



Projekt finansowany ze środków  
Unii Europejskiej w ramach programu  
PHARE PL2003/005-708.21.01



# Doświadczenia Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy 1999-2001

## Lekcje dla wschodu

10 lutego 2006 r.

Projekt realizowany przez konsorcjum:





# Spis treści

Przewodnik dla czytelników	4
Wprowadzenie	5
Cel i adresaci dokumentu	5
Zastosowane podejście	5
1. Program sąsiedztwa w opinii instytucji nim objętych	6
1.1. Informacje ogólne o instytucjach	6
1.2. Opinie instytucji, które nie uczestniczyły w Programie	6
1.3. Opinie instytucji, które złożyły wnioski do Programu	8
1.4. Wnioski z badania ankietowego	11
2. Transfer doświadczeń z zachodu na wschód	12
2.1. Możliwości i ograniczenia wymiany doświadczeń	12
2.2. Wnioski z doświadczeń w realizacji projektów	13
2.2.1. Pomysł na transgraniczny projekt	13
2.2.2. Strukturalizowanie projektu	16
2.2.3. Zgromadzenie dokumentacji	19
2.2.4. Wdrażanie projektu	20
2.3. Transfer doświadczeń – rekomendacje	21
2.3.1. Tematy	21
2.3.2. Sugerowane metody	21
3. Studia przypadku z Programu Polska-Niemcy	22
3.1. Projekty inwestycyjne	22
3.2. Małe projekty euroregionalne	25

Niniejszy raport został przygotowany na zlecenie Władzy Wdrażającej Program Współpracy Przygranicznej PHARE przez ekspertów Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) – Uniwersytet Warszawski ([www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl)) prof. Grzegorza Gorzelaka i dra Marka Kozaka, przy współpracy mgra Karola Olejniczaka i dra Macieja Smętowskiego.

## Przewodnik dla czytelników

Celem raportu jest transfer 10-letnich doświadczeń w wykorzystaniu pomocy unijnej z zachodu na wschód Polski – z Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy (PWP PHARE PL-N), do Programu Sąsiedztwa.

Głównymi adresatami raportu są potencjalni beneficjenci i beneficjenci Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina oraz instytucje zarządzające tym Programem. Część z obserwacji może być jednak ciekawa dla szerszej publiczności zainteresowanej dobrymi praktykami zarządzania funduszami unijnymi.

Czytelnicy, którzy są zainteresowani obecną sytuacją Programu Sąsiedztwa i szerzej współpracą na granicy wschodniej, mogą zapoznać się z opiniami beneficjentów i potencjalnych beneficjentów Programu na te tematy (Rozdział 1).

Wszystkim czytelnikom polecamy lekturę Rozdziału 2.1., gdyż pokazuje ona kontekst – podsumowuje krótko podobieństwa i różnice dwóch programów, między którymi ma nastąpić transfer wiedzy.

Dla potencjalnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa poszukujących pomysłów na projekt transgraniczny przydatnymi będą Rozdziały od 2.2.1. do 2.2.3. Tam znajdują przykłady uzasadnień transgraniczności projektu, ogólne zasady dotyczące poprawnego przygotowania struktury projektu oraz rzeczy, na jakie trzeba zwrócić uwagę przy przygotowaniu dokumentacji.

Beneficjenci Programu Sąsiedztwa już realizujący projekty z pewnością uznają za pożyteczny rozdział dotyczący zarządzania projektem (Rozdział 2.2.4).

Rozdział 2.3. jest natomiast kierowany przede wszystkim do instytucji zarządzających Programem Sąsiedztwa i instytucji pośredniczących. Zainteresowane osoby znajdą tam sugestie dotyczące tematów dalszej wymiany wiedzy, a także techniczne uwagi na temat form transferowania dobrych praktyk.

Wreszcie dla osób, które poszukują dobrych, całościowych przykładów, przygotowaliśmy kilka najciekawszych opisów projektów zrealizowanych w ramach PWP PHARE (Rozdział 3). Będą one ciekawą lekturą zarówno dla beneficjentów programu Sąsiedztwa, jak i szerszej publiczności zainteresowanej tematyką projektów unijnych.

# Wprowadzenie

Ostatnie rozszerzenie Unii Europejskiej w istotny sposób zmieniło wszystkie granice Polski. Granice zachodnia, południowa i niewielki fragment granicy północno-wschodniej stały się wewnętrznymi granicami Unii Europejskiej, z perspektywą zaniku po wejściu Polski, Litwy, Czech i Słowacji do porozumienia Schengen. Granica wschodnia i częściowo północna (z Obwodem Kaliningradzkim) stały się zewnętrznymi granicami Unii, na których kontrola przepływów osób i dóbr została poddana zasadom ogólnounijnym.

Z punktu widzenia relacji do procesów integracji europejskiej interesujące jest podobieństwo dwóch polskich granic: z Niemcami i z Ukrainą. Obie granice rozdzielają regiony, między którymi proporcje PKB na mieszkańca wynoszą ok. 2,5:1. Wschodnie regiony Niemiec i Polski są gorzej rozwinięte, niż ich regiony zachodnie, a w przypadku Ukrainy regiony zachodnie są silniej zeuropelizowane, niż wschodnia część tego kraju.

Można także powiedzieć, że są to granice, których relacje z procesami integracji europejskiej są niejako przesunięte w czasie. Granica polsko-niemiecka przez prawie 15 lat była zewnętrzną granicą UE – podobnie, jak teraz granica polsko-ukraińska. Obie granice zostały objęte programem INTERREG po stronie kraju członkowskiego i Programem Współpracy Przygranicznej po stronie kraju nieczłonkowskiego. W przypadku Polski i Ukrainy programy te miały (mają) za zadanie przyspieszyć procesy transformacji post-socjalistycznej, a także przygotować przygraniczne regiony do ewentualnego członkostwa w UE.

Mimo powyższych różnic, celowe wydaje się wykorzystanie dotychczas zgromadzonych, bogatych doświadczeń regionów Polski zachodniej w przygranicznym obszarze Polski wschodniej. Niniejszy raport jest elementem transferu wiedzy zebranej w Programach Współpracy Przygranicznej Polska-Niemcy do potencjalnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa, którego celem jest wspieranie współpracy ponadgranicznej na granicy polsko-białorusko-ukraińskiej.

## Cel i adresaci dokumentu

W 2005 r. Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej PHARE zleciła badanie ewaluacyjne 3 zakończonych edycji Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy – z lat 1999-2001. Badanie zostało zrealizowane przez zespół ewaluatorów EUROREG, Uniwersytet Warszawski ([www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl)), w ramach kontraktu PL2003/005-708.21.01 prowadzonego przez PricewaterhouseCoopers jako lidera konsorcjum badawczego złożonego z PwC – EUROREG-UW – IRS, na zlecenie Władzy Wdrażającej, w ramach kontraktu na usługi.

Głównym celem badania było oszacowanie, do jakiego stopnia Program Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy 1999-2001 – wspierający polsko-niemiecką współpracę ponadgraniczną wpłynął na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej w regionie przygranicznym, w trzech polskich regionach objętych Programem: dolnośląskim, lubuskim, zachodniopomorskim.

Badanie miało jednak i drugi, praktyczny wymiar. Miało posłużyć zidentyfikowaniu, które z najlepszych praktyk i doświadczeń we wdrażaniu programu współpracy przygranicznej, można przenieść na granicę wschodnią – do Programu Sąsiedztwa INTERREG IIIA-TACIS-CBC.

Niniejszy dokument przedstawia wyniki właśnie tej drugiej części badania ewaluacyjnego. W kwestiach szczegółowych, dokument realizuje trzy cele.

Po pierwsze, raport przedstawia wyniki i wnioski z badania ankietowego przeprowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów i obecnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa. Dotyczą one przyczyn ich udziału lub braku udziału w Programie, problemów napotkanych przez instytucje uczestniczące oraz opinii respondentów o kierunkach rozwijania współpracy transgranicznej ze wschodnimi sąsiadami.

Po drugie, raport określa tematykę i przykłady doświadczeń z Programu Polska-Niemcy, które pozostają aktualne dla Programu Sąsiedztwa. Za każdym razem sugeruje również narzędzia transferu tej wiedzy.

Wreszcie po trzecie, dokument prezentuje wybrane, dobre przykłady projektów współpracy przygranicznej, zrealizowane w Polsce zachodniej, w ramach Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy (edycje 1999-2001). W przedstawianiu dobrych przykładów nie ograniczamy się jedynie do edycji PWP PHARE objętych obecnym badaniem (lata 1999-2001), ale sięgamy również po ciekawe przykłady zidentyfikowane w ramach poprzedniej ewaluacji odnoszącej się do edycji Programu z lat 1994-1999.

Dokument jest adresowany przede wszystkim do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa. Część z rekomendacji i sugestii jest również kierowana do instytucji centralnych i regionalnych zaangażowanych we wdrażanie Programu: Instytucji Zarządzającej Programem Sąsiedztwa – Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Departamentu Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG, Wspólnego Sekretariatu Technicznego – Zespołu ds. Programu Sąsiedztwa (w WWPWP) oraz Regionalnych Punktów Kontaktowych ulokowanych w Urzędach Marszałkowskich. Rekomendacje dotyczą nie tylko obecnego okresu programowania (INTERREG IIIA-TACIS-CBC 2004-2006) ale również perspektywy 2007-2013 przyszłych programów ERDF/ENPI na granicy wschodniej.

## Zastosowane podejście

Punktem wyjścia było rozpoznanie problemów i obaw, a co za tym idzie, potrzeb informacyjnych instytucji ze wschodu Polski. Posłużyło temu badanie ankietowe obecnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa oraz instytucji, które mogą, ale nie korzystają ze wsparcia programu (nie złożyły wniosków lub ich wnioski zostały odrzucone).

Analogiczne pytania, tyle że w odniesieniu do Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy, znalazły się w ankietach skierowanych do instytucji na zachodzie Polski.

Zestawiając wyniki tych dwóch badań, określono podobieństwa, kwestie i tematy do potencjalnej wymiany wiedzy (uwzględniając jednak specyfikę obydwu granic i różnice między Programami).

W badaniu, jak i całym raporcie zastosowano perspektywę uczestników Programu – beneficjentów i potencjalnych beneficjentów. Problemy i obawy instytucji wschodnich są zestawiane z doświadczeniami z zachodu w podziale na poszczególne etapy udziału w Programie: od pomysłu na projekt, poszukiwania partnera i aplikowania o pieniądze, przez wdrażanie projektu, aż po zamknięcie rzeczowe i finansowe inwestycji.

W niniejszym raporcie stosowane są dwa skróty:

- PWP PHARE PL-N jako skrót nazwy Programu Współpracy Przygranicznej PHARE Polska-Niemcy;
- Program Sąsiedztwa jako skrót dla Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina INTERREG IIIA / TACIS CBC.

# 1. Program Sąsiedztwa w opinii instytucji nim objętych

Celem badań była ocena zainteresowania instytucji położonych na wschodnim pograniczu Polski Programem INTERREG IIIA. W szczególności przedmiotem badań było: określenie przyczyn, które spowodowały, że instytucje działające na obszarze wsparcia programu INTERREG IIIA nie złożyły wniosków, a także problemów, jakie napotkały lub spodziewają się doświadczyć te instytucje, które wnioski złożyły. Ponadto ankieta miała dostarczyć informacji o pożądanym w opinii respondentów kierunku rozwijania współpracy transgranicznej ze wschodnimi sąsiadami.

W tym celu jesienią 2005 r. rozesłano do gmin i instytucji pocztą elektroniczną 409 ankiet. Listę instytucji ustalono na podstawie informacji dostarczonych od Regionalnych Punktów Kontaktowych obsługujących Program Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina. Na ankietę odpowiedziało 175 instytucji, w tym 72, które złożyły wnioski do INTERREG (program Sąsiedztwa) i 103, które nie uczestniczyły w Programie INTERREG. Należy zauważyć, że wysoka stopa zwrotu ankiet 43% – wyższa niż otrzymana w przypadku gmin i instytucji z zachodniego pogranicza – może pośrednio świadczyć o dużym zainteresowaniu badanych instytucji rozwijaniem współpracy ze wschodnimi partnerami. Jednocześnie trzeba pamiętać, że uzyskane informacje mają charakter orientacyjny i subiektywny, co może wynikać np. z niedokładnych informacji podawanych przez beneficjentów. Dane te dostarczają jedynie wiedzy o opiniach gmin i instytucji na temat współpracy w ramach INTERREG IIIA, a nie o samych projektach.

## 1.1. Informacje ogólne o instytucjach

Instytucje, które wzięły udział w badaniach, swoje siedziby miały w większości na terenie województwa podkarpackiego (56%). Pozostałe regiony wschodnie miały znacznie mniejszy udział w zebranych materiałach badawczych wynoszący odpowiednio: województwo mazowieckie 16%, a podlaskie i lubelskie po 13%. W badaniach wzięły udział instytucje aktywne na polu wykorzystania zewnętrznych środków finansowych – 88% z nich było beneficjentami różnych wcześniejszych programów pomocowych. Wśród najczęściej wskazywanych Programów znalazły się (% tych, które zadeklarowały udział w innych programach):

- Fundusze Strukturalne (90%),
- SAPARD (60%),
- Program Współpracy Przygranicznej Phare (29%),
- Program Phare Spójność Społeczno-Gospodarcza (22%).

Z pozostałych programów żaden nie otrzymał powyżej 10% wskazań (m.in. Polsko-Niemiecki Fundusz Współpracy, Phare STRUDER II, ISPA, Zintegrowany Program dla Granicy Wschodniej, PAUCI).

## 1.2. Opinie instytucji, które nie uczestniczyły w Programie

Wśród przyczyn, które były wymieniane jako najważniejsze przy podejmowaniu decyzji o uczestnictwie w Programie INTERREG IIIA, na pierwszych miejscach znalazły się następujące trzy:

- trudności w uzasadnieniu transgraniczności Programu (37%),
- brak własnych środków finansowych (36%),
- opinia o tym, że projekty łatwiej było zrealizować z innych funduszy pomocowych (34%).

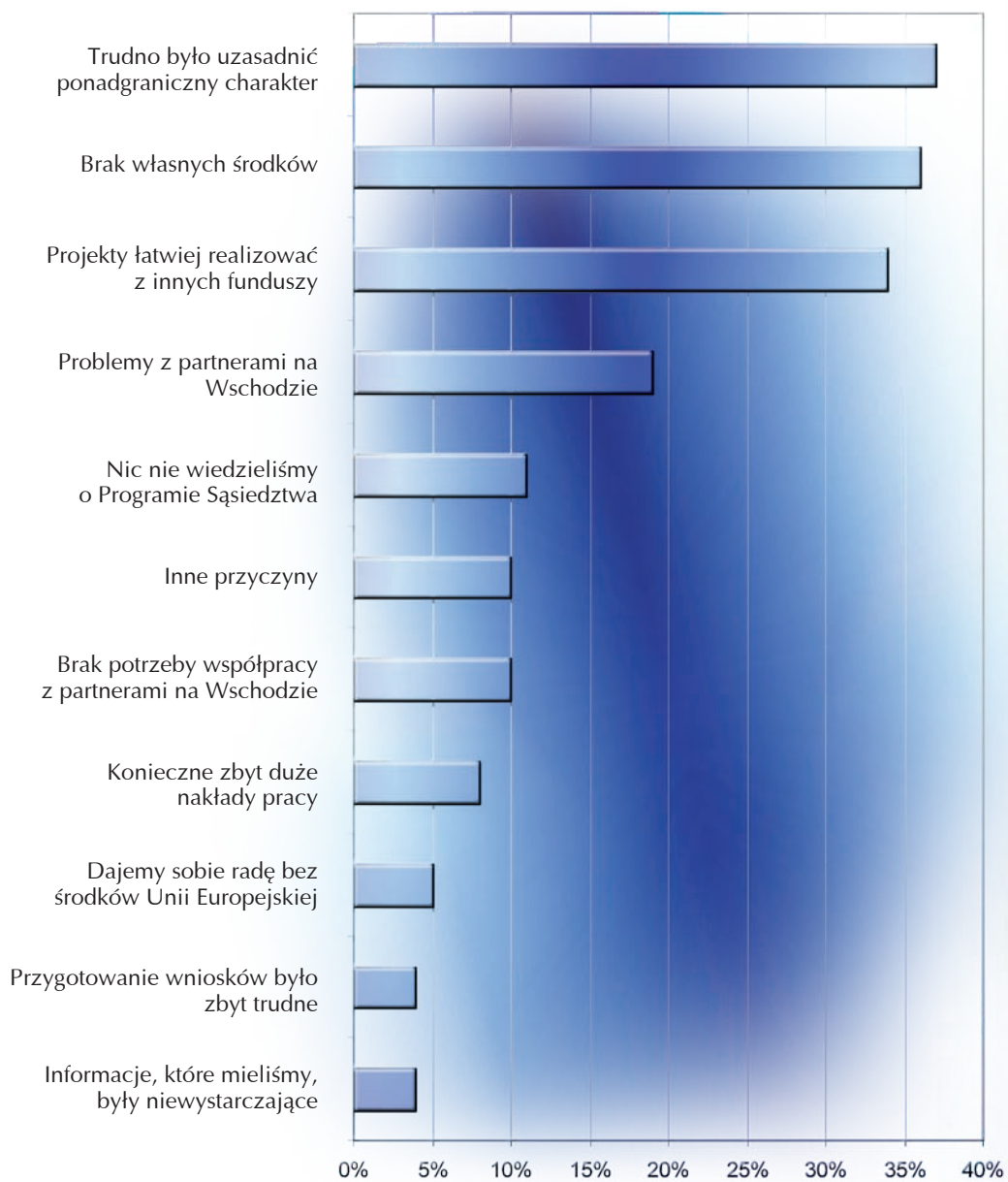
Dość istotną barierą były także trudności w znalezieniu partnerów na wschodzie (19%). Pozostałe przyczyny w opinii badanych instytucji były mało istotne. Tylko 10% respondentów stwierdziło, że nie miało informacji o możliwości skorzystania z Programu Sąsiedztwa, a kolejne 4% potencjalnych beneficjentów uważało, że posiadane informacje nie były wystarczające. W 8% przypadków wskazaną przyczyną były zbyt duże nakłady pracy potrzebne do pozyskania środków tego Programu. Jednocześnie 10% instytucji nie widziało potrzeby współpracy ze wschodnimi partnerami, a 5% uważało, że jest w stanie realizować prowadzoną działalność bez pomocy środków Unii Europejskiej.

Nie zmienia to faktu, że prawie wszystkie gminy (95%), które nie złożyły wniosków, deklarowały chęć starania się o środki Unii Europejskiej w przyszłości. Wśród deklarowanych potrzeb inwestycyjnych wskazywanych przez badane instytucje na pierwszym miejscu znalazła się infrastruktura drogowa (62%). Respondenci chcieli też realizować cele kulturalne (52%) oraz wspierać rozwój gospodarczy (45%). Ważne były też, ich zdaniem, rozwój infrastruktury wodno-ściekowej: budowa kanalizacji (46%) i oczyszczalni (33%). Rozwój zasobów ludzkich w formie szkoleń oraz międzynarodowa wymiana młodzieży znajdowała się w kręgu zainteresowań co trzeciej badanej instytucji.

Odsetek respondentów, którzy znali przykłady gmin z Polski zachodniej, w których środki pomocowe lub strukturalne przyczyniły się do ich rozwoju, wynosił 16%. Wśród wskazywanych przykładów znalazły się zarówno wielkie miasta: Poznań, Wrocław, jak i mniejsze ośrodki, takie jak Gubin czy Bolesławiec. Jednocześnie żaden z nich nie wyróżniał się w znaczący sposób na tle pozostałych (pojedyncze wskazania).

Wśród najważniejszych kierunków współpracy ze wschodnimi sąsiadami w opinii potencjalnych beneficjentów INTERREG IIIA znalazły się przede wszystkim: rozwój współpracy gospodarczej i ochrona środowiska, którym niewiele ustępowały rozwój współpracy kulturalnej i infrastruktury transportowej. Drugorzędne znaczenie w opinii badanych miały kwestie związane z rozwojem zasobów ludzkich oraz stanem bezpieczeństwa granicy.

Rys. 1. Główne przyczyny niezłożenia wniosku w programie INTERREG IIIA



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

### 1.3. Opinie instytucji, które złożyły wnioski do Programu

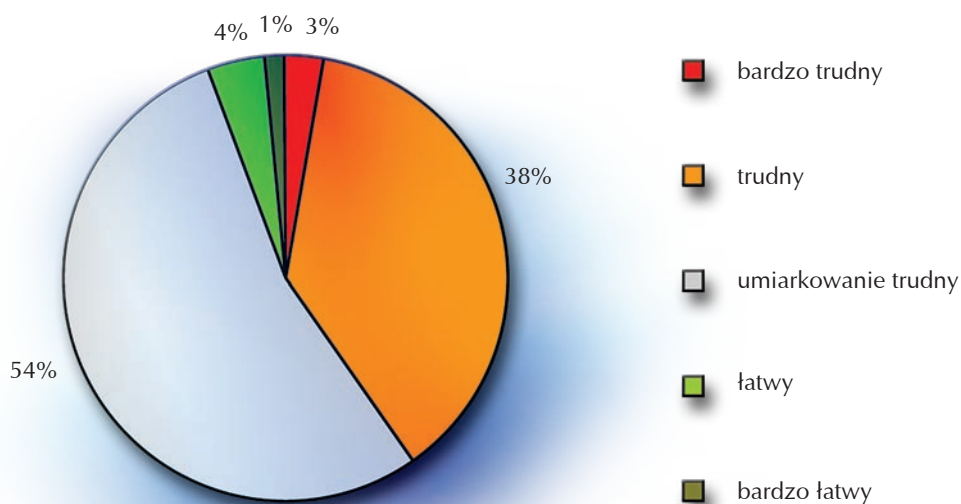
Najważniejszym źródłem informacji o Programie Sąsiedztwa był w opinii badanych gmin i instytucji Internet, który wskazało 83% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się kampania promocyjna Władzy Wdrażającej, którą wskazało prawie 70% badanych, co może świadczyć o jej dużej skuteczności. Drugorzędne znaczenie miały natomiast broszury informacyjne (46%) oraz informacje otrzymane od innych polskich instytucji (31%). Nikt z badanych nie wskazał natomiast jako źródła informacji wschodnich partnerów, co może świadczyć o kierunkach transferu informacji o programie.

Jednocześnie przeważająca część instytucji (85%), które złożyły wniosek do Programu Sąsiedztwa, uczestniczyła już wcześniej w innych programach finansowanych ze źródeł pomocowych lub strukturalnych. Zatem tylko dla 15% potencjalnych beneficjentów program był nowym doświadczeniem.

Składane wnioski dotyczyły przede wszystkim budowy lub modernizacji dróg (49%), które znacznie przeważały nad następnymi w kolejności celami kulturalnymi, które chce realizować 25% instytucji. Wśród złożonych wniosków wiele dotyczyło także międzynarodowej wymiany młodzieży, rozwijania współpracy gospodarczej oraz budowy kanalizacji, jak również organizowania szkoleń. Marginalne znaczenie miały inwestycje związane z budową oczyszczalni ścieków oraz budową wodociągów, zaś żadna instytucja nie planowała zaangażować się w budowę składowiska odpadów. Jednocześnie wielu, bo prawie 1/3 badanych, planowało przeznaczyć uzyskane środki na realizację innych celów, takich jak m.in. turystyka i rekreacja, szkolnictwo, ochrona środowiska i inne.

Środki, jakie planują otrzymać instytucje, które złożyły wnioski, miały pochodzić przede wszystkim z EFRR (83%), a w 8% również z programu TACIS-CBC. Ocena stopnia trudności przygotowania wniosków nie odbiegała znacząco od tej wyrażanej np. przez gminy z zachodnich województw Polski. Ponad połowa instytucji uznała je za umiarkowanie trudne, zaś prawie 40% za trudne. Tylko 5% instytucji wnioski nie sprawiły zauważalnej trudności, a dla 3% były bardzo trudne do przygotowania.

Rys. 2. Stopień trudności przygotowania wniosków [% odpowiedzi gmin]



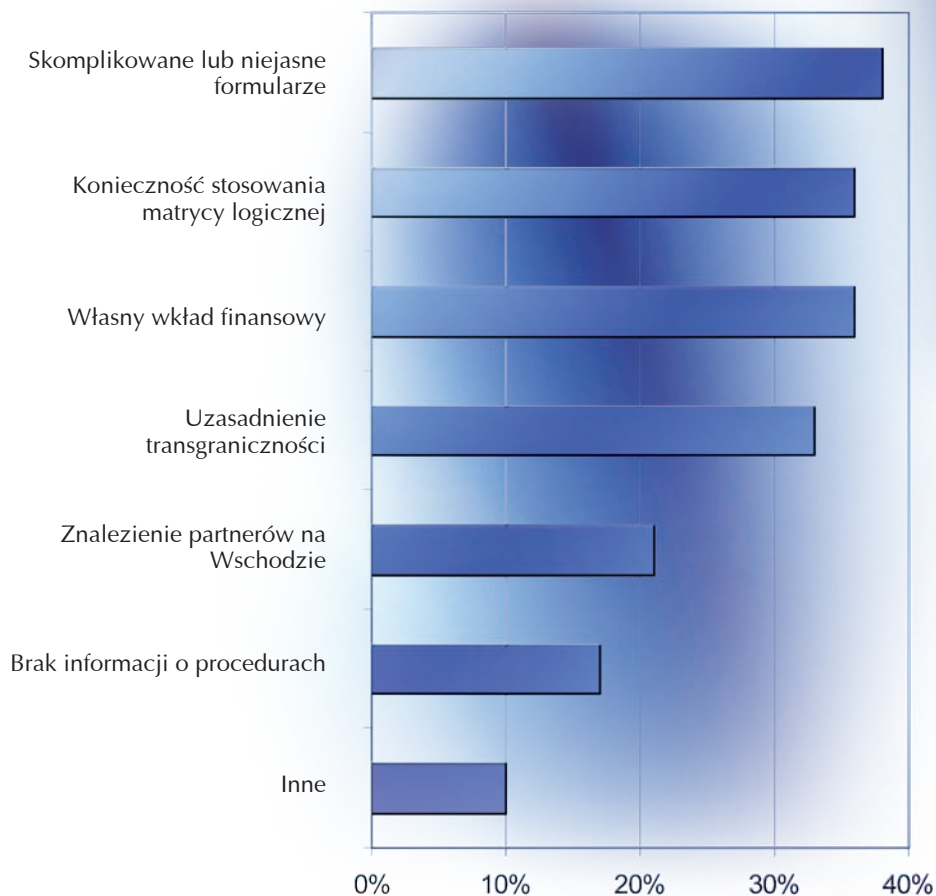
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Do podstawowych problemów, które napotykały instytucje, należały zbyt skomplikowane i niejasne formularze (46%). Sporo problemów nastęrczało też dopasowanie planowanych zamierzeń do wymaganej struktury logicznej projektu (36%). O skali problemu może świadczyć fakt, że tyle samo instytucji za problem wskazało trudności związane z zapewnieniem własnego wkładu finansowego. Należy jednak zauważyć, że mimo trudności, instytucje te jednak wnioski złożyły – nie były to więc trudności nie do przezwyciężenia. Można mieć nadzieję, że w przyszłości sprostanie wymogom procedur Unii Europejskiej będzie znacznie łatwiejsze, bowiem gromadzone

będzie doświadczenie w tej mierze. Dla co trzeciej instytucji problemem było uzasadnienie transgranicznego charakteru projektu, a dla co piątej – znalezienie odpowiedniego partnera po wschodniej stronie granicy. Natomiast stopień poinformowania o obowiązujących procedurach można na podstawie tego pytania uznać za zadowolający (tylko 10% wskazań negatywnych). Wśród innych utrudnień rzadko pojawiały się m.in. takie jak: konieczność przetłumaczenia projektu na rosyjski oraz konieczność umieszczenia treści projektu „miękkiego” w formularzu, który lepiej pasował do dużych projektów inwestycyjnych.



Rys. 3. Główne problemy, jakie pojawiły się podczas ubiegania się o środki



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W ocenie instytucji z dość oczywistych powodów znacznie łatwiej było pozyskać do współpracy partnerów ukraińskich, niż białoruskich. Co czwarty badany uważał, że łatwo lub bardzo łatwo znaleźć chętnego do współpracy partnera z Ukrainy, podczas gdy wśród respondentów, którzy mieli wyrobione zdanie o współpracy z partnerami białoruskimi, najczęstszą opinią było stwierdzenie, iż jest to trudne.

Tab. 1. Stopień trudności pozyskania partnerów z Ukrainy i Białorusi do wspólnych projektów

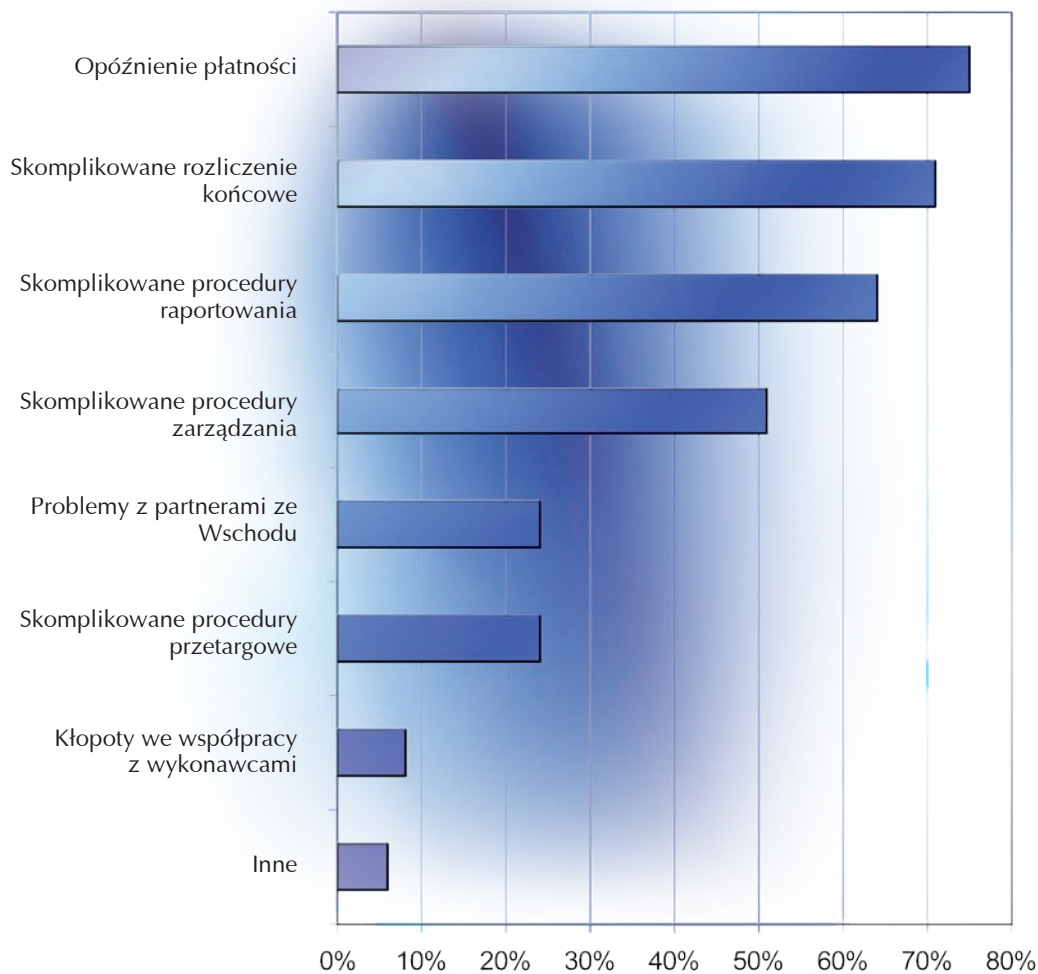
	Bardzo łatwo	Łatwo	Średnio	Trudno	Bardzo trudno	Trudno powiedzieć
Liczba wskazań						
Partnerzy z Ukrainy	4	13	21	11	1	18
Partnerzy z Białorusi	1	2	7	11	8	27
Odsetek wskazań						
Partnerzy z Ukrainy	6%	18%	29%	15%	1%	25%
Partnerzy z Białorusi	1%	3%	10%	15%	11%	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Natomiast, jeśli chodzi o problemy, których przyszli beneficjenci dopiero spodziewali się, na pierwszy plan wysuwały się zagadnienia o charakterze finansowym, takie jak opóźnienie płatności oraz końcowe rozliczenie projektu. Kolejne miejsce zajmowała obawa przyszłych beneficjentów o dotrzymanie odpowiednich procedur w zakresie raportowania oraz zarządzania projektem. Na tym tle dość mało istotna była niepewność związana z procedurami

przetargowymi oraz ewentualnymi problemami we współpracy ze wschodnimi partnerami. Jednocześnie instytucje miały duże zaufanie do przyszłych wykonawców projektów i tylko niewielki ich odsetek spodziewał się jakichkolwiek problemów w tym zakresie.

**Ryc. 4. Główne problemy, jakich instytucje obawiają się podczas realizacji projektów**

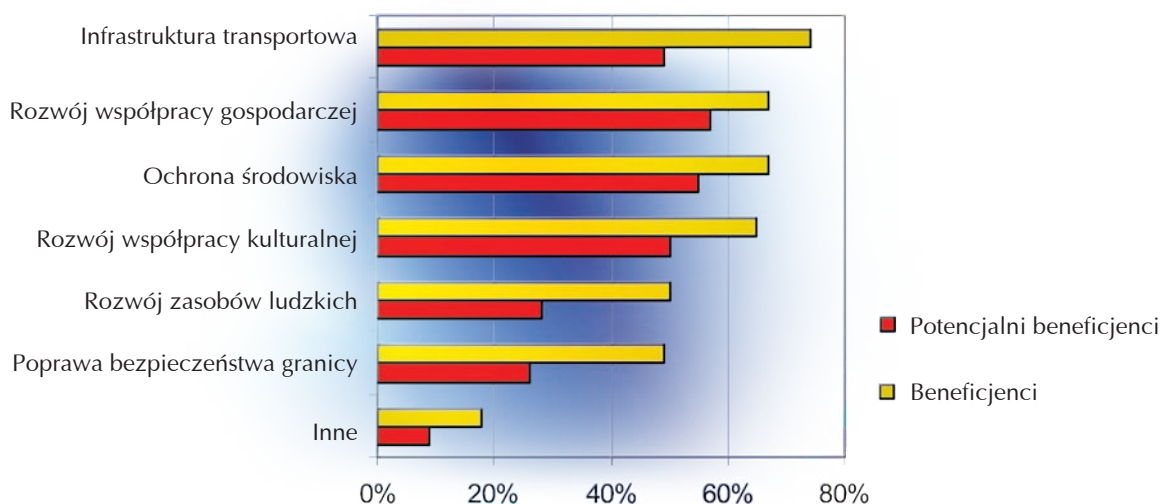


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kierunki współpracy z partnerami wschodnimi wskazywane przez instytucje, które wystąpiły o dofinansowanie projektów, były dość podobne do tych, które zostały sformułowane przez te instytucje, które wniosków nie złożyły. Podstawową różnicą było to, że

większą wagę przykładano do rozwoju infrastruktury transportowej jako koniecznego warunku intensyfikacji współpracy gospodarczej. Po drugie, zwracano większą uwagę na konieczność rozwoju zasobów ludzkich, a także poprawy bezpieczeństwa granicy.

Rys. 5. Postulowane kierunki współpracy ze wschodnimi partnerami



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

#### 1.4. Wnioski z badania ankietowego

Badane instytucje miały w większości przypadków doświadczenie w aplikowaniu i realizacji projektów w ramach innych programów pomocowych (głównie SAPARD oraz PWP PHARE i ESC), a także strukturalnych. Na decyzji instytucji, które zdecydowały się nie składać wniosku, zaważyły przede wszystkim obawy związane z trudnością w uzasadnieniu transgraniczności projektu, możliwość skorzystania z innych środków na realizację planowanych zamierzeń oraz – pośrednio z tym związany – brak wolnych środków pozwalających na uczestnictwo w Programie Sąsiedztwo. Jednocześnie instytucje te nie wykluczają udziału w kolejnych naborach wniosków do programów finansowanych przez Unię Europejską – planuje to uczynić 95% badanych, głównie z zamiarem przeznaczenia środków na rozwój infrastruktury drogowej, a także realizację celów kulturalnych. Przy ich realizacji nie będą kierować się przykładami gmin z Polski zachodniej, które osiągnęły sukces w tej dziedzinie, ich wiedza o tych przykładach jest bowiem znikoma i niepełna.

Instytucje, które zdecydowały się wystąpić o dofinansowanie projektów z Programu Sąsiedztwa, wiedzę o nim czerpały w głównie z Internetu, a także ze skutecznej kampanii informacyjnej Władzy Wdrażającej. Plany wykorzystania otrzymanych środków były zróżnicowane w zależności od wielkości projektu: według zamierzeń, duże projekty miały być przeznaczone na budowę i modernizację infrastruktury drogowej, podczas gdy małe projekty miały na celu współpracę kulturalną ze wschodnimi partnerami. Ocena stopnia trudności wniosków przez instytucje ze wschodnich województw Polski, nie różniła się znacząco od wyrażanej przez gminy z Polski zachodniej, co może świadczyć o podobnym stopniu przygotowania do uczestnictwa w Programie INTERREG IIIA. Głównym problemem na etapie

aplikowania była konieczność wypełnienia formularzy, które w opinii potencjalnych beneficjentów były zbyt skomplikowane i niejasne, a dodatkowo warunek wpisania zamierzeń projektu w matrycę logiczną. Te problemy były, zdaniem instytucji, bardziej uciążliwe, niż dostępność środków finansowych potrzebnych do zapewnienia wkładu własnego. Ta obserwacja prowadzi do wniosku, iż wiedza na temat standardów nowoczesnego zarządzania środkami publicznymi jest wciąż ograniczona i słabo przyswojona wśród potencjalnych beneficjentów. Z tego płynie nasza sugestia, rozwijana w dalszej części raportu, by kontynuować transfer wiedzy właśnie z tego zakresu oparty na konkretnych, jeśli to możliwe regionalnych przykładach (unijnym podręcznikom strukturalizacji projektów brakuje właśnie konkretnych ilustracji uwzględniających specyfikę danej granicy).

Problemy z uzasadnieniem transgraniczności projektu i ze znalezieniem odpowiedniego partnera nie były tak duże, ale były za to regionalnie zróżnicowane. Dotyczyło to zwłaszcza trudności ze znalezieniem odpowiedniego partnera do współpracy po stronie białoruskiej. Na etapie realizacji instytucje najbardziej obawiały się opóźnień w płatnościach i rygorystycznych procedur związanych z rozliczaniem projektu, raportowaniem oraz zarządzaniem projektem.

Kierunki postulowanej współpracy ze wschodnimi partnerami wskazywały na potrzebę budowy w pierwszej kolejności odpowiedniej infrastruktury drogowej, która ułatwiałaby realizację współpracy o charakterze gospodarczym. Wskazywano też na konieczność rozwiązania określonych problemów środowiskowych oraz na potrzebę zacieśnienia współpracy kulturalnej. Mniejszą wagę przywiązywano do rozwoju zasobów ludzkich, podobnie zresztą jak do zapewnienia bezpieczeństwa granicy.

## 2. Transfer doświadczeń z zachodu na wschód

### 2.1. Możliwości i ograniczenia wymiany doświadczeń

Jak wspomniano we wstępie, na granicy zachodniej istnieje duży potencjał wiedzy z zakresu wykorzystania funduszy pomocowych, który może zostać przeniesiony na wschód Polski. Transfer ten jest możliwy dzięki wielu podobieństwom w sytuacji obydwu obszarów granicznych, z których najważniejsze to:

- Obie granice rozdzielają regiony, między którymi proporcje PKB na mieszkańca wynoszą ok. 2,5:1. Wschodnie regiony Niemiec i Polski są gorzej rozwinięte, niż ich regiony zachodnie, a w przypadku Ukrainy regiony zachodnie są silniej zeuropelizowane, niż wschodnia część tego kraju.
- Obie granice zostały objęte programem INTERREG po stronie kraju członkowskiego i Programem Współpracy Przygranicznej po stronie kraju nieczłonkowskiego. W przypadku Polski i Ukrainy programy te miały (mają) za zadanie przyspieszyć procesy transformacji postsocjalistycznej, a także przygotować przygraniczne regiony do ewentualnego członkostwa w UE.
- W obydwu przypadkach istnieje zróżnicowanie i do pewnego stopnia nieprzystawalność procedur po stronie finansowych i programowych funduszy unijnych po stronie kraju członkowskiego UE i kraju sąsiedzkiego. Dla granicy polsko-niemieckiej istniała dychotomia między wieloletnim planowaniem i wdrażaniem INTERREG a rocznym cyklem PWP PHARE. W przypadku Programu Sąsiedztwa część funduszy (INTERREG) działa według zasad funduszy strukturalnych, natomiast TACIS-CBC działa w systemie PRAG (a więc grantowym).

Proponując transfer doświadczeń z zachodu na wschód, jesteśmy jednak w pełni świadomi, iż nie wszystkie doświadczenia nadają się do przeniesienia, a zdobytą na zachodzie wiedzę trzeba dostosowywać do potrzeb instytucji wschodnich, uwzględniając specyfikę nowego Programu Sąsiedztwa. Główne różnice, które bierzemy pod uwagę, to:

- Odmierna sytuacja i perspektywy polityczne – pomoc na granicy polsko-niemieckiej była wdrażana z uwzględnieniem perspektywy nadchodzącego członkostwa Polski w UE, w przypadku Ukrainy taka perspektywa jest bardzo odległa, zaś w przypadku Białorusi mało realna w dającym się przewidzieć czasie.
- Szczegółowe procedury aplikowania i realizowania projektów PWP PHARE i projektów Programu Sąsiedztwa są odmienne – PHARE był realizowany według procedur dotyczących pomocy przedakcesyjnej, INTERREG jest realizowany w ramach procedur Funduszy Strukturalnych, nowy TACIS-CBC opiera się na systemie pomocy krajom trzecim (biuro EuropeAid).

- W przypadku granicy polsko-niemieckiej nie było elementu spajającego dwa instrumenty finansowe UE na poziomie europejskim (INTERREG i PWP PHARE) – koordynowano jedynie planowanie – i to z inicjatywy aktorów regionalnych. Fundusze pozostawały rozdzielne i tym trudniejsze do koordynacji, że INTERREG był programem wieloletnim, a PHARE operował rocznymi budżetami. W przypadku granicy wschodniej istnieje ograniczona koordynacja dwóch instrumentów finansowych (INTERREGu i TACIS-CBC) – podjęta już na poziomie Komisji. Te dwa narzędzia są spójne pod jedną nazwą – jako jeden wieloletni Program Sąsiedztwa (choć wciąż finansowany z dwóch źródeł).
- Inna jest wielkość środków finansowych, które mogą być przeznaczone na programy współpracy przygranicznej. W przypadku Polski od 1994 r. do jej zachodnich regionów w ramach Programu Współpracy Przygranicznej napływało ok. 50 mln euro rocznie. Na program Interreg-Tacis obejmujący Polskę, Białoruś i Ukrainę na lata 2004-2006 przyznano niewiele ponad 30 mln euro, czyli – w wyrażeniu rocznym – ok. 5 razy mniej, a ponieważ gros tych środków zostanie wydanych w Polsce, na zachodnie regiony krajów graniczących z UE przypadną fundusze wielokrotnie mniejsze, niż miało to miejsce w przygranicznych regionach Polski zachodniej.
- Charakter współpracujących stron jest inny. Obecni polscy partnerzy za wschodnią granicą są dużo bardziej izolowani i bardziej pasywni w swoich relacjach z partnerami z Polski, niż polskie instytucje w relacjach z Niemcami. Wynika to z tego, iż na Ukrainie samorządy lokalne – najbardziej naturalny partner współpracy przygranicznej – są jeszcze dość słabe zarówno kompetencyjnie, jak i finansowo, podlegając silnej centralizacji. Polskie samorządy w odróżnieniu od ówczesnych samorządów niemieckich, nie mają po drugiej stronie wschodniej granicy naturalnego, głównego partnera. Sytuacja Białorusi w zasadzie nie daje możliwości bezpośredniej współpracy na poziomie samorządowym.
- W porównaniu do granicy polsko-niemieckiej na wschodzie role są odwrócone – to strona polska jest bardziej doświadczonym partnerem. Na niej więc spoczywa ciężar inicjatywy i mobilizowania partnerów wschodnich, jak również reprezentowania ich w relacjach z Brukselą.

W związku z powyższym transfer wiedzy nie może dotyczyć szczegółowych porad na temat procedur, lecz powinien odnosić się do szerszych, uniwersalnych, acz kluczowych umiejętności – samego podejścia do środków pomocowych, sposobu myślenia o współpracy transgranicznej i planowania działań oraz w zakresie technicznych doświadczeń w zarządzaniu projektami. Chodzi o przekazywanie wiedzy nie na temat tego, jak wypełniać konkretny wniosek, ale jaką logiką kierować się przy dobrym wypełnianiu unijnych wniosków. Stosując taką perspektywę, doświadczenia polsko-niemieckie z PWP PHARE mogą się okazać przydatne również dla instytucji aplikujących o fundusze z innych programów unijnych (w ramach głównego nurtu Funduszy Strukturalnych).

Na zakończenie należy dodać, że transfer doświadczeń jest możliwy, jeżeli strona przyjmująca rzeczywiście dąży do skorzystania z oferowanego jej dorobku. Jak dotychczas, postawy takie we wschodnich regionach kraju były dość wątpliwe. Próby zainteresowania przedstawicieli samorządów regionalnych i lokalnych Polski wschodniej dorobkiem Programu CBC Polska-Niemcy nie powiodły się – na spotkaniach organizowanych w 2004 r., prezentujących dorobek i doświadczenia pierwszego etapu programu, przedstawiciele Polski wschodniej w ogóle nie pojawili się.

## 2.2. Wnioski z doświadczeń w realizacji projektów

Doświadczenia z granicy zachodniej, które mogą okazać się najbardziej przydatne aktorom na wschodzie, prezentujemy pogrupowane według etapów udziału w Programie (realizacji projektów):

- Poszukiwanie pomysłu na projekt transgraniczny
- Ustrukturalizowanie projektu
- Zgromadzenie dokumentacji
- Wdrażanie projektu
- Rozliczanie projektów

### 2.2.1. Pomysł na transgraniczny projekt

Pomysł na projekt wynika bezpośrednio z potrzeb i problemów danej społeczności lokalnej, czy instytucji. W przypadku projektów prawdziwie transgranicznych chodzi o uwzględnienie potrzeb po obydwu stronach granicy. Właśnie uzasadnienie transgraniczności projektu było jednym z głównych problemów wskazywanych przez instytucje na wschodzie Polski (37% ankietowanych potencjalnych beneficjentów zidentyfikowało ten problem jako przyczynę niezłożenia przez nich wniosku).

Doświadczenia Programów polsko-niemieckich pokazują trzy praktyczne możliwości powstawania pomysłów na transgraniczny projekt.

**W pierwszym przypadku** projekt inicjują obydwie strony – pomysł jest wspólny, działania są podejmowane po dwóch stronach granicy, a finansowanie następuje z dwóch źródeł. Taki projekt jest prawdziwie ponadgraniczny (transgraniczny).

**W przypadku drugim** projekt jest przygraniczny, ale wynika ze wspólnych rozmów i szerszej współpracy. Inicjatywę podejmuje jedna strona, ona otrzymuje finansowanie i prowadzi działania, ale strona druga, dając *raison d'être* projektu – oczekuje pozytywnych efektów projektu.

**Wreszcie trzeci przypadek**, to projekt „przygraniczny” dotyczący tylko jednej strony granicy, co wynika z potrzeb występujących po tej właśnie stronie. Można jednak zakładać, że ich zaspokojenie przyniesie poprawę sytuacji również po drugiej stronie granicy (lub będzie miało na nią pozytywny wpływ).

## Projekty transgraniczne

W pierwszych dwóch wymienionych przypadkach uzasadnienie transgraniczności projektu jest w naturalny sposób wspierane przez partnera po drugiej stronie granicy. Właściwie sam jego udział w projekcie lub zaangażowanie w wypracowanie pomysłu jest *de facto* dowodem na efekt transgraniczny. Jak pokazuje praktyka PWP PHARE PL-N, takie pomysły na projekty są z reguły efektem dłuższej, wcześniejszej współpracy. Nawijanie kontaktów ze stroną niemiecką odbywało się głównie w ramach Euroregionów, a także w ramach tradycji współpracy miast i gmin partnerskich, co dawało możliwości rozmów, podpatrywania rozwiązań i zgłaszania pomysłów, jeśli nie wspólnych, to odnoszących się do wspólnych kwestii. W tym dialogu były reprezentowane głównie samorządy – przedsiębiorcy byli praktycznie nieobecni w PWP PHARE.2

Prawdziwie transgraniczne projekty (pierwszy z wymienionych typów) były dość rzadkie w ramach PHARE. Najczęściej były to bardzo duże, ponadregionalne inwestycje koordynowane w skali regionalnej. Przykładami takich projektów jest system ochrony lasów i system wczesnego ostrzegania i zwalczania zagrożeń (EUROLAS II), czy przejścia graniczne (patrz ramka 1). W przypadku granicy wschodniej, biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe (mniejsze środki) i proceduralne (system grantów PRAG, limity na inwestycje infrastrukturalne, brak możliwości realizacji inwestycji po stronie ukraińskiej i białoruskiej w Programie Sąsiedztwa), pomysłem mogłoby być opracowanie wspólnej strategii bezpieczeństwa obszaru przygranicznego (procedury koordynacji i współpracy, szkolenia zamiast inwestycji infrastrukturalnych, które mogą być finansowane z innego źródła).

### Ramka 1.

Projekty: EUROLAS oraz ochrona przeciwpożarowa przed katastrofami i klęskami żywiołowymi

Środki z PWP PHARE: 0,60 mln EUR, 0,50 mln EUR, 1,76 mln EUR, 1,1 mln EUR

Środki z INTERREG IIA: 0,90 mln EUR, 1,23 mln EUR

Projekty EUROLAS oraz ochrony przeciwpożarowej i ochrony przed katastrofami były realizowane w kilku edycjach PWP PHARE. Uzasadnieniem była wysoka lesistość tych obszarów przygranicznych oraz to, iż system leśny obejmował obydwie strony granicy – walka z ewentualnymi zagrożeniami wymagała więc koordynacji służb.

W kolejnych inwestycjach zbudowano sieć dostrzegalni przeciwpożarowych na całej granicy zachodniej, kupowano sprzęt ochrony środowiska i zwalczania katastrof żywiołowych (specjalistyczne samochody, sprzęt ratowniczy i gaśniczy, stacje meteorologiczne etc.) Należy podkreślić, że zakupiony sprzęt był kompatybilny z tym używanym przez służby niemieckie. W rezultacie szeregu polskich i niemieckich projektów powstał spójny, efektywny system wczesnego ostrzegania i zwalczania zagrożeń w obszarze przygranicznym całej granicy zachodniej.

Źródło: materiały WWPWP

Jednym z najbardziej spektakularnych projektów transgranicznych jest niewątpliwie projekt z zakresu zasobów ludzkich – rozbudowa Collegium Polonicum w Słubicach, realizowana z wcześniejszych edycji PHARE (patrz ramka 2). Pomysł rozbudowy infrastruktury akademickiej wydaje się mieć ograniczone zastosowanie na granicy wschodniej – nie ma tam żadnego tak dużego „podzielonego” miasta, które miałoby potencjał akademicki. Niemniej w tym wypadku doświadczenie strony niemieckiej można w jakimś zakresie przenieść na wschód. Wspólny program akademicki (np. szkoła letnia młodych naukowców) wydaje się jak najbardziej możliwy do rozwijania w ramach współpracy z ukraińskimi instytucjami akademickimi bądź nawet z instytucjami białoruskimi.

#### Ramka 2.

##### Projekt Collegium Polonicum w Słubicach

Środki z PWP PHARE: 16 mln EUR

Środki z INTERREG IIA: 3,16 mln EUR

Pomysł projektu powstał ze współpracy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Uniwersytetu Viadrina. Celem było stworzenie nowoczesnego ośrodka akademickiego wykorzystującego potencjał obydwu środowisk akademickich i nastawionego na współpracę ponadgraniczną. W rezultacie rozpoczęto budowę Collegium Polonicum w Słubicach. Koszty budowy infrastruktury (budynki dydaktyczno-akademickie, domy akademickie) były finansowane z PWP PHARE. Z funduszy niemieckich finansowano natomiast system biblioteczny (zintegrowany z niemieckim systemem wypożyczeń bibliotecznych), stworzenie planów wspólnych programów akademickich oraz kadrę naukową biorącą w nich udział.

*Źródło: materiały WWPWP oraz raport z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1994-99*

Jednym z ciekawych projektów transgranicznych na poziomie samorządów współfinansowanych z PWP PHARE i INTERREG jest oczyszczania ścieków Gubin-Guben (ramka 3), będąca efektem ścisłej współpracy urzędów miejskich praktycznie podzielonego miasta. Tak jak poprzedni projekt, jest to doświadczenie wcześniejszej edycji PWP PHARE.

#### Ramka 3.

##### Projekt: Oczyszczalnia ścieków Gubin-Guben

Środki z PWP PHARE: 3,30 mln EUR

Środki z INTERREG IIA: 1,80 mln EUR

Budowa oczyszczalni była realizowana jako wspólny polsko-niemiecki projekt z zakresu ochrony środowiska miast Gubin i Guben. Ze środków PWP PHARE (łączonych z funduszem współpracy polsko-niemieckiej) finansowano część robót infrastrukturalnych i wyposażenie oczyszczalni, ze strony niemieckiej finansowano podłączenia do oczyszczalni. W rezultacie oczyszczalnia obsługuje obydwa miasta, a jakość środowiska znacząco się poprawiła.

*Źródło: materiały WWPWP oraz raport z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1994-99*

Natomiast przykładem projektu, który nie miał równoczesnego finansowania przystających inwestycji, ale powstał ze współpracy i konsultacji z partnerem niemieckim, jest transgraniczna baza turystyczna dla osób niepełnosprawnych w Podgrodziu.

#### Ramka 4.

##### Projekt: Przygotowanie transgranicznej bazy turystycznej dla osób niepełnosprawnych w Podgrodziu

Środki z PWP PHARE: 102 tys. EUR

Projekt wynikał z szerszej współpracy dwóch powiatów – Polickiego i Becker-Randow. Jedną z płaszczyzn tej współpracy było stworzenie możliwości integracji i wypoczynku osób niepełnosprawnych. Współpracę w zakresie turystyki – jako jednej oferty – ułatwiało położenie Polic (2 km od przejścia granicznego). Po stronie niemieckiej istniał już ośrodek przystosowany do takich zadań. Aby w pełni wykorzystywać walory przyrodnicze i turystyczne pogranicza (możliwość łączonych spływów kajakowych, imprez żeglarskich), potrzebna była analogiczna baza turystyczna po stronie polskiej. Ze środków PWP PHARE dostosowano już istniejące Centrum Integracji i Rehabilitacji do potrzeb osób niepełnosprawnych (remont budynków, doposażenie obiektów turystycznych). W rezultacie powstała atrakcyjna baza turystyczna do uprawiania sportów wodnych, przeznaczona dla osób niepełnosprawnych. Jest ona wykorzystywana w szeregu wspólnych polsko-niemieckich imprez ponadgranicznych.

*Źródło: dokumentacja projektu i dane z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1999-2001*

Innym ciekawym przykładem projektu powstającego we współpracy ze stroną niemiecką jest Festiwal Niepełnosprawnych w Lubsku. Projekt jest tym ciekawszy, iż po pierwsze, to on dał impuls to poszukiwania rozwiązań proceduralnych dla małych projektów i w efekcie stworzenia Funduszu Małych Projektów (będącego innowacją na skalę UE i skopiowanego przez Komisję Europejską w kolejnych Programach), po drugie, okazał się inicjatywą ciągłą i wieloletnią, mającą swoje miejsce w kolejnych edycjach PHARE, a po trzecie, transfer wiedzy nastąpił również na stronę niemiecką.

#### Ramka 5.

##### Projekt: Lubsko – Festiwal Niepełnosprawnych

Środki z 6 kolejnych edycji PWP PHARE (1996-2000): średnio 63 tys. EUR rocznie

Festiwal dla dzieci niepełnosprawnych jest unikalną inicjatywą prowadzoną od 10 lat przez Stowarzyszenie Lubuskie Prezentacje Wokalne Dzieci i Młodzieży Specjalnej Troski. Pomysł na festiwal przewodniczący stowarzyszenia wzięła od organizacji niemieckich, które stosowały tę innowacyjną metodę autoterapii dzieci specjalnej troski. Polacy jednak pomysł rozwinęli. Festiwale w Polsce organizowano od 1993 r. W 1995 pojawiła się możliwość dofinansowania z PWP PHARE, z czego skorzystano. Na polskim festiwalu występują dzieci specjalnej troski, prezentując utwory muzyczne, poezję, rysunek. Wykonawcy pochodzą z całej Polski, jak również z zaprzyjaźnionych stowarzyszeń i międzynarodowych grup terapeutycznych. Celami organizowanych spotkań jest prócz autoterapii dzieci specjalnej troski ich rehabilitacja społeczna – uświadomienie społecznościom lokalnym i regionalnym, że osoby niepełnosprawne są ludźmi normalnymi, obdarzonymi talentami i wrażliwością artystyczną. Od III edycji festiwalu (tj. od 1995 r.) akcentowany jest zwłaszcza aspekt rehabilitacji społecznej. Ta inicjatywa nie tylko przyjęła się w społeczności lokalnej (festiwal jest wydarzeniem artystycznym regionu ożywiającym miejscowość), ale również dała efekty mnożnikowe – w polskich regionach powstają analogiczne festiwale. Co więcej, nastąpił transfer wiedzy na stronę niemiecką – niemieckie grupy terapeutyczne uczą się technik od doświadczonych polskich organizatorów.

*Źródło: dokumentacja projektu i dane z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1994-1999*

Relatywnie mała liczba prawdziwie ponadgranicznych projektów w ramach PWP PHARE wynikała głównie z trudności w zgraniu finansowania z dwóch źródeł (wieloletniego po stronie niemieckiej i rocznego po stronie polskiej). Dla dużych, centralnych instytucji (np. nadleśnictwa, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, czy Straż Graniczna) przy kilkuletnich projektach infrastrukturalnych można było do pewnego stopnia skoordynować kwestie finansowe.

#### Projekty przygraniczne

Trzecia omawiana możliwość pomysłu na projekt – to projekt przygraniczny. Na poziomie lokalnym takich projektów w PWP PHARE PL-N była znacząca większość. W sytuacji, gdy nie było przypisanego partnera po drugiej stronie granicy, kluczowym stawało się uzasadnienie przez polskich aplikujących transgraniczności projektu.

Odnosząc doświadczenia zachodu do obecnej sytuacji granicy wschodniej, trzeba podkreślić jedną kwestię. PWP PHARE był wtedy jedynym instrumentem pomocy finansowej dla regionów przygranicznych i miał zapisane w swoich celach wyrównywanie różnic w rozwoju, co powodowało, iż dla samorządów najważniejszym było uzupełnianie infrastruktury. Obecnie polskie samorządy dla dużych projektów czysto infrastrukturalnych mają inne źródła finansowania, np. ZPORR. Dlatego też beneficjent zanim zacznie się starać o finansowanie z INTERREG, a nie ma partnera zagranicznego, powinien najpierw raz jeszcze zastanowić się, czy Program Sąsiedztwa jest najbardziej odpowiednią ścieżką finansowania. Być może inwestycja – szczególnie infrastrukturalna – może być również dobrze zrealizowana w ramach głównego nurtu funduszy strukturalnych (ZPORR). Nie trzeba wtedy poszukiwać, często nieco na wyrost, uzasadnienia efektu transgranicznego. Ówczesni beneficjenci PHARE nie mieli tej możliwości.

Uzasadnienia transgraniczności są oczywiście różne w zależności od tematyki projektu. W przypadku projektów infrastrukturalnych z zakresu ochrony środowiska efekt transgraniczny jest prosty do uzasadnienia, jeśli dana inwestycja wpisuje się w funkcjonalny system terytorialny (np. oczyszczalnia ścieków oczyszcza wodę z systemu zlewniowego, który rozciąga się na drugą stronę granicy, modernizacja kotłowni w przygranicznej gminie przyczynia się do ochrony powietrza w obszarze przygranicznym – gdyż wiatry przenosiły zanieczyszczenia na drugą stronę granicy itp.)

W przypadku dróg czy ścieżek rowerowych ważne jest, by były to trasy prowadzące bezpośrednio do granicy bądź też elementy sieci bezpośrednio związanej z granicą. Program PWP PHARE pokazuje, że aby zaistniał efekt transgraniczny, nie musi to być koniecznie droga, czy szlak wchodzący wprost na przejście graniczne. Najsilniejsze efekty miały projekty, które uzupełniały istniejącą już infrastrukturę, nadając jej charakter sieciowy, tworzyły funkcjonalne, domknięte układy, zarówno w wymiarze terytorialnym, jak i czasowym<sup>1</sup>.

W przypadku szlaków turystycznych i rowerowych wartość przemyślenia jest włączanie się w sieć nie tylko szlaków regionalnych, ale i ponadnarodowych – to wymaga oczywiście spełnienia pewnych standardów trasy, z drugiej strony, daje jednak gwarancję promocji ogólnoeuropejskiej – a efekt transgraniczny jest niepodważalny (np. włączanie w trasy Eurovelo, trasy PTTK, szlaki krajowe). Oczywiście rzeczą kluczową jest, do jakich atrakcji turystycznych prowadzi szlak. Doprowadzanie szlaków do miejsc atrakcyjnych z perspektywy turystów zagranicznych (rozpoznawalnych w międzynarodowych przewodnikach) jest również dobrym uzasadnieniem transgraniczności.

<sup>1</sup> Negatywnym odwróceniem tej sytuacji jest sytuacja, gdy w ramach projektu budowana jest część szlaku, po czym gmina zaczyna poszukiwać dalszego finansowania, by połączyć powstałą ścieżkę z drogami w kolejnych gminach. W rezultacie szlak ma niską użyteczność.

## Ramka 6.

Projekt: Szlak rowerowo-pieszy do schroniska Perła Zachodu w Jeleniej Górze

Środki z PWP PHARE: 220 tys. EUR

Inwestycja sfinansowana z PWP, a prowadzona przez Urząd Miasta Jeleniej Góry wpisywała się w szlak Międzynarodowy ER2, łączyła się również z dwoma innymi szlakami – regionalnym (obwodnicą jeleniogórską) i szlakiem lokalnym (Rudawa Janowicka i Karkonoski Park Narodowy). Z Programu sfinansowano budowę prawie 5 km trasy, budowę miejsc wypoczynku, wiat, ławek, stołów piknikowych wzdłuż szlaku. Dzięki inwestycji cała sieć została domknięta i uzyskano długi szlak rowerowy prowadzący do takich atrakcji turystycznych, jak Schronisko Perła Zachodu, dolina Bobru z zabytkowymi zaporamai.

Ze szlaku korzystali turyści krajowi i zagraniczni oraz mieszkańcy Jeleniej Góry w celach rekreacyjnych. Co warto podkreślić, projekt sprzężono z innym, mniejszym działaniem poświęconym informacji turystycznej na temat tras rowerowych. Dzięki temu uzyskano całościowy, rozpoznawalny produkt turystyczny.

Źródło: dokumentacja projektu i dane z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1999-2001

Dla infrastruktury turystycznej, innej niż szlaki rowerowe, uzasadnieniem projektu był udział turystów zagranicznych – rozpoznawalność produktu, atrakcji turystycznej. Ciekawym przykładem jest Bieg Piastów (omawiany w części trzeciej niniejszego raportu).

Wreszcie wartym przytoczenia jest pomysł przeprowadzonych badań potencjału i możliwości rozwoju obszarów przygranicznych pod kątem ich atrakcyjności turystycznej (Ramka 7).

## Ramka 7.

Projekt: Badania nad rozwojem infrastruktury turystycznej w rejonach przygranicznych

Środki z PWP PHARE: 250 tys. EUR

Celem projektu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Turystyki było opracowanie analizy stanu obecnego i możliwości rozwoju turystyki regionów przygranicznych. W rezultacie dla wszystkich gmin granicy polsko-niemieckiej opracowano mapy ich potencjału turystycznego oraz przedstawiono konkretne sugestie produktów turystycznych najlepiej wykorzystujących walory danego obszaru. Analiza stała się też punktem wyjścia do strategii rozwoju turystyki na poziomie regionów oraz kolejnych projektów z zakresu zintegrowanej sieci informacji turystycznej w regionie przygranicznym.

Źródło: dokumentacja projektu i dane z ewaluacji ex post PWP PHARE PL-N 1994-1999

## 2.2.2. Strukturalizowanie projektu

Wyniki ankiet pokazują, że zarówno aplikujący oraz odrzuceni, jak i instytucje, które dostały wsparcie z Programu Sąsiedztwa, miały problem z przedstawieniem swojego projektu według unijnej logiki (problem ten wskazało 36% potencjalnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa i 24% beneficjentów PWP PHARE PL-N).

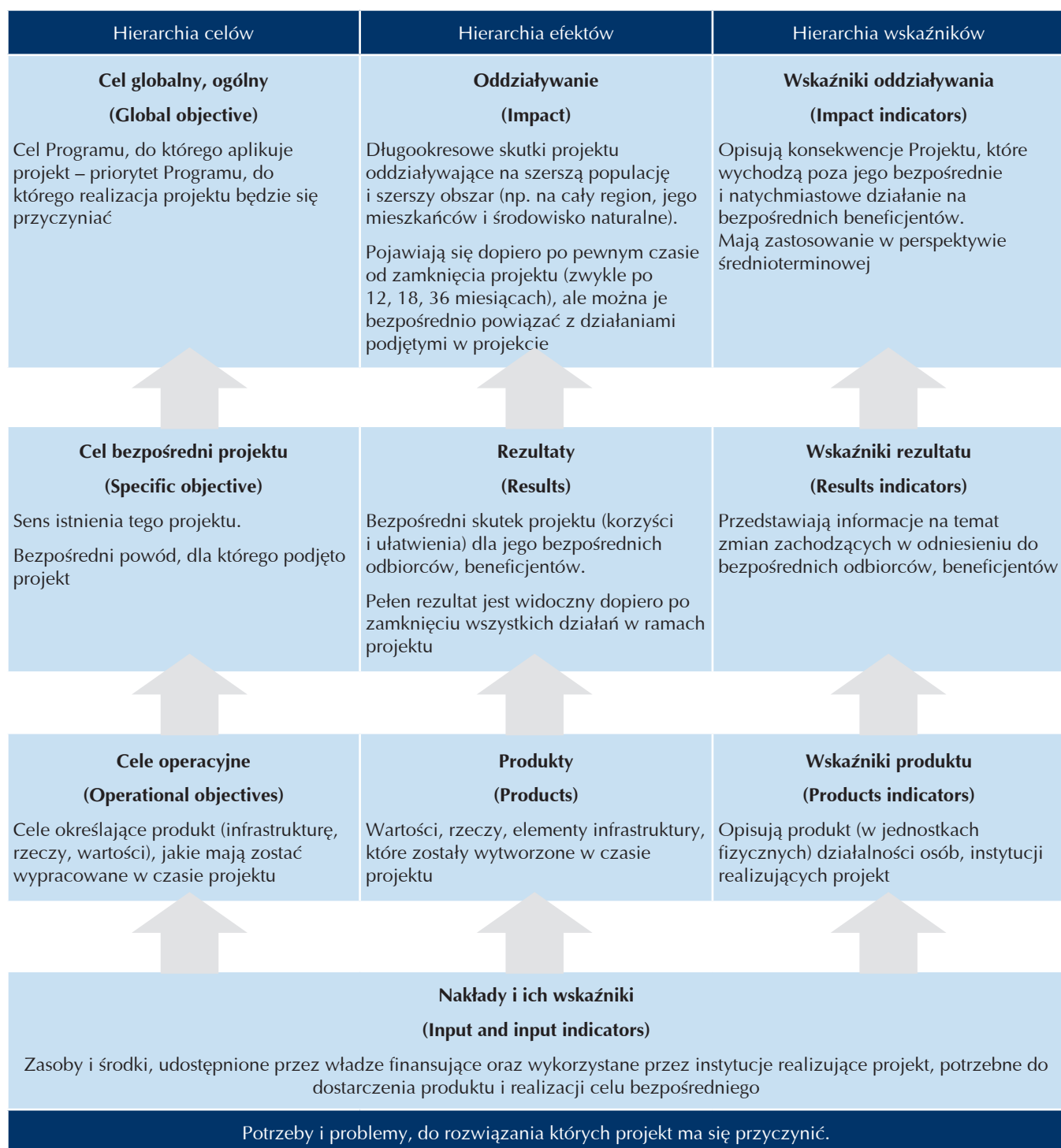
Doświadczenia zachodnie pokazują, że przyjęcie i poprawne stosowanie unijnej logiki strukturalizowania projektu jest korzystne dla wypracowania pomysłu na projekt, a następnie jego realizacji. Tak zwane matryce logiczne dyscyplinują i porządkują myślenie, przede wszystkim pod kątem:

- Ustalenia jasnej relacji przyczynowo-skutkowej – między działaniami a efektami, które beneficjent chce osiągnąć (problemami, które chce rozwiązać, potrzebami, które chce zaspokoić), w tym uchwycenia pozytywnych efektów projektu, a uniknięcia ewentualnych negatywnych efektów ubocznych;
- Jasnego zaplanowania działań – krok po kroku, które trzeba wykonać i nakładów, które trzeba ponieść, aby osiągnąć założone cele;
- Pomierzenia za pomocą wskaźników postępów prac w projekcie, jak i późniejszych efektów projektu.

Planowanie na zasadzie ciągu logicznego: potrzeby → cele projektu (i przypisane im wskaźniki) → nakłady → działania → produkty → rezultaty → efekty → oddziaływanie (patrz rys. 6) jest współczesnym standardem zarządzania w sektorze publicznym. Aby skutecznie funkcjonować, polskie instytucje, szczególnie samorządy, muszą przyjąć i opanować ten standard.



Rys. 6. Definicje elementów struktury logicznej projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: EC-DG Regio (2001), EC- EuropeAid (2001a), (2001b)

Z drugiej strony, należy podkreślić, że słaba struktura projektu mści się w trakcie realizacji. Co więcej, przy kontrolach zamykających projekt i późniejszych ewaluacjach końcowych projektów o słabej strukturze logicznej okazuje się, iż beneficjenci nie potrafili wykazać widocznych efektów pozytywnych, nie potrafili określić ich skali – czyli obronić sensu wykonanego projektu (porównaj: Wnioski z ewaluacji ex post PWP PHARE 1994-99).

Beneficjenci PWP PHARE nie od razu nabyli umiejętność pisania projektów według unijnej logiki. Matryce logiczne zostały wprowadzone dopiero w 1999 r. W przeprowadzonych badaniach porównawczych kolejnych edycji zaobserwowano widoczną poprawę przejrzystości i logiki matryc projektów (np. w edycji 94-99 aż 30% projektów miało niewłaściwą logikę celów, w edycji 1999-2001 tylko 4%).

Poniższe sugestie opierają się na obserwacjach i wnioskach z analizy przeprowadzonych w ramach dwóch ewaluacji PWP PHARE PL-N (edycji 1994-99 i edycji 1999-2001). W sumie analizą objęto prawie 300 struktur logicznych projektów (179 i 118 projektów dla poszczególnych badań).

### Jasna i prosta struktura celów

Należy jasno określać:

- co jest celem operacyjnym projektu – jakie produkty beneficjent chce wytworzyć w projekcie (np. rozbudowa oczyszczalni ścieków, kilometr szlaku rowerowego),
- co jest celem bezpośrednim projektu – czyli jakie rezultaty chcemy osiągnąć w swoim otoczeniu za sprawą projektu (np. podniesienie jakości wody w lokalnej rzece przygranicznej, umożliwienie dojazdu turystom rowerowym do regionalnego muzeum kultur pogranicza),
- i wreszcie, jaki jest cel ogólny projektu – czyli określenie, do realizacji którego z priorytetów Programu przyczyniamy się naszym projektem (np. poprawa stanu środowiska w regionie przygranicznym, rozwój turystyki ponadgranicznej).

Ważne jest, by skoncentrować się na jednym celu. Zbyt ambitne podejście nie jest wskazane, gdyż przy ograniczonych środkach pozostaje tylko zapisem na papierze. Jeden projekt nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów regionu czy gminy. W analizowanych fischkach projektowych PWP PHARE, w zestawieniu z wynikami wizyt terenowych i statystyk przedstawianych przez beneficjentów zdarzało się, że skala deklarowanych celów nie odpowiadała rzeczywistości charakterowi projektu – planowany i uzyskany produkt był niewspółmierny do szerokiej (często kilku rozstrzelonych tematycznie) celów. Na przykład, budowa ścieżki rowerowej miała się przyczynić i do rozwoju turystyki dzięki napływowi turystów, i redukcji bezrobocia w regionie, i ochrony środowiska przez redukcję ruchu samochodów. Projekty, szczególnie małe, w rzeczywistości nie przyczyniały się swoimi działaniami znacząco i bezpośrednio do realizacji aż tylu celów. Zachwianą strukturę przyczynowo-skutkową między celami a działaniami oraz niespójność celów zidentyfikowano w ponad 30% projektów z edycji 1994-99. W przypadku edycji 1999-2001 postęp był wyraźny. Poprawną strukturę miało ponad 50% projektów, drobnej korekty wymagało 32%. W edycji 1999-2001 45% zbadanych projektów zrealizowało w całości zakładane cele, pozostałe – w zestawieniu zapis-skala efektu, zrealizowały cele częściowo (skala efektów była z reguły mniejsza od zakładanej wskaźnikami).

### Poprawny dobór wskaźników

Każdy cel jest mierzony za pomocą wskaźników. UE sugeruje standard ich doboru i podaje przykłady (każdy wskaźnik powinien spełniać zasadę SMART). W uproszczeniu wskaźnik ma mierzyć to, co jest wykonywane w ramach projektu i co ma być osiągnięte.

Podstawowym popełnianym błędem jest wpisywanie wskaźników, które obrazują nie efekty i rezultaty samego projektu, a ogólne zmiany sytuacji na danym obszarze (wynikające z wielu innych czynników). W PWP PHARE zdarzało się, iż założenie, że projekt przyczynił się do poprawy konkretnych wskaźników sytuacji społeczno-gospodarczej, często w trakcie zbierania danych przekładano automatycznie na założenie, że projekt był głównym elementem sprawczym zmian, np. dane o zmianach natężenia ruchu turystycznego w całości przypisywano drobnej inwestycji infrastrukturalnej.

### Racjonalność deklarowanych efektów

Zapisując planowane i oczekiwane pozytywne efekty projektu, należy zachować umiar i racjonalność. „Licytowanie” inwestycji liczbą i skalą pozytywnych efektów, które może wywołać, jest złą praktyką. Taki projekt nie jest w stanie wykazać osiągnięcia swoich celów, bo były zbyt ambitne. Np. drobna oczyszczalnia nie może przyczynić się do zmiany klasy czystości wód w całym regionie przygranicznym (a taki wskaźnik – na poziomie regionu bywał podawany w badanych projektach ochrony środowiska jako jeden z mierników sukcesu projektu).

Drugą kwestią jest zweryfikowanie logiki przyczynowo-skutkowej i zmian wskaźników, które, mimo iż projekt jest pozytywny, świadczyć mogą na niekorzyść projektu. Przykładem jest projekt modernizacji drogi regionalnej – jednym z celów była poprawa bezpieczeństwa ruchu, a jedynym wskaźnikiem liczba wypadków. Po poszerzeniu drogi wypadkowość wzrosła, bo użytkownicy drogi jeździli szybciej. Aby uniknąć takiej sytuacji, należałoby zastosować kilka wskaźników, a przede wszystkim wyeksponować cel projektu – poprawa płynności ruchu drogowego.

Badania PWP PHARE PL-N dowodzą, że w znaczącej większości przypadków wskaźniki, przynajmniej w części produktów i rezultatów, dobierano poprawnie (w obydwu edycjach ponad 80% projektów miała w całości lub w większości realne wskaźniki).

## Operacyjność wskaźników

Zapisać wskaźniki należy zbierać, gdyż na ich podstawie Instytucja Zarządzająca Programem monitoruje postępy poszczególnych projektów. I tu kluczowym jest, by dobrać takie wskaźniki, które są dostępne – można je regularnie zbierać niskim kosztem. W PWP bardzo częstym był problem dostępności zadeklarowanych wskaźników. Ponad 20% beneficjentów PWP PHARE PL-N miało z tym problem.

Klasycznym przykładem wskaźnika efektów ścieżek rowerowych były deklaracje wzrostu odsetka turystów zagranicznych korzystających ze zbudowanych szlaków. Takich pomiarów beneficjenci nie byli w stanie przeprowadzić (poza jednym przypadkiem – jednego badania sezonowego). W tym przypadku dużo bardziej odpowiednim wydaje się np. użycie jako wskaźnika liczby informacji nt. szlaków rowerowych udzielanych w lokalnym punkcie informacji turystycznej (liczba rozdanych map rowerowych, liczba wejść na podstronę internetową gminy dotyczącą turystyki rowerowej etc.).

## Podawanie wskaźników kontekstowych i bazowych

Pisząc projekt, a następnie rozpoczynając jego realizację, beneficjenci powinni zebrać wskaźniki kontekstowe i bazowe. Te pierwsze dotyczą sytuacji na danym obszarze w kwestii, której dotyczy projekt (np. przy projekcie rozwoju przedsiębiorczości – liczba i struktura przedsiębiorstw w gminie). Wskaźniki bazowe dotyczą natomiast sytuacji punktu wyjścia projektu (np. dla projektu modernizacji oczyszczalni należy zapisać, jaka jest jakość obecnie oczyszczanej wody). Beneficjenci PWP z pierwszych edycji rzadko podawali wskaźniki kontekstowe i bazowe. Często zmiany sytuacji pod wpływem projektu podawano w %. Ponieważ jednak nie podawano jednocześnie wartości bazowych, wartości procentowe po kilku latach stawały się niezrozumiałe (i nawet sami beneficjenci mieli problemy z określeniem wartości liczbowych). W rezultacie beneficjenci nie mogli wykazać, od jakiego poziomu nastąpił wzrost / poprawa stanu po projekcie, a co za tym idzie, nie mogli wykazać realizacji zamierzeń i celów. W nowszych edycjach Programu (1999-2001) był to problem już tylko 19% projektów. Ponad połowa projektów miała zebrane wskaźniki bazowe i kontekstowe (kompletne lub częściowe).

## 2.2.3. Zgromadzenie dokumentacji

Wcześniej przygotowanie dokumentacji projektu, szczególnie w przypadku projektów infrastrukturalnych, jest kluczowe. Zalecane jest, by gminy miały przygotowaną dokumentację do kilku takich projektów. Warto też, planując inwestycję, podzielić ją na etapy i przygotować dokumentację dla kilku z nich (mimo iż finansowanie z Programu ma dotyczyć tylko jednego etapu). Podczas przeprowadzonych wywiadów i wizyt studyjnych rozmawiano z beneficjentami projektów, w przypadku których zdarzało się, iż rzeczywiste koszty inwestycji okazywały się niższe, niż zakładano we wniosku. Częściowo mogło być to spowodowane tym, że firmy – wykonawcy w czasie przetargów walczyły cenami i często obniżały koszty znacznie poniżej oczekiwanego poziomu. W rezultacie w projekcie zostawały pieniądze. Te z gmin, które dysponowały dodatkową dokumentacją mogły prosić o rozszerzenie zakresu projektu, tak by spożytkować całe fundusze i uniknąć ich zwracania. Prośby takie były rozpatrywane przez WWP i Komisję Europejską pozytywnie – oczywiście, jeśli były odpowiednio udokumentowane.

Jeśli chodzi o wypełnianie formularzy aplikacyjnych, to oczywiście są one różne dla każdego programu, często dla poszczególnych naborów projektów. Niemniej dwie zasady sprawdzają się zawsze. Po pierwsze, rozpisywanie projektu według matrycy logicznej umożliwia proste i logiczne przełożenie kluczowych informacji o projekcie do każdego z formularzy unijnych. Matryce sprawdzają się więc we wszystkich sytuacjach (stosowane są również do pieniędzy pomocowych pochodzących ze źródeł Banku Światowego, USAid i innych donatorów).

Radą, która może się wydawać trywialna (ale jak pokazują pierwsze doświadczenia z funduszami strukturalnymi – wciąż aktualną) jest, by bardzo uważnie czytać wnioski aplikacyjne. W przypadku wątpliwości należy kontaktować się z Instytucją Wdrażającą lub Pośredniczącą. W dalszym rozdziale sugerujemy tymże instytucjom instrumenty, które mogą ułatwić szybkie odpowiedzi na pojawiające się problemy.

Zdarza się, że pomysł na projekt wykorzystywany jest po raz drugi, gdy nie udało się zdobyć finansowania w innym programie (np. w ramach ZPORR). W takiej sytuacji nowy wniosek najlepiej jest zacząć od przeformułowania istniejącej już matrycy logicznej – tak by cele projektu przystawały do celów nowego programu o finansowanie, z którego ubiega się instytucja. Zwykłe przeklepanie treści projektu do nowych formularzy jest złą praktyką.

## 2.2.4. Wdrażanie projektu

### Zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem i śledzenie postępów tak finansowych, jak i rzeczowych projektu jest w dużej mierze wymuszone cyklem raportowania. Doświadczenia zachodnie zebrane podczas wizyt studyjnych i rozmów z beneficjentami projektów pokazują, że to, czy spełnianie tych wymogów jest dużym obciążeniem dla instytucji, czy też rutyną, zależy od dwóch kwestii.

**Po pierwsze**, ważny jest czynnik ludzki. Kluczowymi dla dobrych projektów byli urzędnicy gminy czy miasta, którzy mieli przydzielone jasne kompetencje, prowadzili projekt od początku do końca i stopniowo uczyli się, nabierali doświadczenia, wymieniali też doświadczenie z innymi gminami (byli też wysyłani na odpowiednie szkolenia). Identyfikowali się ze swoją pracą, z sukcesem projektu. Podczas prowadzonych badań, osoby z takim doświadczeniem udzielały kompetentnych i wyczerpujących informacji zarówno o projekcie, jak i jego kontekście. Przykłady gmin z Polski zachodniej pokazują też, że po zakończeniu danego projektu, ci urzędnicy poszukiwali i znajdowali kolejne źródła finansowania dla inwestycji, poddawali nowe pomysły na projekt i wygrywali dalsze konkursy (np. budowa oczyszczalni w jednej z gmin miejskich była rozpoczęta ze środków PWP PHARE PL-N, zaś jej dalsza rozbudowa i podłączenia kolejnych części miasta i gminy finansowano ze środków ISPA).

**Drugą kwestią** jest organizacja pracy. W tym pomóc mogą metody zarządzania projektami. Przykłady z Europy Zachodniej (analizowane dla Programów INTERREG przy okazji badania PWP PHARE PL-N 1994-99) pokazują, że tamtejsze instytucje publiczne używają coraz częściej programów i technik stosowanych w sektorze prywatnym (np. software Primavera, Microsoft Project – używane do zarządzania projektem, śledzenia postępów, sumowania budżetu, dniówek etc.). W polskim przypadku, podczas wizyt terenowych projektów PWP PHARE PL-N nie zaobserwowaliśmy użycia nowoczesnych technik zarządzania w sektorze publicznym.

Wydaje się jednak, że pomijając drogie oprzyrządowanie, same techniki wdrażania projektów i ich śledzenia (metoda ścieżki krytycznej, śledzenie harmonogramów pracy wykonanych w Excelu) są do zastosowania i mogą poprawić efektywność codziennej pracy polskich instytucji.

### Ramka 8.

#### Zarządzanie projektem: metoda ścieżki krytycznej (critical path metod)

Technika ścieżki krytycznej opiera się na rozpisaniu całego projektu (najlepiej w formie grafu – drzewka) na pojedyncze elementy – działania, z zaznaczeniem zależności między elementami (co z czego wynika) oraz czasu potrzebnego do wykonania każdego z tych działań (do tego można używać już wspomnianych programów komputerowych). W tak przygotowanym schemacie wyznacza się ścieżkę krytyczną.

Ścieżka krytyczna to łańcuch następujących po sobie działań (każde z nich zależy od ukończenia poprzedzającego je działania), które w sumie zabierają najwięcej czasu. W przypadku skomplikowanych projektów można wyznaczyć kilka alternatywnych ścieżek krytycznych. Przy planowaniu projektu suma czasów potrzebnych do realizacji wszystkich zadań ze ścieżki krytycznej jest podstawą do decyzji o długości projektu.

W czasie realizacji projektu działania, które są częścią ścieżki krytycznej, powinny być traktowane ze szczególną uwagą przez zarządzających projektem. Ścieżka krytyczna może się też nieco zmieniać podczas realizacji projektu (gdy poszczególne działania zostaną wykonane przed zakładanym terminem lub też pojawią się opóźnienia).

Metoda ścieżki krytycznej umożliwia racjonalne planowanie projektu pod kątem ograniczeń czasowych, a także utrzymywanie terminów już w czasie zarządzania projektem.

*Źródło: Modell M.E. 1996: A Professional's Guide to Systems Analysis, 2nd. Ed. McGraw Hill.*

### Zlecanie robót i usług

Elementem realizacji projektów, szczególnie w przypadku instytucji samorządowych, jest zlecenie wykonania robót, zakupu usług służących realizacji projektu (wykonanie nawierzchni drogowej, budowa oczyszczalni, przeprowadzenie szkoleń). Szczegółowo zagadnienia te zostały omówione w Aneksie 1 Raportu końcowego z badania PWP PHARE PL-N zakończonego w 2006 r. W tym miejscu chcemy zwrócić uwagę na najważniejsze problemy.

**Po pierwsze**, przedmiot zlecenia powinien być dokładnie określony. Doświadczenia zachodnie pokazują, że ci z beneficjentów, którzy nie sprecyzowali oczekiwań, otrzymywali produkt czy usługę, z której często nie byli do końca zadowoleni.

**Drugie** spostrzeżenie dotyczy pewnej strategii planowania przetargu. Problemem, który pojawiał się na zachodzie Polski, a który może powtórzyć się na wschodzie, było to, iż czasami beneficjenci nie mogli znaleźć wykonawców, usługodawców – kolejne przetargi umarzano z powodu braku ofert, czas upływał. Pojawiało się realne zagrożenie, iż pieniądze nie zostaną wydane i będą musiały być zwrócone. Sposobem zminimalizowania takiego zagrożenia jest w przypadku dużych przetargów łączących kilka odmiennych przedmiotów przetargu (np. zakup wozów strażackich, specjalistycznego sprzętu, ubrań roboczych i komputerów biurowych) szczególnie dokładne opracowanie specyfikacji przetargowej. Nie należy również zapominać o zaplanowaniu procesu przetargowego

i uwzględnianiu go w harmonogramie realizacji projektu (z uwzględnieniem ewentualnej możliwości przesunięcia terminów lub konieczności powtórzenia procedury przetargowej – np. przy niezgłoszeniu się odpowiedniej liczby oferentów).

## 2.3. Transfer doświadczeń – rekomendacje

### 2.3.1. Tematy

Biorąc pod uwagę omawiane już w punkcie 2.1. podobieństwa i różnice między PWP PHARE a Programem Sąsiedztwa, uważamy, iż transfer doświadczeń z zachodu na wschód powinien objąć następujące tematy:

- Doświadczenia w nawiązywaniu i prowadzeniu współpracy z partnerem zagranicznym;
- Pomysły na realizowane projekty transgraniczne, identyfikowanie i uzasadnianie efektu transgranicznego;
- Strukturalizowanie projektów według unijnych standardów (relacje przyczynowo-skutkowe, dobór wskaźników);
- Organizację zarządzania projektami w danym urzędzie, czy instytucji (podział obowiązków, prowadzenie przetargów, kontrola wykonawcy, kontakt z beneficjentami ostatecznymi etc.).

### 2.3.2. Sugerowane metody

Dotychczasowe próby transferu wiedzy na wschód okazały się bardzo ograniczone. Wynikało to z biernej postawy polskich regionów wschodnich. Zastosowane narzędzia – wspólne konferencje międzyregionalne (organizowane przez szczebel centralny), nie sprawdziły się.

Dlatego też sugerujemy narzędzia o mniejszym obciążeniu kosztowym i bardziej elastyczne. Naszym zdaniem, podstawą informacji i transferu wiedzy powinna być strona internetowa WWPWP. Jak pokazują wyniki przeprowadzonych ankiet, strona ta rozpoznawalna jest przez potencjalnych beneficjentów i traktowana jako przydatne źródło informacji.

Bardzo dobrym, wdrażanym już przez WWPWP pomysłem jest istnienie na stronie internetowej skrzynki kontaktowej organizacji i instytucji poszukujących partnerów po drugiej stronie granicy.

Na poziomie pojedynczych regionów sugerujemy też organizowanie cyklicznych spotkań roboczych z beneficjentami i Instytucją Wdrażającą (organizowane przez Regionalne Punkty Kontaktowe). Byłaby to okazja do przedyskutowania pojawiających się trudności, wyjaśniania wątpliwości, identyfikowania dobrych praktyk i znalezienia rozwiązań przydatnych dla wszystkich beneficjentów.

Omawiając sposoby transferu doświadczeń z programów współpracy przygranicznej PHARE na wschód, nie należy zapominać o Białorusinach i Ukraińcach. Należy podjąć szerszą akcję promocyjną tych doświadczeń, które powinni bezpośrednio przekazywać przedstawiciele samorządowej administracji szczebla lokalnego i wojewódzkiego polskich regionów zachodnich. Naszym zdaniem, należy w tym celu przygotować odrębny projekt w ramach Programu Interreg-Nowe Sąsiedztwo, w którego realizacji powinni uczestniczyć przedstawiciele Władzy Wdrażającej, eksperci oraz bezpośrednio zainteresowani samorządowcy Polski i Ukrainy.

# 3. Studia przypadku z Programu Polska-Niemcy

Spośród licznych projektów poddanych ewaluacji wybrano kilka przykładowych, reprezentujących rozmaite sektory objęte wsparciem. Wybór projektów został dokonany przez zespół ewaluacyjny po przeglądzie poszczególnych typów projektów. Generalnie rzecz biorąc, każdy z prezentowanych projektów niesie w sobie jakąś wartość zasługującą na uwagę. Są one bardzo różne w swym charakterze, ale jest też coś, co je łączy, a mianowicie ich przystawanie do rzeczywistych problemów i możliwości rozwojowych społeczności lokalnych oraz przyzwoite wykonanie.

W pierwszym podrozdziale zaprezentowano projekty finansowane z głównego funduszu, w podrozdziale drugim podano dwa przykłady małych projektów euroregionalnych.

## 3.1. Projekty inwestycyjne

**„Kompleksowy regionalny program gospodarki odpadami – budowa zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych dla potrzeb CZG-12”**, PI. 0009.12, beneficjent: Celowy Związek Gmin CZG12, Długoszyń koło Sulęcina, woj. lubuskie.

Dotacja Phare: 2,48 mln EUR, koszt całkowity 6,12 mln EUR.

Dofinansowany przez Program projekt wyróżnia się wspólnym rozwiązywaniem problemów zagospodarowania odpadów komunalnych przez 13 gmin zorganizowanych w Celowy Związek Gmin (Cybinka, Dębno, Górzycyca, Kostrzyn, Krzeszyce, Lubniewice, Osno, Rzepin, Słońsk, Słubice, Sulęcina, Torzym, Witnica). Omawiany projekt, związany z budową zakładu unieszkodliwiania odpadów komunalnych, po problemach z oporem społeczności lokalnej w pierwotnej lokalizacji, został ostatecznie ulokowany pod Długoszyń, w miejscu łatwo dostępnym przy drodze nr 137, a zarazem w sporym oddaleniu od najbliższych zabudowań. W skład zakładu wchodzi wielofunkcyjna linia do segregacji odpadów, kompostownia kontenerowa, składowisko odpadów o pojemności 400 tysięcy metrów sześciennych, specjalistyczne wiaty i boksy, wagi i inne niezbędne urządzenia oraz budynek techniczno-socjalny. Zakład obsługuje około 140 tysięcy mieszkańców gmin zajmujących łącznie obszar 3200 km<sup>2</sup>, co stanowi około 1/5 obszaru województwa lubuskiego. Dzięki realizacji tego przedsięwzięcia możliwe było osiągnięcie szeregu celów związanych z unieszkodliwianiem odpadów w regionie. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim:

- uporządkowanie gospodarki odpadami w sposób kompleksowy w skali subregionalnej,
- wprowadzenie kompleksowego systemu gromadzenia, selekcji i składowania odpadów,
- odzysk surowców wtórnych,
- unieszkodliwianie niebezpiecznych odpadów,
- poprawę stanu środowiska naturalnego dzięki likwidacji małych i „dzikich” wysypisk,
- ochrona ekosystemów i poprawa krajobrazu, co ułatwia zagospodarowanie turystyczne regionu.

Zrealizowany zakład unieszkodliwiania przyczynia się do usunięcia i unieszkodliwienia w zgodzie z normami Unii Europejskiej około 32 tysięcy ton odpadów (w rok po uruchomieniu zakładu), odzyskanie 8,6 tysiąca ton surowców wtórnych rocznie, a także blisko 1 tysiąca ton kompostu. W sumie odzyskuje się około 30% masy odpadów dostarczanych do zakładu. Dzięki znacznym ilościom odzyskiwanych surowców wtórnych pojawili się inwestorzy poszukujący możliwości ulokowania swej działalności na działce towarzyszącej zakładowi. Należy zwrócić uwagę, że projekt przyczynił się do podniesienia świadomości ekologicznej społeczności regionalnej, zakład aktywnie współpracuje ze szkołami i miejscowościami zrzeszonych gmin, upowszechniając wiedzę w tym zakresie. Poprawa stanu środowiska przyczynia się także do poprawy stanu zdrowia ludności. Projekt ze wszech miar zasługuje na naśladownictwo w innych regionach kraju.

**„Infrastruktura informatyczna do prowadzenia rozproszonej działalności gospodarczej w dziedzinie informatyki w Euroregionie Pomerania”**, PI0108 (BRIPF), beneficjent: Szczeciński Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o., Szczecin, województwo zachodniopomorskie.

Dotacja Phare: 101,4 tys. EUR, koszt całkowity 152 tys. EUR.

W kontekście znaczenia, jakie współcześnie przypisuje się tworzeniu infrastruktury służącej innowacyjności i przedsiębiorczości, pomysł utworzenia wspólnej dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw w branży technologii informatycznych platformy w celu umożliwienia im bezpośredniej kooperacji produkcyjnej, dzięki dostępowi do specjalistycznego wyposażenia i narzędzi, należy uznać za słuszny. Celem projektu było zwiększenie liczby nowych firm w branży technologii informatycznych, wzrost liczby nowych miejsc pracy, przyrost kontaktów handlowych i poinformowanie zainteresowanych przedsiębiorstw o możliwościach wykorzystania infrastruktury. Powstanie takiej możliwości ma się przyczynić do lepszej współpracy firm, modernizacji dostępnych im technologii, poprawy konkurencyjności i zwiększenia szans na nawiązanie kontaktów kooperacyjnych np. z przedsiębiorstwami niemieckimi. Powstała w wyniku realizacji projektu infrastruktura składa się z serwerowni, okablowania strukturalnego i 20 indywidualnych miejsc pracy wyposażonych w zintegrowane oprogramowanie mogące służyć tworzeniu nowych produktów informatycznych na potrzeby określonych branż małych i średnich przedsiębiorstw oraz wyspecjalizowanych platform usług świadczonych przez i dla przedsiębiorców. Dostosowanie produktów i usług informatycznych do potrzeb konkretnych branż może się dokonywać dzięki wyżej wymienionej infrastrukturze oraz współpracy pracowników naukowych szczecińskich uczelni. Przedsiębiorcy dzięki powstałej sieci mogą łatwiej się komunikować, uzyskać dostęp do baz danych oraz kooperować w grupach producenckich. Według dotychczas zgromadzonych informacji, nastąpił wzrost kontaktów handlowych przez Internet, aczkolwiek w tej trudnej materii szacunki należy traktować ostrożnie. Istnienie takiej infrastruktury należy traktować jako jeden z wielu elementów działań, jakie przyczynić się mogą do wzrostu współpracy gospodarczej w euroregionie.

**„Zakup kompletu urządzeń do obsługi narciarskich tras biegowych w Ośrodku Narciarstwa Biegowego Jakuszyce”,** PI 0009-16.01, beneficjent: Stowarzyszenie Bieg Piastów, Szklarska Poręba – Jakuszyce, województwo dolnośląskie. SIPF.

Dotacja Phare: 130 tys. EUR, koszt całkowity 187,8 tys. EUR.

Projekt został wykonany w Karkonoszach, tuż przy granicy czeskiej i w odległości niewiele ponad 50 km od przejścia granicznego w Zgorzelcu-Goerlitz. Stowarzyszenie Bieg Piastów jest organizatorem znanych imprez narciarskich biegowego, ściągających licznych miłośników tego sportu z całego kraju. Lepsze przygotowanie tras biegowych pozwoli nie tylko podnieść jakość organizowanej corocznie imprezy, ale także pomoże utrzymywać trasy narciarskie w dobrym stanie przez cały okres zimowy. W efekcie rosną możliwości organizacji imprez o charakterze międzynarodowym (Stowarzyszenie jest członkiem europejskiej ligi biegów długodystansowych EUROLOPPET). Modernizacja tras i ich właściwe utrzymanie zimowe pozwala spełnić wymogi FIS. Ośrodek jest coraz częściej odwiedzany przez gości zagranicznych, nie tylko z okazji organizowanych tu zawodów. Planowane połączenie tras biegowych po stronie polskiej i czeskiej utworzy znaczący obszar turystyki narciarskiej, atrakcyjny dla turystów i sportowców i przyczyniający się do wzrostu sprzedaży usług przybywającym gościom w całym subregionie. Coraz lepsza jakość tras i usług czyni Jakuszyce i okolice coraz częściej uczęszczanym miejscem przez Niemców z landów wschodnich. Zakup urządzeń (ratraka i oprzyrządowania) wraz z innymi działaniami podejmowanymi w regionie przez samorządy lokalne, biznes i organizacje pozarządowe służy nie tylko mieszkańcom regionu, ale też przybywającym gościom.

**„Modernizacja drogi wojewódzkiej nr 289 na odcinku Brody-Zasieki”,** PI 0009-02, beneficjent: Zarząd Dróg Wojewódzkich w Zielonej Górze, województwo lubuskie.

Dotacja Phare: 4,1 mln EUR, koszt całkowity: 5,9 mln EUR.

Projekt został zrealizowany na granicy polsko-niemieckiej i polegał na budowie mostu i drogi dojazdowej oraz modernizacji istniejącej drogi na odcinku Zasieki-Brody (w stronę Lubuska i Zielonej Góry). Zbudowano most o długości 145 m, drogę dojazdową długości 1751 m i zmodernizowano drogi istniejące na odcinku 9935 m. Celem było stworzenie nowego, wyraźnie brakującego lokalnego układu komunikacyjnego w ciągu szlaku Chociebuż (Niemcy) – Zielona Góra. Trasa przejazdu z Forst (miasto graniczne w Niemczech nad Nysą naprzeciw Zasieków) została skrócona o 21 km, skrócił się czas przejazdu na odcinku Lubusko-Forst o przeszło 50%, zmalały też koszty eksploatacji pojazdów (mniejsze zużycie paliwa), a zatem też poprawił się stan środowiska. Zrealizowany projekt był częścią szerszego planu modernizacji układu komunikacyjnego w subregionie. Realizacja tego projektu przełożyła się na bezpośrednie korzyści zarówno dla mieszkańców miejscowości pogranicznych, wynikające z możliwości bezpośrednich wizyt po drugiej stronie granicy,

ale też przywróciło dawny szlak drogowy Warszawa-Drezno i otworzyło nowe możliwości rozwoju ruchu turystycznego w Borach Zielonogórskich i położonych w nich zabytkowych obiektach, wyróżniających się tym, że są ważne we wspólnej historii Polski i Niemiec (Saksonii). W czasach unii personalnej polsko-saskiej król Polski zazwyczaj zatrzymywał się na postój w drodze z Warszawy do Drezna właśnie w tej okolicy, a monumentalny kompleks pałacowy w Brodach (dziś już w części odrestaurowany) to jeden z wybitniejszych zabytków baroku na historycznym Śląsku, przyciągającym (podobnie jak pobliskie Lubusko czy Biecz) rosnące liczby turystów. Budowa mostu i modernizacja dróg pozwoli na wzbogacenie czynników rozwojowych w tym euroregionie.

**„Centrum Łużyckie”,** PI 0108 (BRIPF), beneficjent: Gmina Miejska Lubań, Lubań, województwo dolnośląskie.

Dotacja Phare: 221,1 tys. EUR, koszt całkowity: 299,3 tys. EUR.

Projekt został zrealizowany w położonym na zachodnim brzegu Kwisy mieście Lubań, historycznie zatem na Łużycach. Miasto leży 15 km od granicy czeskiej i 22 km od Zgorzelca, na ważnym szlaku komunikacyjnym wzdłuż Sudetów. Projekt stanowi funkcjonalnie część szerszego projektu rewitalizacji wyburzonej starówki lubańskiej, w którym działaniom władz miejskich towarzyszą prywatne inwestycje na rynku (odbudowa kamienic). Zaprojektowana inwestycja ma pełnić wobec nich funkcję usługową oraz (na wyższych piętrach) mieszkaniową. Centrum Łużyckie to miejsce informacji turystycznej i gospodarczej, wystaw artystycznych, giełd i wystaw gospodarczych, powstałe dzięki odbudowie nieistniejącej substancji i budowie hali-pasażu oraz towarzyszących jej obiektów. Zrealizowany projekt dotyczył zakończenia budowy hali-pasażu oraz obiektów technicznych i użytkowych powiązanych z halą w zabudowie śródmiejowej „TRET” w Lubaniu. Prace objęły m.in. roboty konstrukcyjno-wykończeniowe, instalacje wodno-kanalizacyjne, centralnego ogrzewania, przeciwpożarowe, zagospodarowanie terenu, a także konserwację stanowiącą część kompleksu zabytkowej Wieży Kramarskiej z XIV wieku. Dodatkowo objął także dostawy wyposażenia (sali konferencyjnej, wyposażenia komputerowego i mebli, sprzętu audiowizualnego, sprzętu wystawienniczego, nagłośnienia). Dzięki oddaniu zakończonej inwestycji „Centrum Łużyckie” Lubań dysponuje nowoczesnym obiektem wystawienniczym, a jego funkcje wzbogaca 15 zlokalizowanych w części hali punktów świadczących usługi dla mieszkańców. Obie te funkcje przyczyniły się do ożywienia tej części miasta i wzmocniły jego pozycję jako lokalnego ośrodka rozwoju w euroregionie. Lubań ma szansę stać się jednym z ośrodków wypadowych w obfitującym w atrakcje turystyczne południowo-zachodnim obszarze dynamicznie rozwijającego się województwa.

**„Remont ścieżki pieszo-rowerowej łączącej Lwówek Śląski z miejscowością Pławna Dolna gmina Lubomierz”,**

PI 0108.20, beneficjent: Gmina Lwówek Śląski, województwo dolnośląskie.

Dotacja Phare: 172,1 tys. EUR, koszt całkowity: 244,7 tys. EUR.

Miasto Lwówek Śląski jest położone nad Bobrem na północ od Jeleniej Góry, na skraju Parku Krajobrazowego Dolina Bobru i niespełna 50 km od granicy niemieckiej i czeskiej. Lwówek graniczy z wyjątkową atrakcją turystyczną Parku, jaką jest tzw. Szwajcarią Lwówecka, malowniczo ukształtowany zespół wyniesień i skałek. Okolice miasta (i samo miasto Lwówek) odznaczają się też wieloma atrakcjami kultury materialnej. Omawiana ścieżka pieszo-rowerowa prowadzi wzdłuż Szwajcarii do Pławnej Dolnej, miejscowości leżącej blisko innej znanej miejscowości przyciągającej turystów, a mianowicie Lubomierza, miejscowości gminnej, która była partnerem w omawianym projekcie. Droga łącząca obie miejscowości charakteryzuje się nasilonym ruchem, co kolidowało z ruchem pieszym i rowerowym. Prowadząca wzdłuż niej ścieżka została gruntownie zmodernizowana, wylana asfaltem (co rowerzyści doceniają), częściowo wyposażona w oświetlenie. Przeprowadzono także niezbędne prace towarzyszące (w tym uporządkowanie terenu, dojazdy do posesji wzdłuż trasy). Ścieżka ma długość 7,6 km, szerokość 2,5 m. Ścieżka odznacza się bardzo dobrym oznakowaniem oraz z dużą starannością zaplanowanymi i wykonanymi skrzyżowaniami z drogami samochodowymi, poprawiającymi bezpieczeństwo rowerzystów. Służy zarówno celom turystycznym, jak i dojazdom do pracy. Rocznie korzysta z niej szacunkowo około 36 tysięcy osób, w tym około 1500 cudzoziemców, przy czym wzrost ich liczby jest oceniany na około 10% rocznie.

Projekt służy osiągnięciu szerszego celu, jakim jest poprawa warunków turystycznych gminy z nastawieniem na turystykę rowerową, do jakiej uprawiania zachęca ukształtowanie okolicznego terenu. Jednocześnie poprawia bezpieczeństwo zarówno ludności miejscowej, jak i coraz liczniej odwiedzających tę okolicę gości, również z zagranicy. Ścieżka łączy się ze ścieżką międzynarodową ER4 oraz wchodzi w skład kompleksu lokalnych znakowanych szlaków rowerowych prowadzących przez malownicze okolice i zabytkowe miejscowości regionu. Jest jednym z przedsięwzięć podnoszących atrakcyjność turystyczną całego regionu i dobrze wpisuje się w regionalną strategię rozwoju.

**„Budowa drogi dojazdowej do parku przemysłowego w Stargardzie Szczecińskim”, PI 0108.20 (BRIPF),**  
beneficjent: Gmina Stargard Szczeciński, województwo zachodniopomorskie.

Dotacja Phare: 179,3 tys. EUR, koszt całkowity: 235,7 tys. EUR.

Stargard Szczeciński to trzecie co do wielkości miasto województwa położone około 40 km na wschód od Szczecina na ważnych szlakach komunikacyjnych do Warszawy i Gdańska. Jednym ze sposobów aktywizacji

gospodarczej miasta cierpiącego na wysokie bezrobocie, było zorganizowanie parku przemysłowego, mogącego przyciągnąć inwestorów zainteresowanych bliskością granicy niemieckiej, aglomeracji szczecińskiej, lotniska w Goleniowie oraz dobrym skomunikowaniem miasta. Zrealizowanie drogi dojazdowej umożliwiło dogodny dostęp do obejmującego obszar 150 ha parku przemysłowego zarządzanego przez Stargardzką Agencję Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o. Na terenie Parku znajdują się zarówno nadające się do zagospodarowania obiekty poprzemysłowe (nieistniejących Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego, jak i tereny wolne.

Droga dojazdowa łączy Park bezpośrednio z drogą krajową nr 10 (dogodny dojazd do Szczecina). Droga zaczyna się rondem, a prace wykonawcze objęły także odwodnienie, chodniki.

W wyniku zrealizowanej inwestycji powstało ponad 100 miejsc pracy w jednym z przedsiębiorstw ulokowanych w Parku. Poprawa układu komunikacyjnego dzięki budowie drogi dojazdowej, w połączeniu z innymi inwestycjami drogowymi, usprawniła wyjazd z miasta i poprawiło stan bezpieczeństwa licznych użytkowników, w tym zarówno wizytujących lub dojeżdżających do Parku, jak i klientów pobliskiego centrum handlowego. Współ z innymi działaniami zrealizowany projekt przyczynił się do ożywienia aktywności ekonomicznej. Jednocześnie zaobserwowano wzrost zainteresowania współpracą z firmami stargardzkimi ze strony przedsiębiorców niemieckich.

Zrealizowana inwestycja znalazła kontynuację w formie budowy i modernizacji ulic tworzących razem układ komunikacyjny Parku (ze środków SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw).

**„Remont korytarza komunikacyjnego łączącego Krzeszów z przejściem granicznym Golińsk –Mezimesti. Etap I”,**  
beneficjent: Starostwo Powiatowe w Kamiennej Górze, województwo dolnośląskie.

Dotacja Phare: 249,3 tys. EUR, koszt łączny: 332,4 tys. EUR.

Omawiana droga łączy Krzeszów z przejściem granicznym Golińsk, na trasie do Mezimesti i Broumova w Czechach i dalej do Kłodzka (znów w Polsce). Choćby z tego względu ma wysoce transgraniczne znaczenie. Jest też drogą łączącą obszary obfitujące w obiekty kultury materialnej w Polsce (Kotlina Kłodzka) i Czechach; prowadzi też w stronę popularnych wśród turystów Gór Stołowych. Poprawa dojazdu od strony granicznej do Krzeszowa otwiera też dostęp dla turystów czeskich (i gości z Kłodzka) do unikalnego obiektu, jakim jest monumentalny pocysterski barokowy kompleks pałacowo-klasztorny w Krzeszowie, który odgrywał wielką rolę w historii regionu. Tu m.in. znaleźć można mauzoleum śląskich Piastów. Krzeszów leży na turystycznym szlaku Cysterskim. Modernizacja zniszczonej drogi otworzyła nowe możliwości aktywizacji ekonomicznej Krzeszowa i pobliskich miejscowości dzięki ruchowi turystycznemu. Tak też sformułowano cel bezpośredni: „zwiększenie transgranicznego ruchu turystycznego w obszarze pogranicza niemiecko-czesko-polskiego na osi Goerlitz-Jelenia Góra-Krzeszów-Golińsk/Mezimesti-Adrspach i Broumov-Kotlina Kłodzka”.



W ramach projektu przeprowadzono remont 4,5 km drogi, wykonano przepusty, oczyszczono rowy, ułożono nawierzchnię, ustawiono znaki drogowe i wykonano inne prace towarzyszące. Równolegle do tej inwestycji prowadzono prace finansowane przez program Sapard na kolejnym odcinku tej drogi na długości 4,3 km. Efektem przeprowadzonych prac było powstanie nowych miejsc pracy (18) w miejscowościach położonych przy zmodernizowanej drodze, znaczne skrócenie czasu przejazdu (o przeszło 50%). Planowany wzrost liczby turystów odwiedzających Krzeszów miał wynieść 5% w ciągu dwóch lat, tymczasem w rzeczywistości w okresie dwuletnim nastąpiło niemal podwojenie ich liczby (z 7 do 13 tysięcy). Nastąpił także wzrost natężenia ruchu samochodowego, zarówno osobowego, jak i ciężarowego (o ponad ¼ w okresie 2000-2005). Niestety, według danych udostępnionych przez Starostwo, w okresie 2 lat wzrosła też liczba wypadków i kolizji. Znaczny wpływ na to miał istotny wzrost ruchu ciężarowego, zapewne o charakterze tranzytowym (polsko-czeskim i kamienno-górsko-klodzkiem). Specjalna strefa ekonomiczna w Kamiennej Górze mogła mieć dodatkowy wpływ na ożywienie ruchu na zmodernizowanej trasie.

**„Główne ścieżki rowerowe dla miasta Gubina – ścieżka nr 2 i nr 3”,** beneficjent: Gmina Miejska Gubina, województwo lubuskie.

Dotacja Phare: 260,8 tys. EUR; koszt łączny: 349,7 tys. EUR.

Miasto Gubina jest położone nad Nysą Łużycką na wprost niemieckiego miasta Guben, z którym od wieków było powiązane funkcjonalnie jako jeden organizm miejski. W ramach kontraktu zbudowano i oznakowano ścieżkę rowerową nr 3 o długości 6,2 km (w tym kładka na wyspę) oraz połączoną z nią ścieżkę nr 2 o długości 2,7 km (w tym mostek nad rzeczką Lubszą). Ścieżki zostały zbudowane z kostki betonowej, częściowo oznakowane na ciągach pieszych. Ścieżki te biegną częściowo przez centrum miasta i pozwalają wyjechać na tereny poza Gubinem. Obie ścieżki wchodzi w skład szlaku rowerowego biegnącego przez wszystkie 4 euroregiony na zachodniej granicy Polski i łączącego Świnoujście z Lubawką w Sudetach (na granicy czeskiej). Zrealizowane ścieżki umożliwiają zarówno komunikację wewnątrzmijską, jak też dalsze wyprawy turystyczne. Służą dojazdowi do pracy i turystyce rowerowej. Otwierają zatem także dostęp dla turystów niemieckich do atrakcji po stronie polskiej i odwrotnie. O użyteczności obu ścieżek świadczą liczne imprezy rowerowe, zarówno o charakterze lokalnym, jak regionalnym i międzynarodowym (Rajd Bez Granic Ohne Grenze, organizowany w 2004 i 2005 roku). Szacunkowo ze ścieżki korzysta około 20 tysięcy rowerzystów rocznie, w tym połowa to cudzoziemcy. Rozbudowa ścieżek rowerowych w okolicy Gubina jest przedmiotem współpracy okolicznych gmin, które dostrzegły korzyści płynące z rozwoju transgranicznego ruchu turystycznego.

### 3.2. Małe projekty euroregionalne

#### Multimedialny przewodnik dla przedsiębiorców, Szczecin.

Zrealizowany kosztem 18 tysięcy euro przez Zachodniopomorską Izbę Gospodarczą w Szczecinie projekt multimedialnego przewodnika miał za zadanie pomóc przedsiębiorcom polskim i niemieckim w nawiązywaniu kooperacji i podejmowaniu działalności gospodarczej. Przewodnik obejmował zarówno ogólne informacje, jak też dane adresowe, informatory z zakresu prawa niemieckiego, polskiego i unijnego dla przedsiębiorców, przepisy dotyczące wymiany zagranicznej i działalności gospodarczej, a także związane informacje na temat technik negocjacyjnych (włącznie z uwarunkowaniami kulturowymi). Miał służyć pomocą przedsiębiorcom w uzyskaniu praktycznej wiedzy na temat możliwości i warunków współpracy. Produktem był informator dostępny na płytach CD i na stronie. Dzięki przewodnikowi wzrosło zainteresowanie przedsiębiorców niemieckich (widoczne także we wstępowaniu ich do Izby), kilkuprocentowy wzrost eksportu, a także poprawa klimatu współpracy między biznesmenami z obu stron granicy. Powodzenie przewodnika zachęciło Izbę do przygotowania kolejnej edycji, o znacznie poszerzonej części informacyjnej adresowanej do przedsiębiorców niemieckich. Źródła sukcesu – zdaniem twórców – to przede wszystkim staranne zbadanie potrzeb i dostosowanie projektu do oczekiwań grupy docelowej oraz zaproszenie do pracy przy projekcie uznanych specjalistów w swoich dziedzinach z obu stron granicy, ale także dobra organizacja prac i starannie opracowana akcja informacyjno-promocyjna. Przeprowadzenie podobnego przedsięwzięcia w innych obszarach pogranicznych może się w pełni udać, o ile największy nacisk zostanie położony na jakość partnerów zaproszonych do projektu i pełne rozeznanie potrzeb środowiska przedsiębiorców w tym zakresie.

#### Wychowanie przez sport, Witnica

Inicjatorem projektu „Wychowanie przez sport – euroregionalny weekend”, zrealizowanego kosztem 14 tysięcy euro, był Klub Sportowy Czarni Browar Witnica. Celem było nawiązanie bliższego kontaktu młodzieży uprawiającej sport z organizacjami sportowymi po obu stronach granicy. Wychowanie przez sport jest istotną szansą dla młodzieży witnickiej, a wymiar międzynarodowy i możliwość bezpośrednich wspólnych zawodów przyczynił się do bardziej masowej aktywności sportowej młodzieży szkolnej. Zorganizowanie weekendowej imprezy zaowocowało także podpisaniem umowy o stałej współpracy między uczestniczącymi w jej przygotowaniu i realizacji partnerami. Ścisłą współpracę z Klubem nawiązało miejscowe gimnazjum. Impreza spotkała się z dużym zainteresowaniem środowiska nauczycielskiego, sportowego i mediów, ponieważ w ostatnich latach wyraźnie brakowało tego typu przedsięwzięć w regionie. Sukces „euroregionalnego weekendu sportowego” przyczynił się do zaplanowania kolejnych imprez tego typu w Witnicy, a podobne spotkania sportowe młodzieży zaczęto też organizować w innych gminach regionu. Przedstawiciele Klubu są przekonani, że takie przedsięwzięcia organizowane dla młodzieży w ścisłej współpracy ze szkołami i partnerami zagranicznymi mogą przynieść równie dobre efekty gdzie indziej, pod warunkiem wszakże, że poprzedzi je staranne planowanie i przemyślany wybór partnera zagranicznego, który włączy się do prac, rozumiejąc cele i znając kompetencje strony polskiej. Tu nie ma miejsca na współpracę niepodbudowaną znajomością, zaufaniem i szacunkiem.



Program administruje

**Władza Wdrażająca Program  
Współpracy Przygranicznej PHARE**



Projekt finansowany ze środków  
Unii Europejskiej w ramach programu  
PHARE PL2003/005-708.21.01

Niniejsza publikacja została wyprodukowana przy wsparciu Unii Europejskiej. Za jej treść w pełni odpowiedzialne jest konsorcjum: PricewaterhouseCoopers, EUROREG, Uniwersytet Warszawski oraz IRS i w żadnym przypadku nie odzwierciedla stanowiska Unii Europejskiej.