekrutacji), ma bardzo duży potencjał do prowadzenia studiów podyplomowych i przygotowania studentów ukraińskich do dalszej kariery zawodowej.

Na zakończenie należy dodać, że czynnikiem, który sprzyja współpracy polskich instytucji realizujących badane inicjatywy edukacyjne z podmiotami różnego szczebla w krajach Partnerstwa Wschodniego jest fakt, że nasze doświadczenia transformacyjne są dla tych krajów bardziej interesujące niż doświadczenia w zakresie realizacji niektórych reform w krajach Europy Zachodniej. Wątek ten pojawiał się wielokrotnie w rozmowach z byłymi uczestnikami inicjatyw, którzy doświadczenia polskie postrzegają jako bardzo przydatne i łatwiej przekładalne na ich realia. Wydaje się, że kwestią, która sprawia, że często łatwiej beneficjentom skorzystać z doświadczeń z Polski niż z krajów Europy Zachodniej jest również większa łatwość porozumiewania się np. w języku rosyjskim.

WNIOSKI

1. Instytucje organizujące inicjatywy edukacyjne dla przedstawicieli państw Partnerstwa Wschodniego mają wysoki potencjał do ich realizacji. Składają się na niego zaangażowani eksperci – praktycy (KSAP/KPRM), a w przypadku Kolegium Europejskiego wykwalifikowana kadra profesorska o międzynarodowej renomie. Nie bez znaczenia są również doświadczenia organizacyjne związane z wieloletnią realizacją badanych inicjatyw.
2. Czynnikiem, który sprzyja współpracy polskich instytucji z podmiotami różnego szczebla w krajach Partnerstwa Wschodniego jest fakt, że nasze doświadczenia transformacyjne są dla tych krajów bardziej interesujące niż doświadczenia w zakresie realizacji niektórych reform w krajach Europy Zachodniej.
3. Na skuteczność AAPPW wpływ ma również dobra współpraca instytucji zaangażowanych w realizację Akademii.

REKOMENDACJE

1. W przypadku staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, w celu zwiększenia ich efektywności, rekomenduje się skorzystanie z doświadczeń Departamentu Służby Cywilnej KPRM, aby lepiej dopasować staże do potrzeb odwiedzających oraz zainspirować się działaniami praktycznymi.

III. WYNIKI ANALIZY SWOT I PODSUMOWANIE

Staże w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wieloletnia współpraca dwóch tych samych instytucji ○ Stażyści otrzymują szeroką wiedzę teoretyczną o funkcjonowaniu KPRM ○ Dobre relacje (także na poziomie roboczym) między koordynatorami inicjatywy po obu stronach ○ Otwartość osób prowadzących spotkania ze stażystami 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brak części praktycznej staży ○ Brak analizy potrzeb przyszłych stażystów i dopasowania stażu do profilu zawodowego konkretnej osoby ○ Brak informacji zwrotnej o tym, jak staż wpłynął na życie zawodowe poszczególnych uczestników/brak systemu monitorowania losów absolwentów ○ Niewielkie wykorzystanie na płaszczyźnie zawodowej kontaktów nawiązanych podczas staży ○ Brak synergii z innymi inicjatywami edukacyjnymi
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zaangażowanie obu stron ○ Chęć kontynuacji inicjatywy ○ Podążanie ukraińskiej służby cywilnej za polskimi doświadczeniami rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Duża rotacyjność pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy

Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ○ Potencjał instytucji zaangażowanych do organizacji szkoleń – wypracowany model współpracy ○ Dobra organizacja zajęć ○ Interesujący program, dostosowywany do potrzeb odbiorców i nastawiony na realizację praktycznych elementów ○ Dobre promowanie inicjatywy ○ Rozpoznawalność w krajach PW 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wciąż niedoskonały system rekrutacji uczestników, który : <ul style="list-style-type: none"> • powoduje problemy z terminowym otrzymaniem analizy potrzeb od uczestników • utrudnia jeszcze lepsze dostosowanie programu do potrzeb edukacyjnych ○ dopuszcza udział osób, których doświadczenie jest nie do końca

	zgodne z opracowanym profilem uczestnika
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wcześniejsze rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych, umożliwiające elastyczne dostosowanie programu do oczekiwań uczestników ○ Wypracowanie mechanizmów utrzymywania kontaktów przez absolwentów, wzmacniających efekt sieciowania i wymiany doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spowolnienie tempa zmian w tych obszarach reform, które są przedmiotem szkoleń w ramach Akademii, utrudniających praktyczne wykorzystanie zdobytej wiedzy ○ Brak zainteresowania polskimi rozwiązaniami współpracowników z instytucji wysyłającej, którzy nie brali udziału w stażach

Stypendia dla obywateli Ukrainy w Kolegium Europejskim w Natolinie

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ○ Potencjał instytucji do prowadzenia studiów podyplomowych ○ Wysoka jakość kształcenia ○ Szeroki wachlarz rozwijanych kompetencji miękkich ○ Dobra organizacja ○ Wsparcie studentów przez Biuro Karier w poszukiwaniu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brak koordynacji z innymi polskimi inicjatywami tego typu w celu promocji absolwentów i zwiększenia ich szans na zatrudnienie na Ukrainie ○ Niska rozpoznawalność źródła finansowania stypendiów
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reforma ukraińskiej służby cywilnej i służby zagranicznej zwiększająca możliwość zatrudnienia dla absolwentów 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brak większego zaangażowania strony ukraińskiej ○ Niskie pensje w ukraińskiej służbie cywilnej, zniechęcające absolwentów do podejmowania tego typu zatrudnienia

Podsumowanie

Realizowane inicjatywy edukacyjne należy ocenić bardzo dobrze, zarówno pod względem osiągniętych rezultatów, jak i trafności. Zastrzeżeń nie powinna też budzić trwałość osiągniętych efektów. Każdemu z ww. aspektów realizacji działań edukacyjnych można jednak rekomendować pewne modyfikacje, które powinny przełożyć się na ich jeszcze lepsze efekty.

Polskie inicjatywy, co do zasady odpowiadają na potrzeby edukacyjne uczestników, jednak ich prawidłowa identyfikacja w dalszym ciągu potrafi nastroczyć problemów instytucjom je organizującym.

Najważniejszymi rezultatami działań w ramach polskiej współpracy rozwojowej jest wzrost kompetencji ich uczestników, a także poznanie specyfiki poszczególnych krajów Partnerstwa Wschodniego, sieciowania absolwentów oraz zacieśnienia współpracy instytucji zaangażowanych w organizację szkoleń. W pewnym stopniu polskie działania mają również wpływ na rozwój kompetencji miękkich uczestników badanych inicjatyw.

Działania w ramach polskiej współpracy rozwojowej wydają się ugruntowywać pozytywny obraz Polski, jako kraju który skutecznie zrealizował reformy związane ze wspieraniem procesów demokratyzacji, wprowadzaniem rządów prawa oraz reformy modernizacyjne służące transformacji ustrojowej i rozwojowi społeczno- ekonomicznemu. Co więcej jako kraju, który chętnie się tymi doświadczeniami dzieli, niezależnie od tego, czy są to doświadczenia pozytywne, czy negatywne.

Atrakcyjność polskich doświadczeń, wynika m.in. z naszego położenia geograficznego oraz doświadczeń historycznych. Beneficjenci otrzymują ponadto wiedzę i doświadczenia, które w praktyczny sposób mogą wykorzystać po powrocie do swojego kraju, choć kwestia większego nacisku na aspekty praktyczne inicjatyw pojawia się w dalszym ciągu, jako zagadnienie, które należy rozwinąć.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że niektóre realizowane przez Polskę inicjatywy są unikalne, co wyróżnia Polskę spośród innych donatorów i ma pozytywne przełożenie na jej wizerunek.

Polskie instytucje zaangażowane we wdrażanie badanych projektów w ramach polskiej współpracy rozwojowej mają duży potencjał do ich realizacji. Są w stanie zapewnić udział ekspertów o odpowiednich kwalifikacjach oraz zorganizować cały proces w sposób transparenty i profesjonalny.

IV. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI

Lp.	Wniosek	Rekomendacje strategiczne	Adresat
1.	W projekcie realizowanym przez KPRM za mało jest elementów praktycznych. Opierają się na praktycznych przykładach, natomiast stażyści nie uczestniczą w pracach poszczególnych departamentów, nie otrzymują żadnych zadań do wykonania w czasie swojego pobytu w Polsce. Zwiększenie efektywności staży w KPRM i intensyfikacji kontaktów między stroną polską i ukraińską sprzyjałaby specjalizacja programu stażowego oraz zwiększenie nacisku na aspekty praktyczne stażu.	Rekomendowane jest umożliwienie stażystom spędzenia większej ilości czasu w departamencie, który stanowi odpowiednik jego miejsca pracy w Sekretariacie i odpowiada jego zainteresowaniom zawodowym (Rozdział III.2.1., s. 15).	MSZ/KPRM
2.	Wszystkie trzy badane inicjatywy realizowane są, aby osiągnąć cel tworzenia kompetentnej kadry w administracji ukraińskiej. Jednak, cele szczegółowe tych inicjatyw są nieco inne i skierowane są one do różnych grup docelowych.	Rekomenduje się zwiększenie koordynacji między inicjatywami, np. przekazywanie (za zgodą zainteresowanych) uczestnikom/absolwentom staży w KPRM oraz AAPPW informacji o absolwentach Kolegium Europejskiego w Natolinie, czy przekazywanie uczestnikom/absolwentom staży w KPRM, AAPPW oraz Kolegium Europejskiego w Natolinie informacji o nadchodzących szkoleniach w ramach AAPPW. Takie działania mogłyby być realizowane np. w formie newslettera wysyłanego do absolwentów badanych inicjatyw. (Rozdział III.2.1, s. 26).	MSZ we współpracy z KPRM, KSAP i Kolegium Europejskim w Natolinie
3.	Strona ukraińska nie podejmuje żadnych kroków, by absolwentów Kolegium Europejskiego zachęcić do powrotu do kraju. W ten sposób potencjał stypendystów nie jest w pełni wykorzystywany.	Rekomenduje się podjęcie rozmów ze stroną ukraińską, celem organizacji dla zainteresowanych stypendystów MSZ z Kolegium Europejskiego, 2-3-miesięcznych staży w jednym z ministerstw centralnych (Rozdział III.2.1. s. 23).	MSZ we współpracy Kolegium Europejskim w Natolinie/placówkach

4.	Stażyści biorą udział we wszystkich spotkaniach organizowanych w czasie pobytu, bez względu na ich potrzeby czy zainteresowania zawodowe. Staże mogłyby w większy sposób uwzględniać specjalizacje zawodowe uczestników	Rekomendowane jest przeprowadzanie przed rozpoczęciem każdej tury staży analizy potrzeb przyszłych uczestników staży i ich dopasowanie do potrzeb edukacyjnych (Rozdział II.3, s. 30).	KPRM
	Wniosek	Rekomendacje operacyjne	Adresat
1.	W przypadku AAPPW zdarzały się przypadki dyfuzji wiedzy w ramach organizacji wysyłających swoich pracowników do Polski. Uczestnicy szkoleń po powrocie do kraju organizowali spotkania wewnątrz urzędu, na których dzielili się swoimi doświadczeniami z udziału w Akademii. Po ukończeniu jednego ze szkoleń uczestnicy zamieścili materiały z całego modułu w ramach wewnętrznej sieci urzędowej, dzięki czemu mogli z nich skorzystać pozostali pracownicy.	Rekomendowane jest upowszechnienie dobrej praktyki, polegającej na dzieleniu się wiedzą przez uczestników szkoleń w ramach AAPPW, ze współpracownikami z danej instytucji wysyłającej, po powrocie do kraju. Forum na propagowanie takich rozwiązań mogłyby być spotkania organizacyjne w ramach AAPPW – czy to otwierające Akademię, czy też podsumowujące daną edycję. Uczestnicy Akademii mogliby również przygotowywać, w trakcie swojego pobytu, prezentację bazującą na polskich doświadczeniach, którą po powrocie do kraju przedstawialiby kolegom z innych komórek organizacyjnych (Rozdział III.2.1, s. 20).	KSAP
2.	W badanych inicjatywach edukacyjnych nie obowiązują, znane w przypadku innych źródeł finansowania, umowy o poddaniu się uczestników szkoleń, staży i stypendiów ewaluacji. W związku z tym, MSZ nie może wymagać od beneficjentów uczestniczenia w badaniach ewaluacyjnych. Zmiana tego stanu rzeczy ułatwiłaby w przyszłości pozyskiwanie wiedzy o efektach, jakie zostały osiągnięte w wyniku udziału w tego typu inicjatywach.	Warto rozważyć wprowadzenie dla beneficjentów oświadczeń o wyrażeniu zgody na udział w badaniach ewaluacyjnych w przyszłości, z (dobrowolnym) podaniem danych kontaktowych (np. e-mail, telefon), (Rozdział III.2.1, s. 25).	MSZ, KPRM, KSAP, Kolegium Europejskie w Natolinie
3.	Informacje na temat inicjatyw badanych w komponencie III (za wyjątkiem AAPPW) są mniej widoczne w mediach niż projekty realizowane w I i II komponencie. Wynika to po części z ich specyfiki, m.in. faktu, że są adresowane do wąskiego grona osób. Dla wzmocnienia efektu wizerunkowego polskiej współpracy rozwojowej warto byłoby jednak wypracować spójne podejście do informowania na temat inicjatyw edukacyjnych.	Rekomenduje się wprowadzenie minimalnego zakresu informacji, jakie powinny się znajdować na ich temat na stronach internetowych instytucji realizujących inicjatywy edukacyjne (Rozdział III.2.2, s. 28).	MSZ

4.	<p>W przypadku AAPPW funkcjonuje mechanizm ewaluacyjny, obejmujący ankiety po każdym module szkoleniowym dla uczestników i osób prowadzących zajęcia. Dzięki wiedzy pochodzącej z ewaluacji sposób organizacji AAPPW jest z roku na rok modyfikowany. Dodatkowo w przypadku modułu „Staże w służbie cywilnej” od 2 lat organizowany jest warsztat ewaluacyjny, który polega na zebraniu opinii od uczestników projektu, zarówno stażystów, jak i opiekunów, na temat mocnych oraz słabych stron projektu. Następnie zidentyfikowane wyzwania są wspólnie omawiane. Warsztat umożliwia tym samym wyciągnięcie wniosków, których nie da się pozyskać za pośrednictwem samych ankiet</p>	<p>Wskazane byłoby rozszerzenie praktyki organizacji warsztatów na pozostałe moduły Akademii, z wykorzystaniem doświadczeń Departamentu Służby Cywilnej KPRM (Rozdział II.3, s. 31).</p>	<p>KSAP we współpracy z DSC KPMR</p>
5.	<p>KSAP dokłada starań, by szczegółowy program Akademii był w jak największym stopniu dostosowany do potrzeb edukacyjnych uczestników. Problemem okazuje się późne przekazywanie do organizatorów informacji nt. potrzeb szkoleniowych. Aby umożliwić wcześniejsze ustalenie z krajami beneficjentami potrzeb szkoleniowych można rozważyć wprowadzenie dodatkowych metod pozyskiwania tych informacji. Nie tylko może to przyczynić się do lepszej organizacji szkoleń i dostosowania programu do specyficznych wymagań poszczególnych stażystów, ale umożliwić wcześniejsze nawiązaniu kontaktów między uczestnikami z tych samych krajów.</p>	<p>Rekomenduje się organizację wizyt przedstawicieli KSAP u beneficjentów, przed rozpoczęciem rekrutacji, celem omówienia programu z zainteresowanymi osobami, tak aby był on bardziej ukierunkowany na konkretne grupy odbiorców i ich specyficzne potrzeby.</p> <p>Alternatywnym rozwiązaniem jest nawiązanie roboczych kontaktów przez pracowników KSAP (KPRM, w przypadku staży) z uczestnikami za pośrednictwem telefonu/komunikatorów internetowych/mediów społecznościowych (Rozdział II.3, s. 32).</p>	<p>MSZ/KSAP</p>

6.	Niektórzy absolwenci Kolegium Europejskiego zauważają, że proces przyznawania stypendiów MSZ jest nieco mniej przejrzysty niż proces samej rekrutacji do Kolegium Europejskiego. Nie wiedzą, jaka jest różnica między stypendium przyznawanym przez MSZ, a stypendiami przyznawanymi przez Unię Europejską dla krajów Europejskiej Polityki Sąsiedztwa. Nie znają kryteriów przyznawania tych stypendiów i tego, jaki ich dotychczasowe wykształcenie i doświadczenie miało wpływ na to, że otrzymali tego typu stypendium.	Dla osiągnięcia większej przejrzystości wskazane byłoby przedstawienie kandydatom procesu przyznawania stypendiów przez MSZ, w tym w szczególności kryteriów wyboru stypendystów (Rozdział II.3, s. 33).	MSZ
7.	KPRM nie monitoruje losów absolwentów staży dla pracowników Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy.	Aby zwiększyć bieżącą wiedzę o trwałych efektach staży, o tym, jak wpłynęły na losy absolwentów, można rozważyć monitorowanie losów absolwentów, np. poprzez wysłanie 6 miesięcy po zakończeniu stażu krótkiej ankiety do stażystów, z prośbą o informację, w jaki sposób staż wpłynęła na ich życie zawodowe (Rozdział II.4, s. 37).	KPRM
8.	Uczestnicy AAPPW (również pochodzący z różnych krajów) utrzymują ze sobą kontakty służbowe. Brakuje natomiast platformy, która wpłynęła by na zwiększenie sieciowania.	Proponuje się stworzenie platformy internetowej, dzięki której mogliby się kontaktować absolwenci Akademii. Byłoby to przydatne narzędzie, które ułatwiłoby utrzymywanie kontaktów i być może zwiększyło skalę tego zjawiska, niekoniecznie tylko w przypadku AAPPW (Rozdział II.4, s. 39).	KSAP
9.	Międzynarodowe Programy Treningowe to ciekawy przykład powiązania szkoleń z osiąganiem konkretnych rezultatów - zmian w państwach, z których pochodzą uczestnicy szkoleń. Ważnym elementem programu szkoleniowego jest wypracowanie projektu zmiany przy wsparciu szwedzkich ekspertów, a następnie jego wdrożenie przez uczestników szkolenia w środowisku, w którym pracują. W trakcie realizacji programu odbywają się spotkania, które służą wymianie doświadczeń i omówieniu postępów we wdrażaniu projektów zmiany. Ponadto, w trakcie wielu programów uczestnicy tworzą sieci współpracy celem utrzymywania kontaktu po zakończeniu szkolenia.	Warto przeanalizować sposób działania Międzynarodowych Programów Treningowych organizowanych przez Szwecję, celem zastosowania ich elementów w ramach Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego Partnerstwa Wschodniego organizowanej przez KSAP. (Rozdział II.5, s. 43 oraz raport z benchmarkingu).	MSZ/KSAP

10.	Porównując dwie formy staży realizowany w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – jedno skierowane do przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy, drugie – do przedstawicieli państw PW, widać dużo większe dopasowanie staży skierowanych do państw PW do potrzeb stażystów. Staż ten ma też zdecydowanie większy wymiar praktyczny.	W przypadku staży dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy rekomenduje się skorzystanie z doświadczeń Departamentu Służby Cywilnej KPRM, aby lepiej dopasować staże do potrzeb odwiedzających oraz zainspirować się działaniami praktycznymi, w celu zwiększenia efektywności staży. (Rozdział II.6, s. 47).	MSZ/KPRM
-----	--	---	----------

V. SPIS TABEL I WYKRESÓW

Tabela 1: Porównanie dwóch typów staży realizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. 46

Wykres 1: Rozkład budżetu projektów staży w KPRM w poszczególnych latach.....	14
Wykres 2: Wydatkowanie środków AAPPW w poszczególnych latach (PLN)	17
Wykres 3: Liczba przeszkolonych osób w ramach AAPPW w poszczególnych latach	18
Wykres 4: Rozkład procentowy narodowości uczestników szkoleń AAPPW	18
Wykres 5: Liczba studentów uczestniczących w studiach podyplomowych w KE Natolin w poszczególnych latach.....	20
Wykres 6: Wydatki na stypendia w poszczególnych latach	21
Wykres 7: Czy polecił/a by Pan/i udział w podobnym projekcie innym osobom?.....	23
Wykres 8: Czy Pana/i zdaniem warto było poświęcić czas na udział w tym projekcie?.....	24
Wykres 9: Który element projektu, uważa Pan/i za najbardziej wartościowy patrząc z punktu widzenia Pana/i rozwoju zawodowego?	24
Wykres 10: Proszę ocenić, na ile łatwo było zakwalifikować się do udziału w stażach/studiach/szkoleniach w na skali od 1 do 5 (1 oznacza „bardzo trudno”, a 5 – „bardzo łatwo”)	25
Wykres 11: Czy przed przystąpieniem do projektu zostały zidentyfikowane Pana/Pani potrzeby edukacyjne? W jaki sposób?	34
Wykres 12: Jakie były Pana/Pani oczekiwania względem projektu?	34
Wykres 13: Czy dzięki projektowi, udało się Panu/Pani:.....	35
Wykres 14: Jak często w obecnie wykonywanej pracy wykorzystuje Pan/i wiedzę zdobytą podczas projektu?	39
Wykres 15: Jak zmieniła się Pana/i sytuacja finansowa w porównaniu do sytuacji sprzed udziału w projekcie?	40
Wykres 16: Czy utrzymuje Pan/i kontakty z innymi uczestnikami projektu? Czy ta współpraca ma charakter zawodowy?	41

VI. ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Studia przypadku

Załącznik 2. Raport z benchmarkingu