

Paweł Kościelecki, Bartosz Ledzion, Karol Olejniczak, Wojciech Pander, Adam Płoszaj

RAPORT KOŃCOWY

Z BADANIA EWALUACYJNEGO:

„Ocena udziału polskich partnerów w projektach realizowanych w ramach programu INTERREG IIIB CADSES”

Zamawiający:

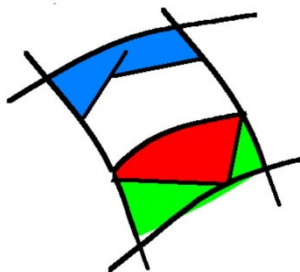
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Współpracy Terytorialnej
Wydział Współpracy Międzynarodowej

Wykonawcy:

EGO s.c. (Lider): www.evaluation.pl



Grupa Doradcza Wspierania Rozwoju Regionalnego TROJDEN
Paweł Kościelecki (Partner): www.grupatrojden.pl



Warszawa, 29 września 2008 r.

SPIS TREŚCI

<i>Streszczenie (Executive summary)</i>	5
1 Wprowadzenie: cele, zakres i produkty badania.....	9
2 Podejście badawcze i Metodologia.....	11
Wyniki badania.....	14
2.1 Program CADSES – informacje ogólne.....	14
2.2 Wnioski z analizy etapu tworzenia projektów.....	24
2.2.1 Kwestie projektu.....	25
2.2.2 Kwestie współpracy.....	27
2.2.3 Kwestie informacji.....	29
2.3 Wnioski z analizy etapu aplikowania.....	31
2.3.1 Kwestie projektu.....	31
2.3.2 Kwestie współpracy.....	35
2.3.3 Kwestie informacji.....	38
2.4 Wnioski z analizy procesu wdrażania.....	40
2.4.1 Kwestie projektu.....	40
2.4.2 Kwestie współpracy.....	47
2.4.3 Kwestie informacji.....	50
2.5 Rezultaty projektów CADSES.....	54
2.5.1 Rezultaty twarde i ich wykorzystanie.....	54
2.5.2 Rezultaty miękkie.....	57
3 Rekomendacje.....	66
3.1 Jak zminimalizować negatywne skutki opóźnień finansowych na poziomie programu?.....	68
3.2 Jak wzmocnić wiedzę i doświadczenie polskich instytucji w planowaniu i zarządzaniu projektami sieciowymi?.....	69
3.3 Jak intensyfikować, poszerzać i utrzymywać współpracę sieciową w poszczególnych projektach?.....	75
3.4 Jak przekonać, iż projekty "miękkie" mogą być konkretne i mobilizować do wypracowywania konkretnych, wspólnych i spójnych wizji tych projektów?.....	77

4	Bibliografia	81
5	ANEKSY	83
5.1	Aneks 1: Szczegółowe pytania i narzędzia badawcze	84
5.2	Aneks 2: Lista respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne..	91
5.3	Aneks 3: Studia przypadków	92
5.3.1	Studium przypadku (instytucjonalne) Samorząd Województwa Podkarpackiego	92
5.3.2	Studium przypadku (projekt) – MAGIC	103
5.3.3	Studium przypadku (projekt) – ADHOC	113
5.3.4	Studium przypadku (projekt) – Cultural Landscapes	125
5.3.5	Studium przypadku (projekt) – AB-Landbridge	136
5.3.6	Studium przypadku (projekt) – EU-Core III	148
5.3.7	Studium przypadku (projekt) – GreenKeys	158
5.3.8	Studium przypadku (instytucjonalne) - Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej z Wrocławia	170

SPIS RYCIN

Rycina 1: Model badawczy	12
Rycina 2: Podsumowanie zastosowanych metod badawczych	13
Rycina 3: Zalety analizy sieciowej	13
Rycina 4: Priorytety i Działania Programu CADSES	16
Rycina 5: Rozmieszczenie partnerów projektów programu INTERREG III B CADSES	20
Rycina 6: Rozmieszczenie partnerów projektów programu INTERREG III B CADSES według priorytetów	21
Rycina 7: Rozmieszczenie instytucji będących partnerami w projektach programu INTERREG III B CADSES	22
Rycina 8: Przyczyny udziału polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES.	26
Rycina 9: Metoda konceptualizacji projektu według polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES	26
Rycina 10: Źródła informacji o programie – odpowiedzi polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES	28
Rycina 11: Dostępność informacji na temat programu dla polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES	29
Rycina 12: Podstawowe problemy zidentyfikowane w trakcie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES przez polskich beneficjentów.	33
Rycina 13: Sposób zabezpieczania środków finansowych w trakcie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES przez polskich beneficjentów.	34
Rycina 14: Dynamika współpracy w sieciach przed i w trakcie procesu aplikacji do programu INTERREG III B CADSES	36
Rycina 15: Ocena intensywności współpracy między partnerami w procesie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES	37
Rycina 16: Ocena źródeł informacji w procesie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES, dokonana przez polskich partnerów.	39
Rycina 17: Problemy podczas wdrażania projektów	42
Rycina 18: Sposoby współfinansowania projektów	43
Rycina 19: Największe wyzwania procesu wdrażania	46
Rycina 20: Współpraca na etapie realizacji	48
Rycina 21: Ocena przepływu informacji	51
Rycina 22: Pomoc instytucji programowych	51

Rycina 23: Użyteczność pomocy instytucji programowych	52
Rycina 24: Samoocena uczestników CADSES - stopień realizacji celów projektów	54
Rycina 25: Samoocena uczestników CADSES – wykorzystanie wyników	55
Rycina 26: Ocena ekspercka wymiernych efektów projektów	56
Rycina 27: Ocena ekspercka praktycznego wykorzystania projektów.....	56
Rycina 28: Średnia gęstości sieci współpracy w projektach CADSES	58
Rycina 29: Przykład słabej sieci współpracy – projekt: Carpathian Project	60
Rycina 30: Przykład dobrej sieci współpracy – projekt MAGIC	61
Rycina 31: Współpraca przed i po projektach CADSES	62
Rycina 32: Współpraca przed i planowana po projektach CADSES	62
Rycina 33: Plany przyszłego udziału w projektach współpracy terytorialnej.....	63
Rycina 34: Plany przyszłego udziału w projektach współpracy terytorialnej - role.....	64
Rycina 35: Realizowana współpraca po projekcie CADSES.....	64
Rycina 36: Planowana współpraca po projekcie CADSES	65
Rycina 37: Proponowana procedura obsługi potencjalnych beneficjentów przez KPK i Punkty Kontaktowe w Urzędach Marszałkowskich	71
Rycina 38: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 1 [Tworzenie projektów] z proponowanymi metodami	84
Rycina 39: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 2 [Aplikowanie] z proponowanymi metodami	86
Rycina 40: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 3 [Realizacja projektów] z proponowanymi metodami	88
Rycina 41: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 4 [Rezultaty projektów] z proponowanymi metodami	90



STRESZCZENIE (EXECUTIVE SUMMARY)

Przeprowadzone badanie dowodzi, że udział polskich instytucji w programie CADSES był ograniczonym sukcesem - zarówno z perspektywy skali i intensywności udziału polskich partnerów, namacalnych efektów, które przyniosły projekty, jak i nawiązanej trwałej współpracy.

Badanie zostało oparte na modelu logicznym analizującym 3 etapy życia projektów (ich powstawanie, aplikację o środki, wdrażanie) oraz ich twarde i miękkie efekty. Na metodologię złożyły się wywiady, studia przypadków, przegląd dokumentów oraz ankiety z polskimi instytucjami uczestniczącymi w CADSES (stopa zwrotu 66%). W badaniu wykorzystano także innowacyjną metodę - analizę sieci współpracy.

Spośród 80 polskich instytucji uczestniczących w CADSES, tylko 4 podjęły wyzwanie bycia liderem projektów. Pozostałe instytucje pełniły rolę partnerów. Rola ta była dość ograniczona na etapie budowania sieci i powstawania koncepcji projektu (do aż 75% partnerów zgłoszono się z gotowym pomysłem), a kontakty w ramach sieci współpracy intensyfikowały się dopiero na etapie wdrażania. Zwykle współpraca (a za nią trwałe relacje po projekcie) była zorientowana na liderów projektów. Również jej produkty i efekty okazały się umiarkowane. Co prawda aż 62% polskich uczestników CADSES w trakcie samooceny deklarowało pełne osiągnięcie zakładanych celów projektów, zaś prawie 90% zapewniało o ich użyteczności, jednak przy pytaniu o praktyczne przykłady zastosowania i konkretne grupy beneficjentów tylko wąska grupa zdolna była podać konkretne produkty (odpowiednio 40% i 11%).

Patrząc na szerszy cel CADSES - ożywienie współpracy w regionie - niewątpliwie pozytywnym efektem programu CADSES jest iż prawie połowa badanych uczestników projektów skorzystała z okazji i dzięki udziałowi w projektach rozbudowała swoją sieć współpracy międzynarodowej. Jednak z drugiej strony aż 24% badanych nie skorzystało z okazji trwałego wejścia w sieć europejskiej współpracy, a 16% wyraźnie zraziło się do dotychczasowych partnerów. Co więcej, odnosząc ten znaczący przyrost współpracy po CADSES do skali sieci w jaką włączeni byli polscy beneficjenci (ponad 500 partnerów) obraz staje się mniej optymistyczny - polscy uczestnicy CADSES chcą współpracować z co szóstym poznanym partnerem.

Optymistycznym jest iż znacząca większość badanych polskich beneficjentów CADSES (75%) zgłosiła chęć udziału w przyszłych projektach programów współpracy terytorialnej. Niepokojącym jest jednak, iż mimo zdobytych doświadczeń, beneficjenci ci deklarują zwykle

(67% badanych) uczestnictwo w formie partnera, a tylko w jednym na dziesięć przypadków lidera przyszłych projektów.

Po naszej analizie poszczególnych etapów wdrażania projektów jak i ich efektów zidentyfikowaliśmy pięć głównych kwestii problemowych, będących przyczynami takiego stanu rzeczy.

Za pierwszą systemową przyczynę (i uwarunkowanie zewnętrzne) należy uznać opóźnioną możliwość pełnego uczestnictwa polskich instytucji (np. przyjęcia pozycji lidera) w programie wynikającą z przystąpienia Polski do UE w 2004r. (program trwał od 2002). To poskutkowało nielicznymi (4) przypadkami liderowania projektom, jak i mniejszemu - w porównaniu do partnerów ze starych krajów członkowskich - doświadczeniu w udziale w takich przedsięwzięciach.

Drugą przyczyną (również zewnętrzną), rzucającą cień na współpracę i zaufanie wobec liderów projektów - okazały się wielomiesięczne blokady w płatnościach na poziomie programu. W konsekwencji udział w programie, z tej perspektywy był postrzegany jako ciężkie doświadczenie.

Kwestią trzecią ograniczającą polski udział jak i efekty miękkie (siłę współpracy) były kwestie słabości instytucjonalnej polskich uczestników - ich początkowo niska wiedza (brak pomysłów i koncepcji projektowych) i brak doświadczenia w zarządzaniu projektami UE oraz kierowaniu i współpracy z kilkoma lub kilkunastoma partnerami jednocześnie. W przekonaniu zespołu ewaluacyjnego są to największe problemy i wyzwania na przyszłość. Potwierdzali to sami beneficjenci – polscy partnerzy projektów INTERREG III B CADSES, którzy wymieniali takie bariery jak: *brak doświadczenia w tego typu projektach, przekonanie ważnego partnera do uczestnictwa w projekcie, znalezienie rzetelnych i odpowiedzialnych partnerów, mających wspólne cele projektowe, przekonanie lidera o sposobie alokacji środków na poszczególne działania i linie finansowanie, ograniczenia finansowe i czasowe dla wyjazdów, rozrzucenie geograficzne partnerów, czy trudności w zarządzaniu dużą liczbą partnerów.*

Czwartą kwestią był niski poziom współuczestnictwa i współpracy w pierwszych etapach projektów (wypracowywania koncepcji i aplikacji, będący także efektem presji czasowej w momencie postawiania aplikacji projektowych) - po części spowodowany był dyskutowanym już brakiem doświadczenia, pasywnością, a po części presją czasową i niechęcią do angażowania się czasowo i koncepcyjnie w jeszcze niewygrany projekt. Pomysły i inicjatywa przychodziły od bardziej doświadczonych zagranicznych partnerów. To na dalszych etapach



skutkowało narzuconymi wizjami projektów, niższym poczuciem współwłasności projektu, słabym rozumieniem jego celów (często słabo zdefiniowanych) oraz relatywnie wąskimi relacjami - nakierowanymi głównie na kontakt z liderem.

Powiązany z tym ostatnim, szerszym problemem - nie wynikającym z charakterystyki polskich beneficjentów, lecz z funkcjonowania programów IIIB (ale też jak pokazują inne badania - IIIC) - była charakterystyka sieci oraz proces tworzenia w ich ramach wizji projektów. Sieci kilkunastu partnerów radziły sobie gorzej niż sieci złożone z kilku partnerów. Same wizje projektów były tworzone często unilateralnie, przez lidera, w pośpiechu, na etapie aplikacji. Takie podejście skutkowało mało precyzyjnymi a czasem nawet niespójnymi definicjami założeń projektowych (celów, zakresu i przedmiotu działania, oczekiwanych efektów). W konsekwencji, rodziło to nieporozumienia, dało też słabą umiejętność przedstawienia konkretnych wymiernych efektów projektów dla konkretnych odbiorców. Nasze badania potwierdzają, że duże, rozległe sieci – budowane wokół mało sprecyzowanych wizji projektów i przy niskim udziale partnerów - nie sprzyjają nawiązywaniu trwałych kontaktów.

Omawiając tę ostatnią, piątą kwestię problemową związaną z charakterem programów IIIB, należy zwrócić uwagę także na relatywnie słabe rozumienie korzyści z miękkich projektów oraz specyfiki użyteczności projektów sieciowych przez polskich uczestników. Polscy beneficjenci po wejściu kraju do struktur UE byli skoncentrowani na finansowaniu przede wszystkim projektów infrastrukturalnych i tracili zainteresowanie programem, w którym dominują działania „miękkie”.

Pierwszą z powyżej wymienionych kwestii problemowych uznaliśmy w raporcie za specyficzną dla programu CADSES, nie mającą możliwości powtórzenia się w kolejnym programie. Pozostałe pięć kwestii uznaliśmy za aktualne dla przyszłych programów współpracy terytorialnej i odnieśliśmy się do nich na końcu raportu - w serii rekomendacji pogrupowanych wokół 4 pytań: *Jak zminimalizować negatywne skutki opóźnień finansowych na poziomie programu?; Jak wzmocnić udział, wiedzę i doświadczenie polskich instytucji w planowaniu i zarządzaniu projektami sieciowymi?; Jak intensyfikować, poszerzać i utrzymywać współpracę sieciową w poszczególnych projektach?; Jak przekonać iż projekty "miękkie" mogą być konkretne i mobilizować do wypracowywania konkretnych, wspólnych i spójnych wizji tych projektów?*

Uważamy, że kluczem do przyszłego, bardziej aktywnego i owocnego udziału polskich partnerów w podobnych programach jest zapewnienie szkoleń i przygotowania merytorycznego oraz wymuszenie bliskiej współpracy i ustrukturalizowanej dyskusji wokół



założeń projektu (celów, zakresu, oczekiwanych rezultatów) między wszystkimi partnerami w pierwszych miesiącach projektu.



1 WPROWADZENIE: CELE, ZAKRES I PRODUKTY BADANIA

Przeprowadzone badanie ma kluczowe znaczenie dla skutecznego wykorzystania przez polskich partnerów projektów możliwości współpracy w ramach nowego programu dla Europy Środkowej 2007-13, będącego kontynuacją INTERREG IIIB CADSES. Wyciągnięcie wniosków i budowanie nowych pomysłów na bazie dotychczasowych doświadczeń jest najlepszą i najbardziej racjonalną strategią uczenia się instytucji.

Znaczenie badania
– uczenie się i
wyciąganie
wniosków

Stąd **celem głównym** zrealizowanego badania, było „*lepsze przygotowanie potencjalnych partnerów projektów programu dla Europy Środkowej, poprzez przeanalizowanie dobrych i złych doświadczeń uczestników projektów oraz ich opinii na temat znaczenia i przydatności współpracy transnarodowej*”.

Cel badania –
przygotowanie do
przyszłej
współpracy

Cel główny został realizowany za pomocą **dwóch celów szczegółowych**. Pierwszym celem była analiza doświadczeń z procesów – na etapie tworzenia projektów, aplikowania o środki, jak i realizacji projektów INTERREG CADSES IIIB. Obejmowała ona zarówno kwestie dostępu do informacji, komunikacji z instytucjami programu i partnerami zagranicznymi jak i finansowanie oraz rozliczanie przedsięwzięć.

Dwa cele
szczególne:
Analiza procesów

Celem drugim była ocena efektów (rezultatów) projektów INTERREG CADSES IIIB w których udział brali polscy partnerzy – zarówno przydatności produktów jak i siły stworzonych powiązań (nawiązanej współpracy). Wyznaczonym celom szczegółowym odpowiadały zidentyfikowane bloki analityczne badania (przedstawione w Rozdziale nt Metodologii).

Analiza efektów

Przedmiotem badania są realizowane w Polsce projekty programu INTERREG IIIB CADSES 2000-2006. Badaniem została objęta większość polskich aktorów programu, w tym 66 polskich partnerów realizujących bądź współrealizujących projekty finansowane w ramach programu INTERREG III B CADSES, przedstawiciele Krajowego Punktu Kontaktowego przy Ministerstwie Rozwoju Regionalnego i Władzy Wdrażającej Programy Europejskie jako instytucji certyfikującej wydatki INTERREG IIIB. Szczególna uwaga została poświęcona analizie

Poszerzony zakres
badania:

- analiza aktorów
programu (akcent
na doświadczenia
liderów)



doświadczeń 4 polskich beneficjentów, którzy byli liderami projektów CADSES. Szczegółowo przeanalizowano instytucje, które brały udział w kilku projektach w ramach programu. Analizując strukturę sieci współpracy projektów INTERREG IIIB uwzględniono także partnerów zagranicznych, których w projektach z udziałem polskich instytucji było 590. Przeanalizowana struktura i charakter współpracy z partnerami zagranicznymi – co pozwoliło wstępnie ocenić siłę i trwałość międzynarodowej sieci współpracy.

- analiza struktury
partnerów
zagranicznych

Badanie ma trzy wymierne produkty. Pierwszym są rekomendacje skierowane do KPK pozwalające właściwie ukierunkować działania podejmowane przez tę instytucję (w ramach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego) dla wsparcia udziału polskich instytucji w projektach Programu dla Europy Środkowej. Drugim produktem są praktyczne wskazówki dla partnerów projektowych dotyczących pokonywania barier we współpracy z zagranicznymi partnerami. Produktem trzecim są szersze wnioski na temat procesów współpracy międzynarodowej – struktur sieci współpracy i mechanizmów warunkujących ich kształt.

Trzy główne,
produkty badania

Efektem badania jest więc całościowa, szczegółowa analiza - z perspektywy polskich aktorów - procesów wdrażania projektów, współpracy, kwestii kontaktów z instytucjami zarządzającymi jak i rezultatów CADSES IIIB. Ma ona umożliwić nie tylko zrozumienie procesów i rezultaty kończącego się już programu ale ułatwić przygotowania na przyszłość – do Programu Europy Środkowej. Efekty badania będą zatem przydatne nie tylko dla KPK, ale również dla partnerów wiodących i innych partnerów realizujących projekty oraz dla szerszego środowiska naukowego, eksperckiego i administracji, zainteresowanych pozyskaniem nowej ogólnej wiedzy na temat CADSES.

Użyteczność
wyników badania –
całościowa analiza
i wnioski na
przyszłość

2 PODEJŚCIE BADAWCZE I METODOLOGIA

Bazując na wcześniejszych doświadczeniach, jak również na analizie specyfiki programów współpracy terytorialnej (BACHTLER et al., 2005; CULTPLAN, 2007; OLEJNICZAK, 2008) zespół badawczy uznał, że aby w pełni zrozumieć dobre i złe doświadczenia beneficjentów oraz wnioski z nich płynące należy:

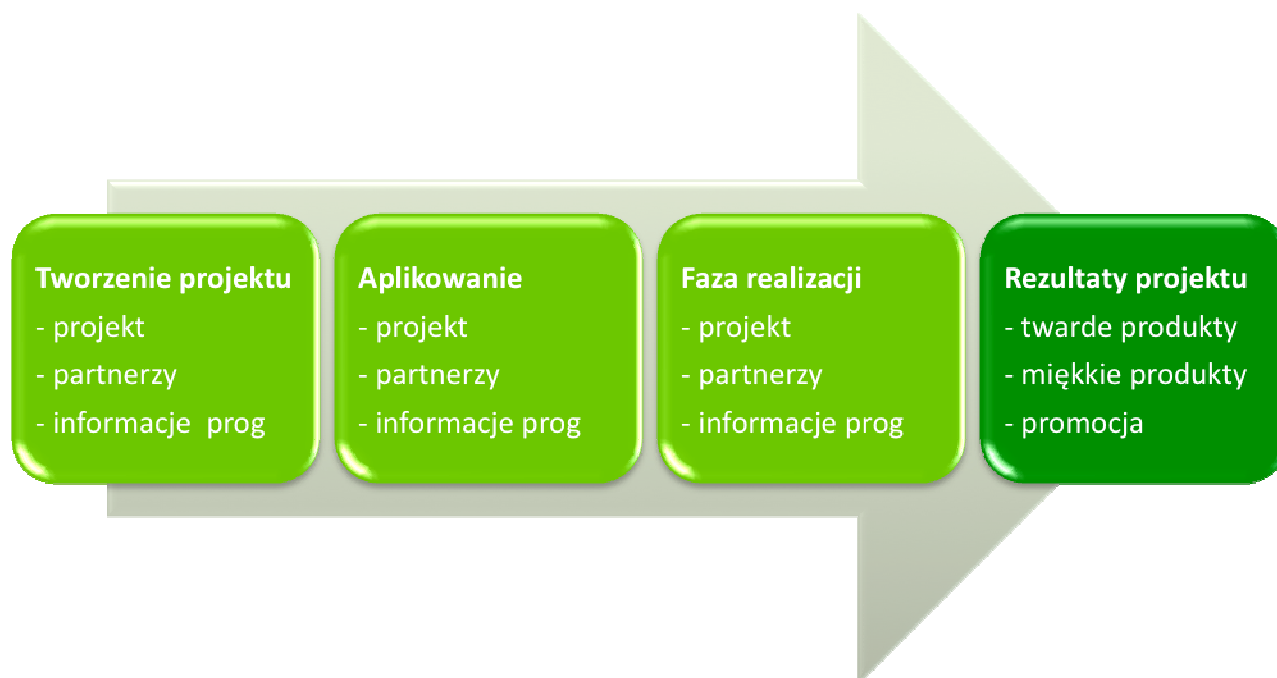
- poznać szczegółowo proces wdrażania projektów (każdy z jego etapów i elementów) – mechanizmy i dynamikę współpracy partnerów,
- przeanalizować rezultaty tych projektów (koncentrując się na sile i trwałości nawiązanych więzi współpracy).

By tego dokonać naszą podstawową koncepcję badania oparliśmy na trzech filarach:

- zastosowaniu poszerzonego cyklu życia projektu (etapy: tworzenia projektu, aplikowania, wdrażania i osiągania rezultatów) – umożliwia to śledzenie kwestii technicznych pojawiających się problemów i sposobów rozwiązywania ich, jak i szerszych procesów współpracy i uczenia się, w tym dynamiki relacji między partnerami projektów;
- wyróżnieniu na każdym z tych etapów trzech kwestii: projektowych (odnoszących się bezpośrednio do badanego beneficjenta projektu), kwestii współpracy (relacji między partnerami danego projektu) oraz kwestii informacyjnych - związanych z instytucjami programu – co umożliwia szczegółową i całościową analizę projektów;
- wyeksponowaniu w oddzielnej części modelu analizy rezultatów – to umożliwia ich całościową analizę zarówno kwestii przydatności twardych produktów, jak i bardziej miękkich - relacyjnych rezultatów.

Punktem wyjścia i podstawą struktury naszej analizy jest więc model logiczny przedstawiony na rycinie 1. Modele logiczne są popularnym narzędziem używanym w ewaluacjach zarówno procesowych jak i podsumowujących efekty programów publicznych (EUROPEAN COMMISSION, 1999:vol1; FRECHTLING, 2007; MATHISON, 2005:60-64). Proponowana przez nas wersja modelu składa się z czterech segmentów.

Rycina 1: Model badawczy



Źródło: opracowanie własne

Segmenty 1-3 odnoszą się do procesu wdrażania projektów i realizują wprost 1 cel szczegółowy badania (analiza doświadczeń z procesów wdrażania projektów). Segment 4 odpowiada natomiast drugiemu celowi szczegółowemu badania. Naszym segmentom modelu odpowiadają etapy prowadzonej analizy a także prezentacja jej wyników w dalszej części tego raportu (patrz: Rozdział 3).

Zbudowana metodologia badawcza opiera się na zasadzie triangulacji (łączy źródła informacji i metody). W badaniu połączyliśmy też podejścia ilościowe (np. analiza ankiet) i jakościowe (wywiady, studia przypadków) co daje całościowy obraz projektów CADSES w Polsce.

Omawiany powyżej model badawczy nadał także strukturę metodologii. Segmenty modelu i aspekty analizy zostały zamienione na szereg pytań badawczych, do nich zaś przypisano metody zbierania danych, analizy i oceny. Ich szczegółową listę przedstawiamy w Aneksie 1 (ryciny 37-40). W tym miejscu prezentujemy jedynie tabelę podsumowującą zastosowane metody badawcze (patrz poniżej).

Rycina 2: Podsumowanie zastosowanych metod badawczych

Metody zbierania danych	Uwagi ¹
Badania ankietowe – ankieta projekty	Badana populacja 98, stopa zwrotu: 66% ²
Badania ankietowe – ankieta sieci	Badana populacja 98, stopa zwrotu: 66%
Wywiady (IDI) z partnerami, partnerami wiodącymi	11 respondentów
Wywiad (diada) z przedstawicielami KPK	2 respondentów
Wywiad z przedstawicielami WWPE	4 respondentów
Wywiad telefoniczny z przedstawicielem JTS (Drezno)	1 respondent
Przegląd dokumentów ³	fisze projektów, strony www. projektów, broszury, produkty projektów, dokumenty programowe, wytyczne.
Metody analizy i oceny	Uwagi
Analiza ilościowa - ankiety projekty	Badana populacja: n65
Analiza sieci	Badana populacja: n65
Analiza studiów przypadków	8 studiów przypadków
Mindmapping, modele logiczne	-

Na zakończenie warto podkreślić, że prócz tradycyjnych metod (ankiety, IDI, studia przypadków) zespół badawczy sięgnął po innowacyjne – jak na polski rynek – narzędzie do skomplikowanych i rozbudowanych analiz relacji – tzw. analizę sieci (jest ono powszechnie stosowane we współczesnych badaniach społecznych (WASSERMAN, FAUST, 2007).⁴

Rycina 3: Zalety analizy sieciowej

Zalety analizy sieciowej
Analiza sieciowa pozwala w ścisły sposób scharakteryzować skomplikowane układy różnorodnych relacji pomiędzy wieloma elementami – węzłami sieci. Funkcjonowanie poszczególnych węzłów (w naszym przypadku instytucji-partnerów projektów CADSES) warunkowane jest nie tylko przez ich jednostkowe charakterystyki, ale również przez miejsce jakie zajmują w sieci (np. ilość węzłów z którymi są połączone) – takie efekty zostały zauważone w wielu sieciach instytucji (PROVAN et al., 2007) należy się zatem spodziewać

¹ Dane odnośnie dokładnych informacji o respondentach, z którymi przeprowadzono wywiady znajdują się w załączniku, dane dotyczące ankietyzacji zostały przekazane Zamawiającemu w wersji elektronicznej w dodatkowych dokumentach z badania

² Ankietyzację telefoniczną przeprowadzono z 66 przedstawicielami instytucji polskich uczestniczących w programie Interreg III B CADSES

³ Lista dokumentów programowych znajduje się w bibliografii

⁴ Z W przypadku CADSES samych polskich partnerów jest 89 a relacji ich łączących 180 (przyjmując, że pomiędzy dwoma partnerami zachodzi relacja jeśli biorą udział w tym samym projekcie), przy czym każda z relacji jest dwustronna i może mieć zróżnicowany charakter i dynamikę. Jeśli natomiast uwzględnimy partnerów polskich i zagranicznych (w sumie 679) liczba relacji wyniesie kilka tysięcy.

że obecne są także w przypadku sieci partnerów projektów współpracy terytorialnej.

Inną cechą analizy sieciowej jest to, że umożliwia uchwycenie przepływów, jakie zachodzą między poszczególnymi węzłami. W naszym przypadku będą to przepływy wiedzy, doświadczenia oraz współpraca wyrażona poprzez podejmowanie wspólnych inicjatyw nie związanych bezpośrednio z projektem realizowanym w ramach CADSES.

Ograniczenia procesu badawczego

Jednym z podstawowych ograniczeń procesu badawczego, jakie zostało dostrzeżone w badaniu ewaluacyjnym był brak pamięci instytucjonalnej w obrębie organizacji, które współuczestniczyły w projektach. W przypadku projektów z I i II naboru (projekty były realizowane w okresie 2003 -2005/2006) jako osoby kontaktowe podawano burmistrzów, prezydentów miast, a nawet wojewodów, którzy dawno nie pełnią swoich urzędów. Ustalenie osób zaangażowanych bezpośrednio w zadania w wielu przypadkach okazało się niemożliwe. Także wielu szeregowych pracowników zajmujących się projektami CADSES, szczególnie w urzędach administracji publicznej, już nie pracuje. Problem ten jest mniejszy w przypadku projektów z III i IV naboru (realizowane w okresie 2004/6 do 2007/2008), aczkolwiek tam też zdarzają się podobne trudności z nawiązaniem kontaktów z właściwymi osobami.⁵ W związku z powyższym osiągnięcie większego poziomu realizacji próby ponad 66% całkowitej populacji okazał się niemożliwy do realizacji.

WYNIKI BADANIA

Niniejszy rozdział prezentuje całościowe wnioski z przeprowadzonej ewaluacji. Na wstępie (podrozdział 3.1.) przedstawiamy ogólne informacje na temat programu INTERREG IIIB CADSES w Polsce – jego kontekst europejski, cele i strukturę priorytetów a także przestrzenne rozłożenie polskich uczestników projektów. Po tym wstępie przechodzimy do głównych wniosków z badania. Zostały one zaprezentowane według logiki cyklu projektów (i zgodnie z zastosowanym modelem analitycznym) – w czterech kolejnych podrozdziałach odpowiadających etapom powstawania i realizacji projektów: tworzenia projektów, aplikowania o fundusze, wdrażania projektów i oceny ich rezultatów.

2.1 PROGRAM CADSES – INFORMACJE OGÓLNE

Program INTERREG III B CADSES to jeden z dwóch programów INTERREG III B (współpracy transnarodowej), realizowany w Polsce. **INTERREG III B**

⁵ Do szczególnych przypadków zaliczyć należy śmierć osoby, która zajmowała się projektem. Problem taki stwierdzono przy projektach Carpathian oraz ED-C III. Osoby obecnie pracujące przejęły po zmarłej projekty już w trakcie realizacji, stąd brakuje im wiedzy na temat konstruowania projektu i fazy aplikacyjnej.



Skrót CADSES jest akronimem określenia *Central European, Adriatic, Danubian, South-Eastern European Space* (obszar Europy Środkowej, Adriatyku, naddunajski i Europy Południowo-Wschodniej). Obszar współpracy w ramach INTERREG IIIB CADSES obejmował z krajów członkowskich UE: Austrię, Bułgarię, Czechy, Grecję, część Niemiec, Polskę, Słowację, Słowenię, Węgry, część Włoch, zaś spoza UE: Rumunię (przyjętą do UE w 2007), Albanię, Bośnię-Hercegowinę, Chorwację, Czarnogórę, Serbię, Macedonię (FYROM), Mołdawię oraz Południowo-Zachodnią Ukrainę.

CADSES

Pod względem historycznym, geograficzno-kulturowym i przestrzennym Polska dzieli się na dwie równoleżnikowe obszary kulturowe. Północ znajduje się w kręgu obszaru nadbałtyckiego, zaś południowe regiony Polski znajdują się w kręgu oddziaływań naddunajskich. Warto wskazać, iż z punktu widzenia wzajemnych oddziaływań cywilizacyjnych, zwłaszcza w XIX w. pasmo Karpat (będące naturalną barierą oddzielającą Polskę od obszaru naddunajskiego) nie stanowiło granicy w sensie cywilizacyjnym i kulturowym. Dodatkowym spoiwem historycznym tego obszaru jest wspólnota losów Europy Środkowej po 1945 r. Żelazna kurtyna między Austrią, Niemcami, Włochami a ich wschodnimi sąsiadami spowodowała niespójność społeczną i przestrzenną.

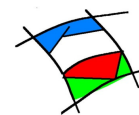
**Uwarunkowania
cywilizacyjne i
kulturowe Polski w
CADSES**

Głównym celem programu CADSES był rozwój współpracy ponadnarodowej promującej zrównoważony i skoordynowany rozwój przestrzenny (terytorialny). Spośród obszarów współpracy wyznaczonych w ramach INTERREG komponent B, program CADSES obejmował największe terytorium, w obrębie którego znajdowało się 18 państw. Ze względu na dużą różnorodność krajów i regionów biorących udział we współpracy w ramach tego programu oraz długość i specyfikę granic (w tym granic zewnętrznych UE) szczególnego znaczenia nabrała problematyka integracji przestrzennej. W przypadku Polski było to jedno z kluczowych zagadnień. Na strukturę społeczną, gospodarczą oraz na uznanie Polski za atrakcyjne miejsce do życia prywatnego i zawodowego wpływa harmonia zagospodarowania przestrzeni. W Polsce przestrzeń jest w znacznej mierze zdewastowana. Jest to wynikiem marnotrawnej, także w sensie przestrzennym, gospodarki w okresie 1945-1989.

**Cel INTERREG III B
CADSES**

**Charakterystyka
CADSES**

**Kluczowe
zagadnienie -
harmonia
zagospodarowania
przestrzeni**



W programie operacyjnym INTERREG III B CADSES określono 4 priorytety, a w ich obrębie uszczegółowiające je Działania. Zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela. Wynika z zestawienia, że najwięcej środków finansowych przeznaczono na priorytet 1, dotyczący planowania przestrzennego (łącznie około 37% alokacji), następnie na priorytet 4 poświęcony ochronie środowiska (około 25% alokacji). Wynika z alokacji środków, że w programie położono nacisk przede wszystkim na projekty dotyczące wdrażania wspólnych strategii i działań planistycznych, współpracy miast, właściwej ich planistyki, wspierania zintegrowanej gospodarki wodnej i ochrony przeciwpowodziowej, a także rozwoju systemów transportowych oraz sieci ICT.

**Priorytety i
INTERREG III B
CADSES**

**- akcent na
planowanie
przestrzenne i
ochronę
środowiska**

Rycina 4: Priorytety i Działania Programu CADSES

Nazwa Priorytetu i Działania	Alokacja EFRR (mln EUR)
Priorytet 1: Wspieranie rozwoju przestrzennego i działań podejmowanych dla osiągnięcia spójności społeczno-gospodarczej	53,907
Działanie 1.1: Wspieranie wdrażania wspólnych strategii i działań	21,350
Działanie 1.2: Kształtowanie rozwoju miast, wspieranie sieci miejskich i współpracy miast	19,587
Działanie 1.3: Kształtowanie rozwoju obszarów wiejskich	8,375
Działanie 1.4: Oddziaływanie przestrzenne imigracji	4,594
Priorytet 2: Wydajne i zrównoważone systemy transportu oraz dostęp do społeczeństwa informacyjnego	28,158
Działanie 2.1: Rozwój sprawnych systemów transportowych wspomagających zrównoważony rozwój	15,733
Działanie 2.2: Poprawa dostępu do wiedzy i społeczeństwo informacyjne	12,425
Priorytet 3: Zarządzanie krajobrazem oraz dziedzictwem naturalnym i kulturowym	27,274
Działanie 3.1: Ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego	12,312
Działanie 3.2: Ochrona i rozwój dziedzictwa naturalnego	7,131
Działanie 3.3: Ochrona i rozwój krajobrazu	7,830
Priorytet 4: Ochrona środowiska, gospodarowanie zasobami i przeciwdziałanie ryzyku	34,637
Działanie 4.1: Wspieranie ochrony środowiska i gospodarowania zasobami	9,949
Działanie 4.2: Wspieranie zarządzania kryzysowego i zapobiegania katastrofom	6,603



Działanie 4.3: Wspieranie zintegrowanej gospodarki wodnej i ochrony przeciwpowodziowej	18,084
Źródło: INTERREG III B CADSES Programme. Neighbourhood Programme 2000-2006. Programme Complement, Revised in June 2005, approved version of 10 June 2005, s. 68	

W każdym projekcie realizowanym w ramach programu CADSES był obowiązek udziału co najmniej 2 finansujących przedsięwzięcie partnerów. W celu usprawnienia procesu realizacji projektów stosowano zasadę partnera wiodącego. Partner ten przedkładał aplikację do Wspólnego Sekretariatu Technicznego, koordynował wszystkie działania związane z wdrażaniem projektu i ponosił odpowiedzialność prawną i finansową za cały projekt.

**Kluczowa zasada –
partnerstwo w
projektach**

W programie INTERREG III B CADSES można było realizować następujące rodzaje projektów: ponadnarodowe koncepcje, plany i programy rozwoju przestrzennego; ustanowienie nowych i wzmocnienie już istniejących ponadnarodowych powiązań sieciowych w zakresie planowania przestrzennego i rozwoju regionalnego; działania pilotażowe o wymiarze ponadnarodowym (w oparciu o ponadnarodowe koncepcje lub strategię); wymiana wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy podmiotami realizującymi politykę rozwoju przestrzennego; organizacja konferencji, seminariów, rozpowszechnianie informacji; finansowanie inwestycji na małą skalę np. centra informacji i innowacji o znaczeniu międzynarodowym (w oparciu o ponadnarodowe koncepcje lub strategię).

**Rodzaje projektów
INTERREG III B
CADSES**

Mimo że w programie mogli brać udział beneficjenci z całej Polski, przestrzenne zróżnicowanie udziału w projektach beneficjentów-partnerów nie jest równomiernie rozłożone (por. ryc. 5.). W przypadku 5 województw udział w programie wziął tylko jeden partner, są jednak i takie województwa, z których w programie uczestniczyło po kilkunastu partnerów. Najwięcej beneficjentów zlokalizowanych jest w południowych regionach kraju (województwo dolnośląskie, małopolskie i śląskie oraz w województwach mazowieckim i pomorskim. Warto zauważyć, że wszyscy partnerzy wiodący zlokalizowani są w południowej części kraju (dwóch partnerów wiodących w województwie śląskim, i po jednym w małopolskim i dolnośląskim). Zróżnicowanie przestrzenne zasługuje na uwagę zarówno w kategoriach bezwzględnych (liczba partnerów), jak

**Przestrzenna
lokalizacja
beneficjentów**

**Koncentracja
w regionach
południowych,
w mazowieckim
i pomorskim**



kategoriach zrelatywizowanych, np. w odniesieniu do liczby mieszkańców: z jednej strony obszary, w których na 1 mln mieszkańców przypada około 5 partnerów, z drugiej – takie, w których proporcja ta jest jak 1 do miliona.

O ile aktywność instytucji z województw południowych nie dziwi (jako że południe i zachód Europy to naturalny kierunek zainteresowań instytucji i organizacji z południa Polski, wynikający ze wzmiankowanych wcześniej uwarunkowań kulturowych, cywilizacyjnych), to znaczny udział instytucji z Mazowsza (przede wszystkim z Warszawy) zwraca uwagę. Wynika on z przekonania zespołów o ich centralnym charakterze i idącym za tym zainteresowaniem wszystkimi procesami, które obejmują cały kraj. Zaskakujący natomiast jest aktywny udział instytucji z Pomorza, ukierunkowanych przede wszystkim na współpracę z instytucjami związanymi z Basenem Morza Bałtyckiego. Zespół ewaluacyjny interpretuje ten fakt w dwojaki sposób. Po pierwsze, wynika on z dużego potencjału wewnętrznego i wysokiej kultury organizacyjnej, charakteryzującej instytucje z Pomorza. Po drugie, jest to wynik zainteresowania owych instytucji przedsięwzięciami, które, choć oddalone kulturowo i geograficznie od środowiska kręgu hanzo-bałtyckiego, dotyczą ich bezpośrednio (np. projekty dotyczące korytarzy transportowych północ-południe, dla których Pomorze jest istotnym obszarem zainteresowania).

Wyjaśnienie
wysokiego udziału
instytucji
Mazowsza i
Pomorza

Wyraźne jest zróżnicowanie przestrzenne udziału w projektach w poszczególnych priorytetach (por. ryc. 6.). W przypadku najpopularniejszego priorytetu 1 (najwięcej projektów i beneficjentów-partnerów) beneficjenci zlokalizowani są w 12 na 16 województw. W realizację przedsięwzięć w priorytecie 2 zaangażowani byli beneficjenci z 8 województw, w priorytecie 3 – z 7, a w 4 – z 6. Przestrzenna koncentracja beneficjentów na południu jest szczególnie wyraźna w przypadku priorytetu 3 (dziedzictwo naturalne i kulturowe). Potwierdza to postawioną wyżej tezę o naturalnym ciążeniu tych ośrodków do kulturowego kręgu naddunajskiego. Regiony północne (pomorskie i zachodniopomorskie) były bardziej niż inne zaangażowane w priorytet 2 (transport i technologie informacyjne).

Przestrzenne
zróżnicowanie
udziału
w poszczególnych
priorytetach

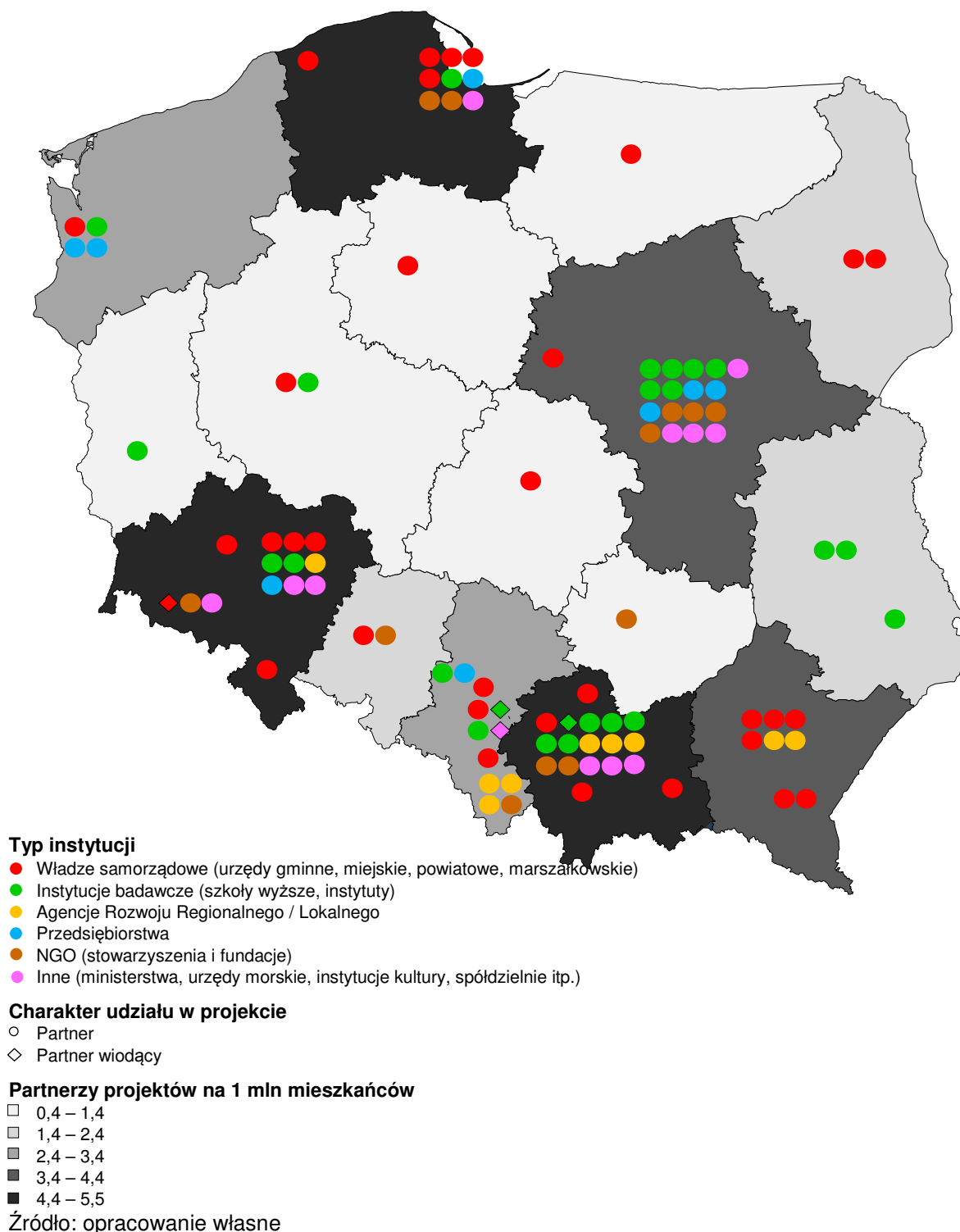


Ponieważ niektóre instytucje brały udział w więcej niż jednym projekcie CADSES, instytucji-partnerów (80) jest mniej niż beneficjentów-partnerów (98). 9 instytucji brało udział w dwóch projektach, 3 instytucje w trzech, a jedna (Instytut Rozwoju Miast z Krakowa) – w 4. Większość instytucji biorących udział w kilku projektach zlokalizowana jest na południu kraju (por. ryc. 7).

13 instytucji wzięło udział w 2 lub więcej projektach



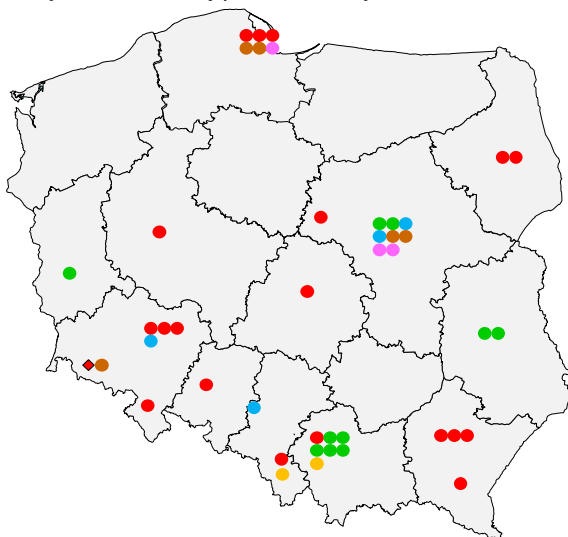
Rycina 5: Rozmieszczenie partnerów projektów programu INTERREG III B CADSES



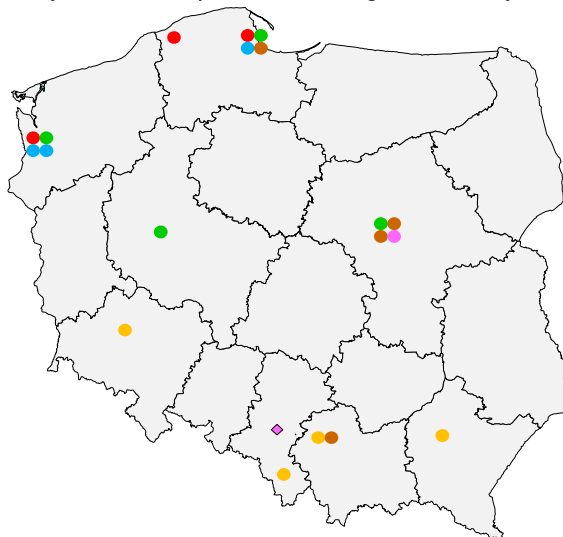


Rycina 6: Rozmieszczenie partnerów projektów programu INTERREG III B CADSES według priorytetów

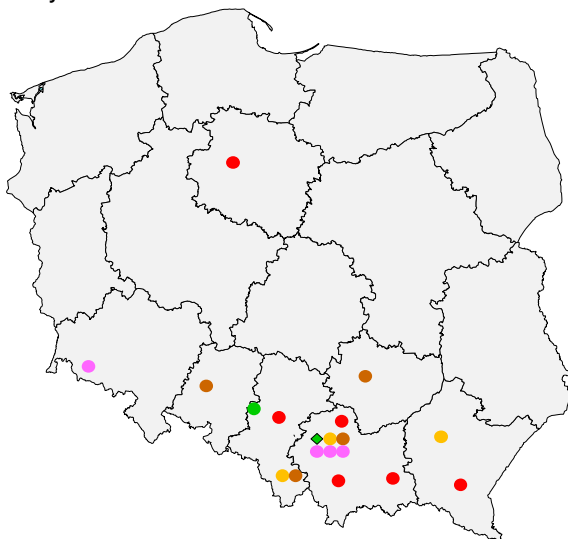
Priorytet 1. Rozwój przestrzenny



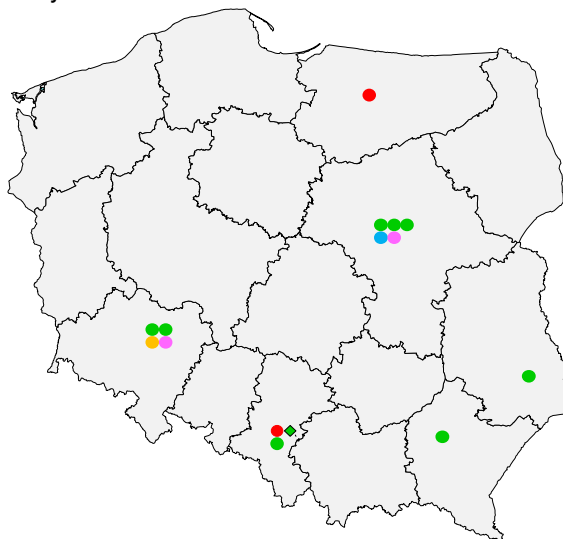
Priorytet 2. Transport i technologie informatyczne



Priorytet 3. Dziedzictwo naturalne i kulturowe



Priorytet 4. Środowisko



Typ instytucji

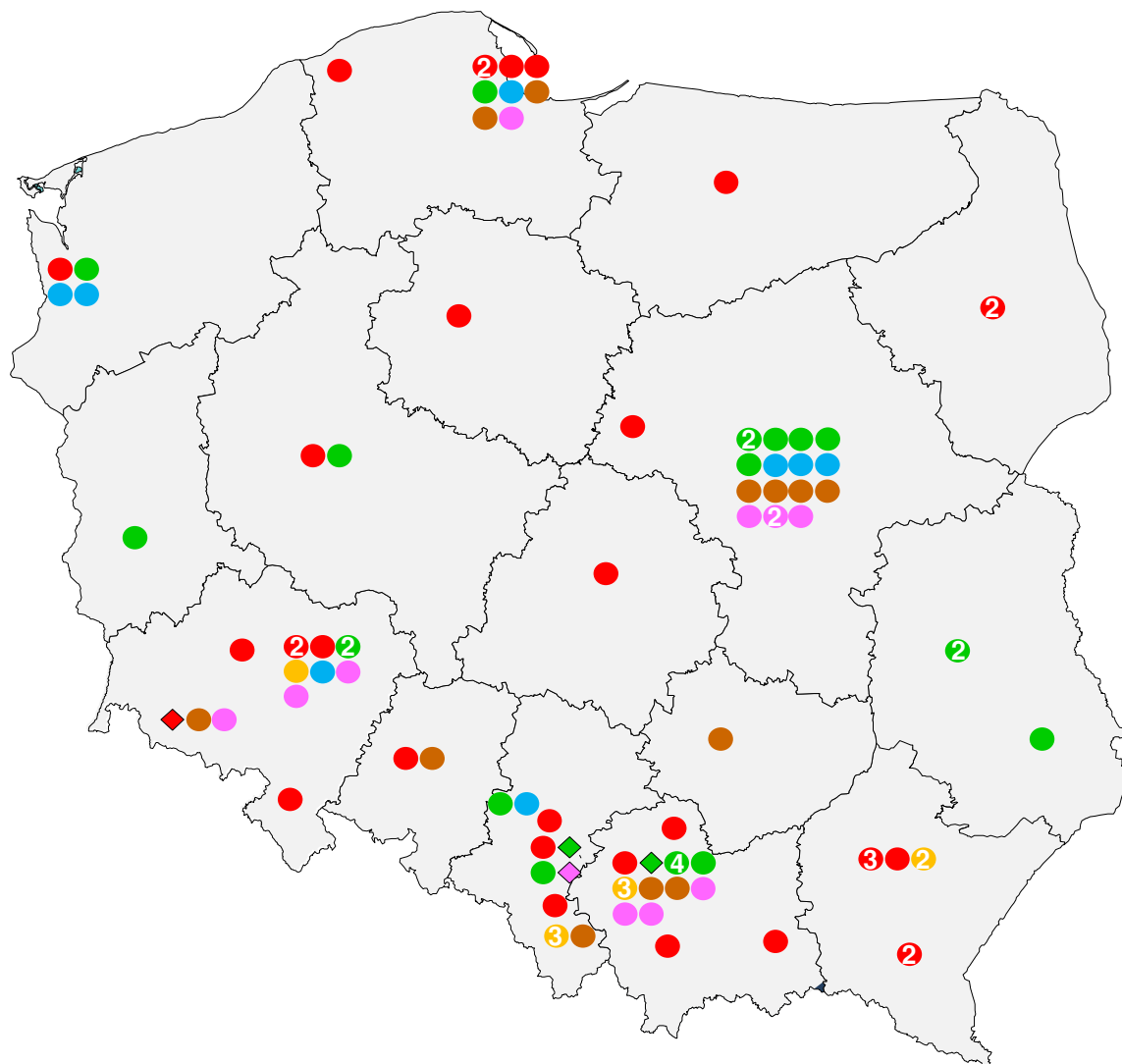
- Władze samorządowe (urzędy gminne, miejskie, powiatowe, marszałkowskie)
- Instytucje badawcze (szkoły wyższe, instytuty)
- Agencje Rozwoju Regionalnego / Lokalnego
- Przedsiębiorstwa
- NGO (stowarzyszenia i fundacje)
- Inne (ministerstwa, urzędy morskie, instytucje kultury, spółdzielnie itp.)

Charakter udziału w projekcie

- Partner
- ◇ Partner wiodący



Rycina 7: Rozmieszczenie instytucji będących partnerami w projektach programu INTERREG III B CADSES



Typ instytucji

- Władze samorządowe (urzędy gminne, miejskie, powiatowe, marszałkowskie)
- Instytucje badawcze (szkoły wyższe, instytuty)
- Agencje Rozwoju Regionalnego / Lokalnego
- Przedsiębiorstwa
- NGO (stowarzyszenia i fundacje)
- Inne (ministerstwa, urzędy morskie, instytucje kultury, spółdzielnie itp.)

Charakter udziału w projekcie

- Partner
- ◇ Partner wiodący

Liczba projektów, w których dana instytucja brała udział

- 1 projekt
- ② 2 projekty
- ③ 3 projekty
- ④ 4 projekty



Bardzo istotna z punktu widzenia niniejszego badania jest także struktura zarządzania tym programem. Z punktu widzenia beneficjentów ulegała on dość istotnym modyfikacjom, które wynikały z przekształcenia programu z programu INTERREG III B CADSES w Program Sąsiedztwa INTERREG III B CADSES, w którym były angażowane także środki Tacis CBC, CARDS i Phare dla krajów nie będących członkami UE.

**Struktura
zarządzania
Programem**

Dokumenty programowe (głównie Uzupełnienie Programu) zwracają uwagę na fazę przygotowania i aplikowania przez beneficjentów. Dużą rolę przypisuje się tutaj Krajowym Punktem Kontaktowym (KPK, ang. CCP). Były one odpowiedzialne za wsparcie instytucji w poszukiwaniu partnerów, pomoc w budowaniu partnerstw, wypełnianiu wniosków, wyjaśnianiu kwestii formalnych i technicznych, uzupełnianie programu szkoleń i kampanii promocyjnych Sekretariatu Programu o promocję na terenie danego kraju. W przypadku Polski KPK mieści się w Wydziale Rozwoju Regionalnego Departamentu Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

**Krajowy Punkt
Kontaktowy w
Katowicach**

Wnioski o dofinansowanie projektu składane były do Wspólnego Sekretariatu Technicznego (JTS), który był zorganizowany w Dreźnie, przy Urzędzie Miasta. Ogłaszał on, w porozumieniu z Instytucją Zarządzającą oraz Instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie środków Phare, Tacis CBC lub CARDS nabory wniosków. W pierwszej fazie wnioski były oceniane pod względem formalnym. W drugiej fazie projekty były oceniane przez JTS oraz jednocześnie przez tak zwane Komitety Krajowe (organizowane przez KPK), które oceniały wstępną ocenę merytoryczną (głównie związaną z aspektami programowymi i strategicznymi). W przypadku projektów z udziałem krajem nieczłonkowskim wypowiadała się właściwa instytucja odpowiadająca za dany fundusz w danym kraju (np. Delegacje KE, Europejskiej Agencji Rozwoju). JST dokonywał następnie kompilacji ocen i przedstawiał rekomendacje Komitetowi Selekcyjnemu - KS (d. Komitetowi Sterującemu). Składał się on z przedstawicieli wszystkich krajów uczestniczących w Programie oraz Komisji Europejskiej i EAR jako obserwatorów. KS podejmował ostateczną decyzję w zakresie

**Wspólny
Sekretariat
Techniczny w
Dreźnie**

**Komitet
Selekcyjny**



zaproporowanych projektów.

Liderzy projektów podpisywali umowę o dofinansowanie bezpośrednio z Instytucją Zarządzającą, umiejscowionej w strukturach Ministerstwa Infrastruktury i Transportu we Włoszech a mającą siedzibę w Rzymie. Poza nadzorem nad umowami była ona także odpowiedzialna za koordynację realizacji wszystkich umów ze środków zewnętrznych UE, zaangażowanych w Program (Takis CBC, CARDS, Phare).

Instytucja
Zarządzająca we
Włoszech

Schemat płatności przedstawiał się następująco. W przypadku części wydatków, współfinansowanych ze środków INTERREG III B (EFRR) partnerzy wydatkowali środki własne. Następnie przekazywali dokumenty księgowe właściwej dla kraju instytucji kontroli I stopnia. Audytorzy sprawdzali wydatki i weryfikowali ich kwalifikowalność. Po wydaniu przez nich odpowiedniego certyfikatu był on dalej przekazywany przez partnera do lidera, który składał je wraz z wnioskiem o płatności do Instytucji Zarządzającej. Rolę instytucji kontroli I stopnia w Polsce pełniła Władza Wdrażająca Programy Europejskie.

Płatności -
kontrola I stopnia

2.2 WNIOSKI Z ANALIZY ETAPU TWORZENIA PROJEKTÓW

Podrozdział prezentuje wnioski dotyczące fazy tworzenia projektów (ang. *project generation*). W ramach tego analizowano trzy aspekty:

- kwestie projektowe - odnoszące się bezpośrednio do polskiego beneficjanta projektu, np. powstanie pomysłu na projekt, doświadczenie własne w INTERREG;
- kwestie współpracy - poszukiwanie partnerów, formowanie się sieci współpracy;
- kwestie informacji programu – prowadzona kampania promocyjna programu; docieranie do beneficjenta z informacją o szansach udziału w programie.

Wszystkie te aspekty były rozważane według szeregu pytań badawczych. Ich szczegółową listę przedstawiamy w Aneksie 1. W tym rozdziale natomiast prezentujemy wnioski pogrupowane według szerszych kwestii: projektowych, współpracy, informacji.

Dzięki lekturze poniższych wniosków zlecający jak i beneficjenci projektów poznają mechanizmy współpracy, wyzwania i doświadczenia polskich partnerów (oraz liderów) w tworzeniu projektów współpracy transnarodowej.

2.2.1 Kwestie projektu

Badanie ewaluacyjne wykazało, iż na udział polskich partnerów w programie INTERREG III B CADSES w fazie konceptualizacji i wypracowywania zamysłu projektów wpływ miały dwa zasadnicze czynniki.

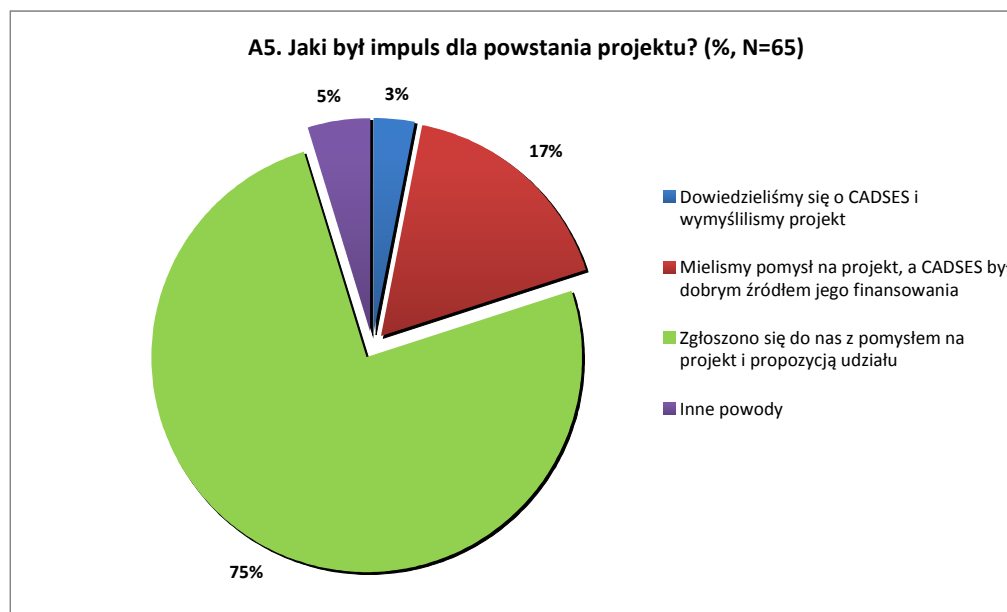
Pierwszym z nich była nieadekwatność oczekiwań potencjalnych beneficjentów względem środków unijnych dostępnych w analizowanym programie. Wszechstronna promocja możliwości finansowania projektów z funduszy strukturalnych (patrz szerzej pkt 3.2.3, rozpoczęta jeszcze przed wejściem Polski do Unii Europejskiej, prowadzona przez wszystkie instytucje zaangażowane w proces akcesji, wywołała u beneficjentów poczucie, iż środki te można przeznaczyć na zaspokojenie wszystkich bieżących potrzeb. Instytucje, które odnalazły się na indykatywnej liście beneficjentów oczekiwały, iż będą mogły z tego programu sfinansować przede wszystkim inwestycje. Tym samym oczekiwały, iż INTERREG III B CADSES, w ramach którego można było sfinansować drobne inwestycje, będzie stanowił dla nich alternatywę dla programów inwestycyjnych, przede wszystkim ostatnich edycji programu Phare i Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego 2004-2006.

Nieadekwatne do celów i charakteru programu oczekiwania polskich potencjalnych beneficjentów były pierwszym czynnikiem, ograniczającym liczbę instytucji zainteresowanych realizacją projektów.

Drugim istotnym czynnikiem wpływającym na udział polskich beneficjentów w projektach (i kierunki współpracy) były wcześniejsze doświadczenia we współpracy i znajomości interpersonalne z innymi instytucjami, głównie z Niemiec i Włoch. To tłumaczy fakt, iż aż 75% beneficjentów twierdzi, że zgłoszono się do nich z niemal gotowym projektem i propozycją udziału w prawie zakończonym pod względem koncepcyjnym przedsięwzięciu (ryc. 8) (patrz szerzej pkt 3.2.2). Głównym impulsem działań w ramach przygotowania projektu byli więc liderzy i to oni mieli największy, decydujący wpływ na działania partnerów z zagranicy, w tym polskich. Dochodziło do sytuacji, w której narzucali oni swoją wizję mniej doświadczonym partnerom już na etapie sporządzania wniosku i aplikowania (patrz pkt 3.3.1).

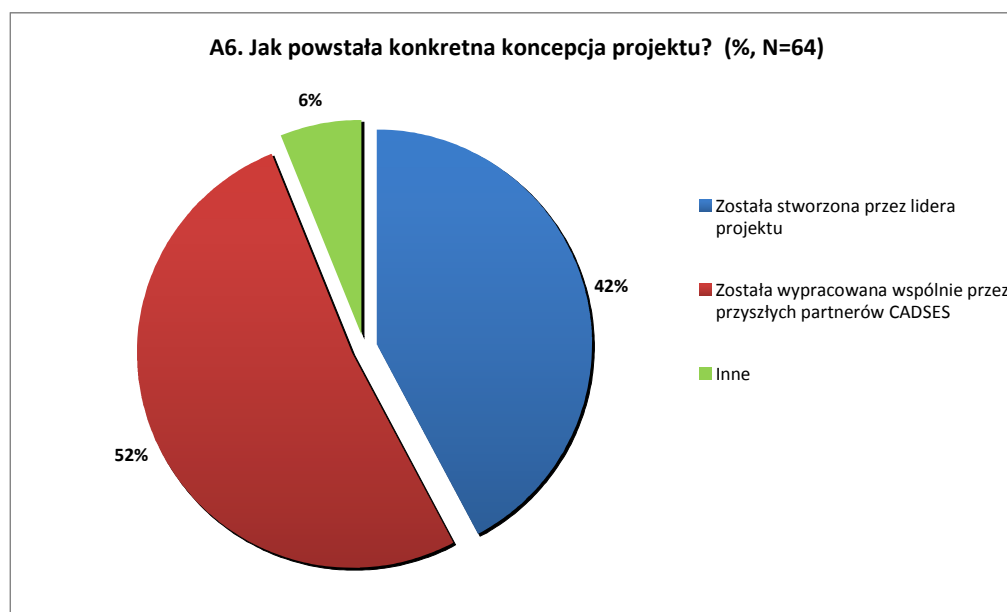


Rycina 8: Przyczyny udziału polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES.



Co interesujące, 42% badanych deklaruje, iż nie brali oni udziału w przygotowaniu projektu, jednak 52% twierdzi, że uczestniczyło w sporządzaniu wniosku, a więc wносиło wkład w konceptualizację projektu, a następnie w jego sporządzenie w formie wniosku aplikacyjnego (ryc. 9).

Rycina 9: Metoda konceptualizacji projektu według polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES.





Co ciekawe i pozytywne, problemy i zmiany wewnątrz krajowych instytucji podejmujących współpracę w CADSES nie miały żadnego wpływu na ostateczną koncepcję projektu oraz rolę konkretnych polskich partnerów. Tym samym potencjał organizacyjny polskich instytucji nie stanowił przeszkód w sposobie budowania partnerstw projektowych.

Podobnie kwestie finansowe nie były przeszkodą w udziale. Możliwość korzystania ze środków rezerwy budżetu Państwa (która pokrywała aż 10% kosztów kwalifikowanych), obniżała konieczność pokrywania wkładu własnego praktycznie do 15%. Jak wynika z badań nad fazą wdrażania projektu, okazała się ona także bardzo istotnym narzędziem finansowym w obliczu opóźnień z realizacją płatności, o czym mowa w rozdziale 3.4

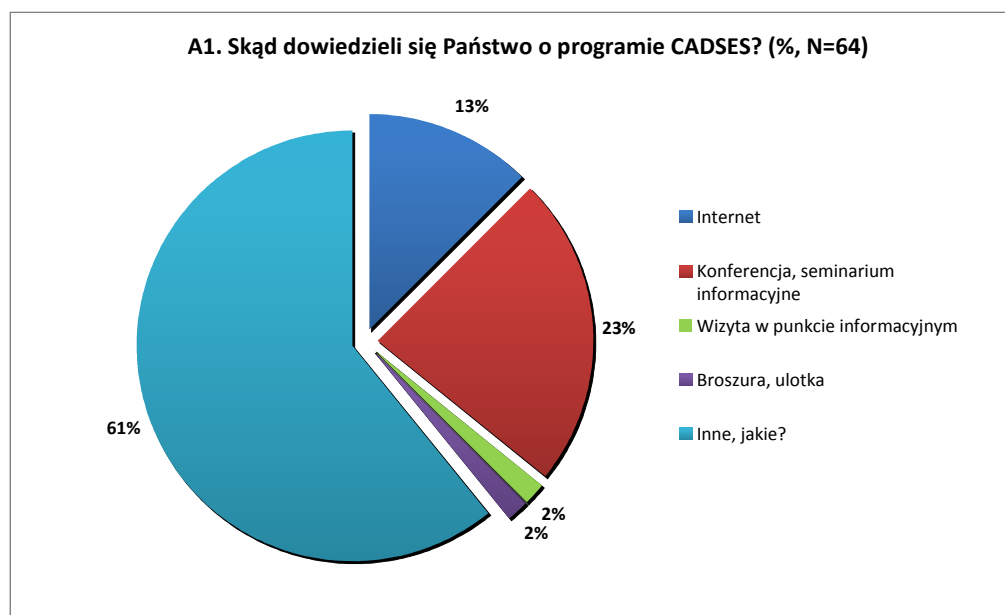
2.2.2 Kwestie współpracy

Jak wskazano wyżej, o przystąpieniu polskich instytucji do projektów INTERREG III B CADSES decydował w znacznej mierze ich poziom współpracy z silniejszymi organizacyjnie i kulturowo instytucjami ze starych krajów UE. Zdaniem KPK duży wpływ na ten poziom współpracy miała koncepcja projektu oraz od to, na ile polskie instytucje wykorzystywały swoje dotychczasowe kontakty instytucjonalne w kraju i za granicą.

Jak wynika z analiz sieci instytucji w ramach partnerstw, polscy partnerzy albo wcześniej już współpracowali z liderem, albo to lider ich wyszukał i zaprosił do projektu oraz umożliwił kontakt z innymi partnerami. To właśnie inicjatywa liderów, w przeważającej części zagranicznych, okazała się kluczowa na etapie tworzenia przyszłego konsorcjum projektowego (ryc.10 – informacje o programie od partnerów zostały zaznaczone jako inne). Warto w tym miejscu przypomnieć, że tylko 4 polskie instytucje wystąpiły w CADSES jako liderzy projektów (wszystkie 4 są analizowane w studiach przypadków). Co także ciekawe, platforma internetowa służąca wyszukiwaniu partnerów nie miała właściwie żadnego znaczenia w nawiązywaniu współpracy. Jedynie kilka instytucji skorzystało z tego narzędzia (porównaj poniższa rycina).



Rycina 10: Źródła informacji o programie – odpowiedzi polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES.



Odzwierciedlają to wyniki badań. 77% beneficjentów twierdzi, iż problem pozyskiwania partnerów ich nie dotyczył, pozostały odsetek uznał zaś, iż takich problemów w ogóle nie było. Co interesujące, pracownicy Krajowego Punktu Kontaktowego mają zupełnie odmienne wrażenie, twierdząc, iż często zgłaszały się do nich instytucje, deklarujące problem ze znalezieniem partnera. Pomoc KPK polegała w tej sytuacji m.in. na umieszczeniu na stronie internetowej odpowiedniej informacji. Partnerów KPK szukał także poprzez Regionalne Punkty Kontaktowe przy urzędach marszałkowskich.

Z powyższego wynika, iż główny ciężar aktywizowania polskich partnerów w działania związane z wdrażaniem INTERREG III B CADSES spoczywał po stronie partnerów z UE. Tak zarysowany obraz byłby jednak niepełny. Zdarzało się bowiem, iż w rekrutację polskich partnerów do konkretnego projektu angażowała się inna instytucja z Polski. Dobrym tego przykładem jest projekt pt. *Adriatic-Baltic Landbrigde*. W tym przypadku niemal cała początkowa aktywność polskich instytucji skoncentrowała się wokół Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku. Był on w okresie konceptualizacji projektu instytucją zapraszającą poszczególnych polskich partnerów do projektu, w imieniu włoskiego lidera (był zatem swoistym jego pośrednikiem). Później natomiast aktywność została przeniesiona na Urząd Marszałkowski w Szczecinie, który objął kierowanie jednym z pakietów działań (patrz studium przypadku tego projektu).

Z perspektywy czasu, dla beneficjentów największym sukcesem na tym etapie był fakt doprowadzenia do realizacji projektu. Instytucje często same musiały zainwestować środki



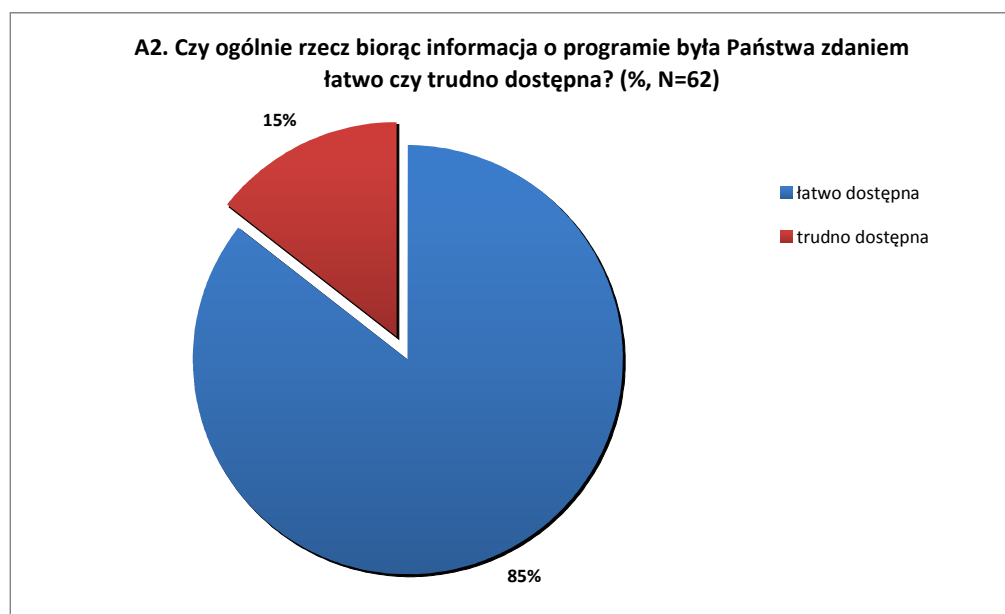
finansowe w organizację spotkań przygotowawczych (roboczych) lub pokrywać delegacje zagraniczne swoich pracowników na wyjazdy poza granice Polski. Przy bardzo wysokim ryzyku, iż realizacja projektu nie dojdzie do skutku, dyrekcje i kierownictwa tych instytucji niechętnie na to przystawały.

Wśród innych zagrożeń w realizacji przedsięwzięć polscy partnerzy projektów INTERREG III B CADSES zakwalifikowali: własne braki w doświadczeniach (nie pełnili dotychczas funkcji lidera projektu) i wiedzy na temat tworzenia projektów sieciowych (trudności w zarządzaniu dużą liczbą partnerów), silną rotację partnerów, partykularyzm interesów, zamknięte na innowacje myślenie pewnych środowisk (uczelnie i firmy), uzgodnienie obszarów i zakresu działania ze wszystkimi zainteresowanymi (a więc wypracowanie *consensusu* wokół celu i zakładanej wizji projektu), a przede wszystkim znalezienie odpowiednich, rzetelnych i odpowiedzialnych partnerów, mających wspólne cele, odpowiadające celom projektu.

2.2.3 Kwestie informacji

Kwestie informacji i promocji programu, szczególnie w pierwszym okresie jego wdrażania, odgrywały rolę kluczową. Warto wskazać, iż informacja na temat programu na tym etapie tworzenia projektów była dla polskich instytucji (według ich własnej oceny) łatwo dostępna (ryc. 11)

Rycina 11: Dostępność informacji na temat programu dla polskich partnerów w projektach programu INTERREG III B CADSES.



Akcję promocyjną programów finansowanych ze środków UE rozpoczęto jeszcze w 2003 r., a więc niemal na rok przed akcesją Polski do Unii Europejskiej. Promocja polegała w

pierwszej kolejności na wykorzystaniu przetłumaczonych na polski dokumentów programowych, broszur, ulotek, podręczników, przykładów dobrych praktyk. *Nota bene*, polscy beneficjenci oraz pracownicy Krajowego Punktu Kontaktowego zwracają uwagę, iż konieczność komunikacji w języku angielskim stanowiła dla tych pierwszych istotną barierę.

Aby skutecznie informować o programie CADSES, KPK umieszczał informacje i dokumenty na stronie internetowej poświęconej INTERREG (www.interreg.gov.pl), będącym serwisem MRR, rozsyłał informacje drogą mailową. Wiadomości przekazywał także poprzez Regionalne Punkty Kontaktowe przy urzędach marszałkowskich we wszystkich województwach (w drugiej połowie 2004 r.). Mimo tego, głównym kanałem informacji na temat INTERREG III B CADSES byli potencjalni partnerzy zagraniczni, co stwierdziło 61% badanych.

Istotną rolę w promocji programu pełniły ponadto konferencje, seminaria organizowane przez KPK (główne kanały informacyjne o programie dla 23% badanych, mniej dowiedziało się o nim z Internetu - 13%). Początkowo seminaria prowadzono w głównych miastach Polski, przede wszystkim w Warszawie, ze względu na stosunkowo łatwą komunikację niemal z całym krajem. Często korzystano także z zaproszeń różnych organizacji do przedstawienia programu INTERREG III B CADSES przy okazji seminariów, konferencji i spotkań informacji na ten temat.

57% beneficjentów deklaruje, że nie korzystało z bezpośredniego wsparcia Krajowego Punktu Kontaktowego na etapie tworzenia projektu (wizyt w KPK, maili i telefonów). Dla pozostałych 41% wsparcie to było zdecydowanie przydatne lub raczej przydatne. Jedynie 2 % było z tego wsparcia niezadowolonych. Podsumowując te wyniki i powyższe spostrzeżenia można uznać, iż promocja programu przez KPK była ważna dla mniejszości badanych, to jednak większość tych, która z niej korzystała, ocenia ją pozytywnie.

Dla relatywnie dużej liczby polskich partnerów głównym źródłem informacji na temat projektu na etapie przygotowania projektu był zatem partner (głównie z zagranicy, do tego przyszedł lider projektu, który w znacznej mierze wpływał na jego ostateczny kształt) i nie poszukiwali oni weryfikacji informacji uzyskanych z tego źródła w instytucjach polskich.

Podsumowując:

Na etapie tworzenia projektu kluczową rolę odegrali bardziej doświadczeni partnerzy z zagranicy. Wynika to z ich większej stabilności, większej kultury organizacyjnej, długotrwałości ich działań na arenie międzynarodowej, potencjału organizacyjnego i finansowego oraz doświadczeń w wykorzystywaniu środków UE. Oni byli głównym źródłem



informacji dla polskich beneficjentów na etapie tworzenia projektów, natomiast (jak się okazuje z wyników badań nad etapem aplikowania) KPK było głównie źródłem weryfikacji informacji uzyskanych od lidera. Zasadniczą barierą albo raczej głównym weryfikatorem uczestnictwa polskich instytucji w programie INTERREG III B CADSES była orientacja działań finansowanych w ramach tego programu. Polscy beneficjenci po wejściu kraju do struktur UE byli skoncentrowani na finansowaniu przede wszystkim projektów infrastrukturalnych i tracili zainteresowanie programem, w którym dominują działania „miękkie”.

2.3 WNIOSKI Z ANALIZY ETAPU APLIKOWANIA

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy wnioski z etapu aplikacji. Pogrupowaliśmy je według trzech aspektów:

- kwestii projektowych - operacjonalizowanie pomysłu, przygotowanie szczegółowego wniosku (kwestie fisz projektowych, informacji), zapewnienie dofinansowania;
- kwestii współpracy – wymiany informacji z partnerami i koordynacji na etapie pisania wniosku, sformalizowaniu współpracy między partnerami (umowa), etc.;
- kwestii informacyjnych na poziomie programu – wsparcia instytucji wdrażających dla potencjalnych beneficjentów (jasność fisz, szkolenia przygotowujące do aplikowania, instrukcje);

Na etapie badania te trzy szerokie kwestie analizowano według szczegółowych pytań badawczych (Aneks 1 – rycina 38).

Dzięki temu rozdziałowi Czytelnicy poznają mechanizmy współpracy, wyzwania i doświadczenia polskich partnerów (oraz liderów) na etapie aplikowania o projekty współpracy transnarodowej.

2.3.1 Kwestie projektu

Udział polskich partnerów w tworzeniu aplikacji jest ściśle powiązany z opisaną powyżej specyfiką conceptualizacji projektów, w których brali udział. Nie dziwi więc fakt, iż większość polskich partnerów, najczęściej zaproszonych przez zagraniczne instytucje do realizacji niemal gotowych przedsięwzięć, przyznała, że nie sporządzała ich aplikacji (68%). Z pozostałych 32% problemy ze sporządzeniem wniosku zadeklarowało 10 %.

Tym również można tłumaczyć brak zapotrzebowań polskich beneficjentów na doradztwo zewnętrzne. Jedynie 6 polskich partnerów korzystało z firm doradczych i konsultingowych na etapie aplikowania.

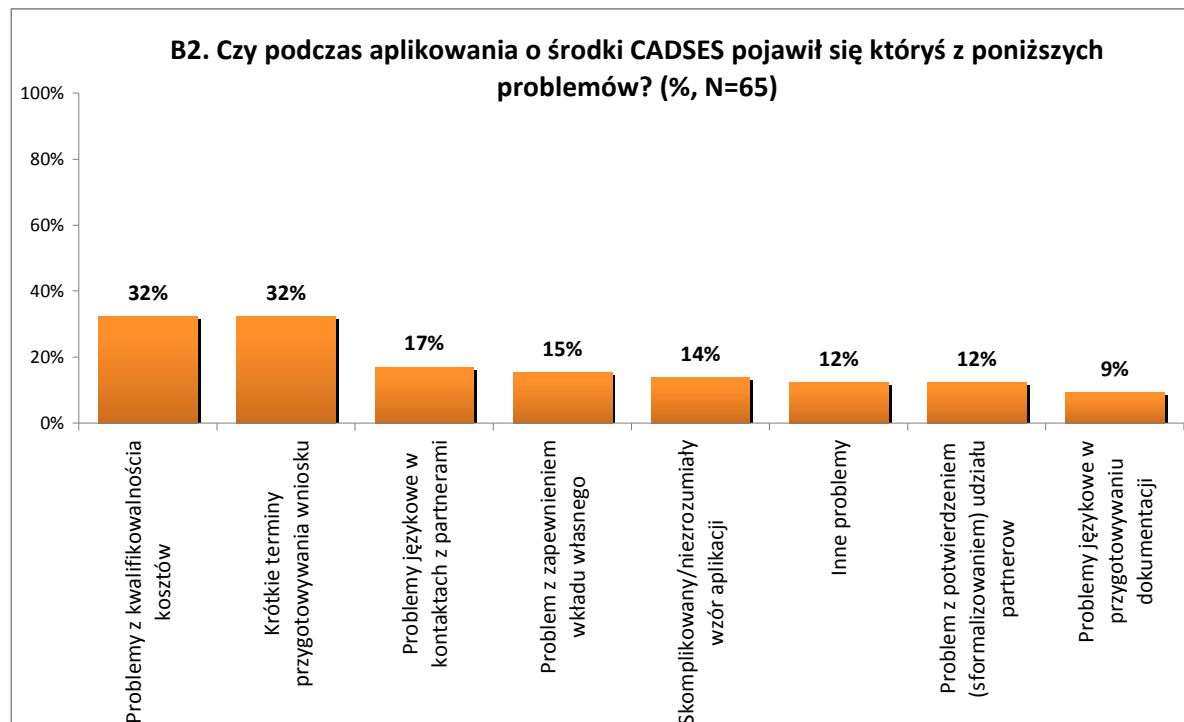
Swoista bierność polskich partnerów we wpływaniu na ostateczny kształt aplikacji przed jej złożeniem miała swoje konsekwencje w fazie realizacji. Okazuje się, że dość dużym problemem był sposób wypełniania wniosku. Niekiedy partnerzy dostawali tylko do podpisu gotowe części aplikacji, przygotowane przez lidera. Bez odpowiedniej weryfikacji treści, po faktycznym zatwierdzeniu wniosku pojawiały się zatem problemy na etapie wdrażania. Ważnym zadaniem KPK okazywało się uczenie beneficjentów, że mają oni pełne prawo do aktywnego współtworzenia wniosku.

Problemy w fazie wdrażania nie wynikały tylko ze zbyt ogólnie sporządzonego opisu zarządzania przedsięwzięciem bądź rozliczania kosztów. Dotyczyły one także meritum projektów. Zbyt ogólne konstrukcje myślowe zawarte we wniosku, dotyczące przedmiotu projektu powodowały, iż na etapie aplikacji wszyscy partnerzy byli skoncentrowani na samym złożeniu wniosku. Dopiero później, w fazie uruchamiania projektu, zaczęli zajmować się problemami, których nie udało się rozwiązać wcześniej, lub które pojawiły się w wyniku odmiennej interpretacji zapisów we wniosku.

Wśród najczęstszych problemów napotykanых podczas pisania i składania wniosku, polscy partnerzy wymieniali kwestie kwalifikowalności poszczególnych wydatków, krótkie terminy przygotowania wniosku oraz problemy i bariery językowe w kontaktach z partnerami (ryc. 12). W kwestiach kwalifikowalności wydatków pytania najczęściej wiązały się z projektami pilotażowymi, związanymi z małymi inwestycjami (np. projekty *ADHOC* i *Cultural Landscapes*, patrz studia przypadku). Drugi z wymienionych problemów wynikał nierzadko z zachowania samych liderów, którzy często zbyt późno zgłaszali się do potencjalnych polskich partnerów. Wynikający stąd pośpiech w formułowaniu aplikacji powodował swoistą jej „umowność”. Jak już było powiedziane, w pierwszej kolejności traktowana była ona jako narzędzie do zdobycia środków, a nie zapis działań, które stają się przedmiotem kontraktu między Instytucją Płatniczą a beneficjentem.



Rycina 12: Podstawowe problemy zidentyfikowane w trakcie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES przez polskich beneficjentów.

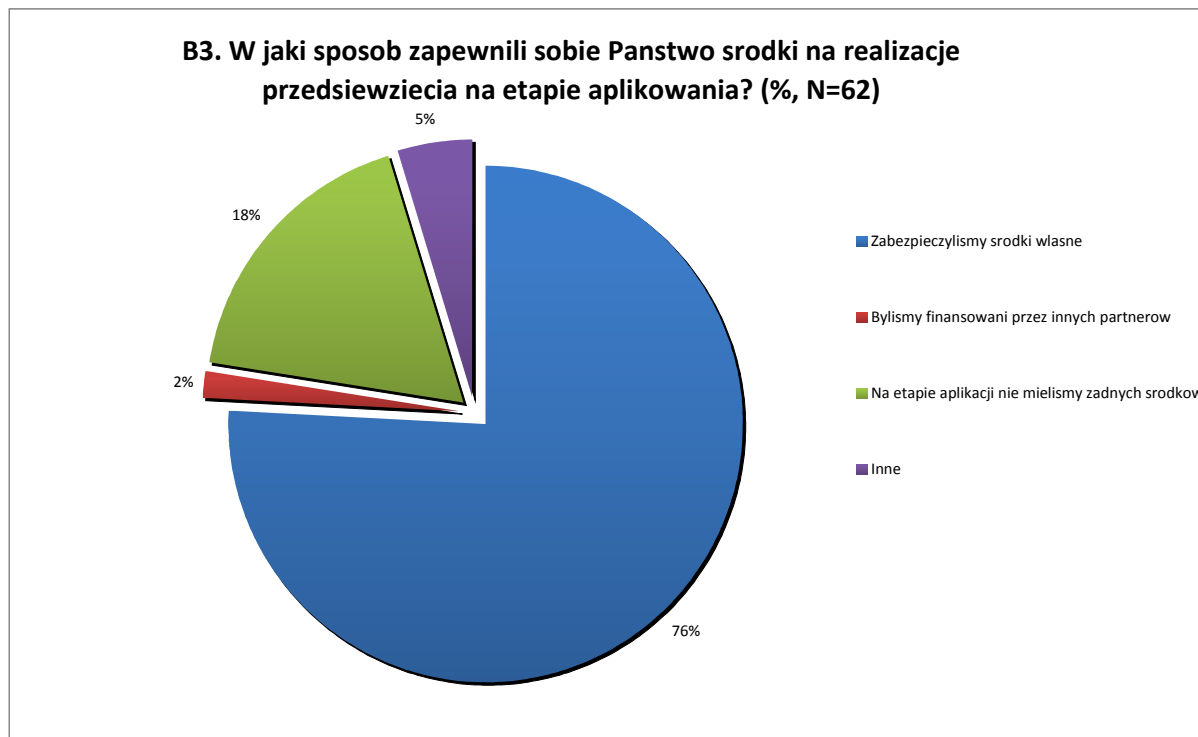


Zdarzało się jednak, że już na etapie aplikowania polskie instytucje przejmowały pomysły na projekty i walczyły o sukces w składaniu wniosku, a potem w realizacji przedsięwzięcia. Za przykład może posłużyć projekt: *Management of Groundwater At Industrially Contaminated Areas (MAGIC)*. Późniejszy lider tego projektu, Główny Instytut Górniczy z Katowic, przejął na prośbę partnerów z Niemiec, jak się wyraził, *rozsypane* konsorcjum różnych instytucji na około 4 tygodnie przed upływem terminu składania wniosku.

Pośpiech w składaniu wniosków i częsta bierność polskich partnerów na tym etapie nie pozostały bez wpływu na zabezpieczenie wkładu własnego. Ponad 3/4 badanych instytucji była w stanie zabezpieczyć środki finansowych, ale niemal 1/5 badanych na etapie aplikowania o środki EFRR z programu INTERREG III B CADSES nie posiadała żadnych środków zarezerwowanych na ten cel (ryc. 13). Można zatem zaryzykować przypuszczenie, iż dla tej grupy (czyli dla co 20 badanego) uczestnictwo w projekcie było dziełem przypadku.



Rycina 13: Sposób zabezpieczania środków finansowych w trakcie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES przez polskich beneficjentów.



Wspomniana wyżej pośpieszność i przypadkowość konsorcjów projektowych skutkowała także poważnymi błędami formalnymi w aplikacjach. Jak wspominają pracownicy Krajowego Punktu Kontaktowego, beneficjenci próbowali także za ich pośrednictwem dostarczać brakujących lub poprzednio źle wypełnionych dokumentów do Wspólnego Sekretariatu Technicznego w Dreźnie, nawet z pomijaniem liderów, tak aby przyspieszać procedury. Część projektów została złożona po terminie.

Nikła współpraca w obrębie partnerstwa na etapie aplikacji sprawiła, że dopiero po wyborze wniosku, na pierwszych spotkaniach projektów (tzw. *kick-off meetings*) ustalano precyzyjnie harmonogramy prac, tryby współpracy, wypracowywać kanały komunikacji, a czasem nawet poznawać się osobiście. Tym działaniom znów jednak towarzyszył pośpiech.

W niektórych przypadkach okazywało się, iż ustalone w fazie konceptualizacji, a potem aplikacji modele współpracy były nieefektywne i nieskuteczne. Było tak np. z koncepcją przepływów płatności i potwierdzania wydatków przez faktury w projekcie ADHOC, która w praktyce okazała się niemożliwa do wdrożenia (por. studium przypadku).

Nieprzykładanie wagi do precyzyjnych opisów przedmiotu projektu (jasnych i wspólnie wypracowanych definicji) w fazie aplikowania odbijało się dotkliwie na późniejszej jego



realizacji. Dobrym tego przykładem jest projekt AB-Landbrigde. W trakcie prac okazało się, iż podstawowym problemem jest precyzyjne określenie, czym tak naprawdę jest korytarz transportowy Bałtyk-Adriatyk (w dokumencie aplikacyjnym określany jako VI korytarz), którego to obszaru w aplikacji nie zdefiniowano. W trakcie dyskusji, spotkań i wreszcie podczas tworzenia dokumentów programowych okazało się, iż koncepcji jednego szerokiego korytarza nie da się utrzymać. Konsorcjum *de facto* rozpadało się na grupy instytucji, które terytorialnie (zgodnie ze swoim położeniem) lub swoimi kompetencjami obejmowały różne przestrzenie (patrz szerzej studium przypadku).

2.3.2 Kwestie współpracy

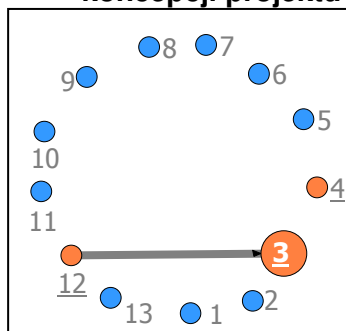
W wyniku badań stwierdzono, iż współpraca z partnerami, także zagranicznymi, na etapie aplikacji była bardziej intensywna niż w fazie przygotowawczej projektu. Wyniki analizy sieci powiązań między partnerami wykazują, iż na etapie conceptualizacji sieci polscy partnerzy współpracowali najczęściej z jednym lub dwoma partnerami projektu. W trakcie sporządzania aplikacji liczba i intensywność interakcji zdecydowanie wzrastała. Rzecz jasna, tempo wzrostu było różne, od relatywnie niewielkiego (np. w projekcie ADHOC) do bardzo dynamicznego (np. w projekcie Green Keys), por. ryc. 14



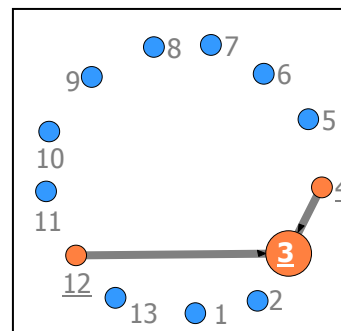
Rycina 14: Dynamika współpracy w sieciach przed i w trakcie procesu aplikacji do programu INTERREG III B CADSES.

Projekt ADHOC

Sieć przed projektem i w trakcie koncepcji projektu



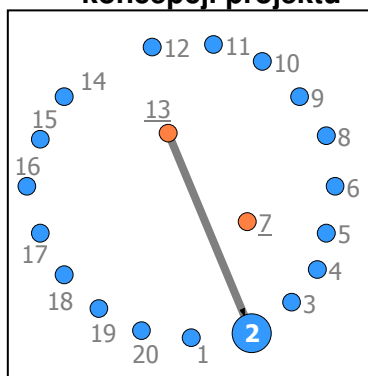
Sieć w trakcie aplikowania



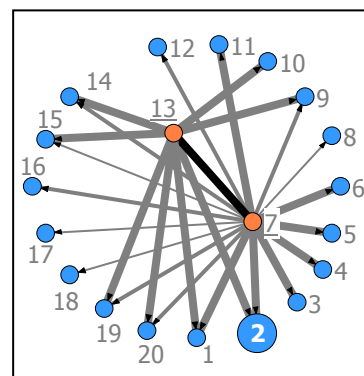
1. City of Bamberg, Bamberg
2. City of Bautzen, City of Bautzen, Bautzen
3. City of Jelenia Góra, Jelenia Góra
4. City of Plock, Plock
5. City of Ptuj, Ptuj
6. City of Ravensburg, Ravensburg
7. City of St. Pölten, St. Pölten
8. City of Trnava, Trnava
9. City of Varaždin, Varaždin
10. City of Zittau, Zittau
11. German Association for Housing, Urban and Spatial Development, Berlin
12. Polish-German Research Association ADHOC EEIG / EWIV, Jelenia Góra
13. Saxon State Ministry of the Interior, Dresden

Projekt GREEN KEYS

Sieć przed projektem i w trakcie koncepcji projektu



Sieć w trakcie aplikowania



1. Centre of Environmental Research (UFZ), Leipzig
2. City of Dresden, Dresden
3. Geographical Research Institute (GRI HAS), Budapest
4. German Association for Housing Urban and Spatial Development, Berlin
5. Józsefváros Rehabilitation and Urban Development Co., Budapest

10. Municipality of Leipzig, Leipzig
11. Municipality of Nova Gorica, Nova Gorica
12. Municipality of Sanok, Sanok
13. Municipality of Xanthi, Xanthi
14. Municipality of Sofia, Sofia
15. Municipality of Volos, Volos
16. Technical University of Marche, Ancona

6. Leibniz Institute of Ecological and Regional Development (IOER), Dresden
7. Municipality of Bydgoszcz, Bydgoszcz
8. Municipality of Giulianova, Giulianova
9. Municipality of Halandri, Halandri
Municipality of Kotel, Kotel

17. Union of Parks & Landscape Specialists in Bulgaria (UPLSB), Sofia
18. University of Thessaly, Volos
Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UPIRS), Ljubljana

Ogólnie rzecz biorąc, w trakcie procesu aplikowania ciężar działań spoczywał na liderach. Partnerzy, mimo deklaracji, iż 42% z nich uczestniczyło aktywnie w sporządzaniu wniosku, postrzegają siebie nawzajem jako biernych uczestników procesu aplikowania. Wynikać to może z dwóch przyczyn. Po pierwsze, partnerzy istotnie nie byli aktywni w sporządzaniu wniosku (co potwierdzałyby dane statystyczne z ryc. 15), po drugie nie wiedzieli nic lub bardzo niewiele na temat uczestnictwa innych partnerów (szczególnie z zagranicy) w procesie tworzenia, a potem składania aplikacji. Obie te możliwości świadczą o tym, że powodzenie przedsięwzięcia na etapie aplikowania zależało przede wszystkim od potencjału i zdolności organizacyjnych jak i finansowych jego lidera.

Rycina 15: Ocena intensywności współpracy między partnerami w procesie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES.



Ostatnią kwestią, na którą warto zwrócić uwagę jest sposób zawierania umowy partnerskiej. To także stanowiło barierę formalną dla polskich instytucji, zwłaszcza w projektach, w których było ponad 10 partnerów, i w których wywodzili się oni z więcej niż 2-3 krajów. Umowa partnerska musiała być bowiem podpisana przez wszystkich partnerów projektu na jednym dokumencie. Oznaczało to, iż oryginalny dokument tygodniami wędrował pocztą po całym kontynencie, od partnera do partnera. W przypadku dużych konsorcjów w istotny sposób opóźniało to działania projektowe.

2.3.3 Kwestie informacji

Polscy beneficjenci podkreślają, iż na etapie aplikowania wniosku korzystali ze szkoleń, organizowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy. Większość uznała przy tym, iż były one ogólne i dotyczyły przekrojowych zagadnień. Nie postrzegają tego jednak jako wady, gdyż taki charakter szkoleń zapewniał podstawową wiedzę na temat INTERREG III B CADSES oraz pozwalał zorientować się w przekrojowych zagadnieniach.

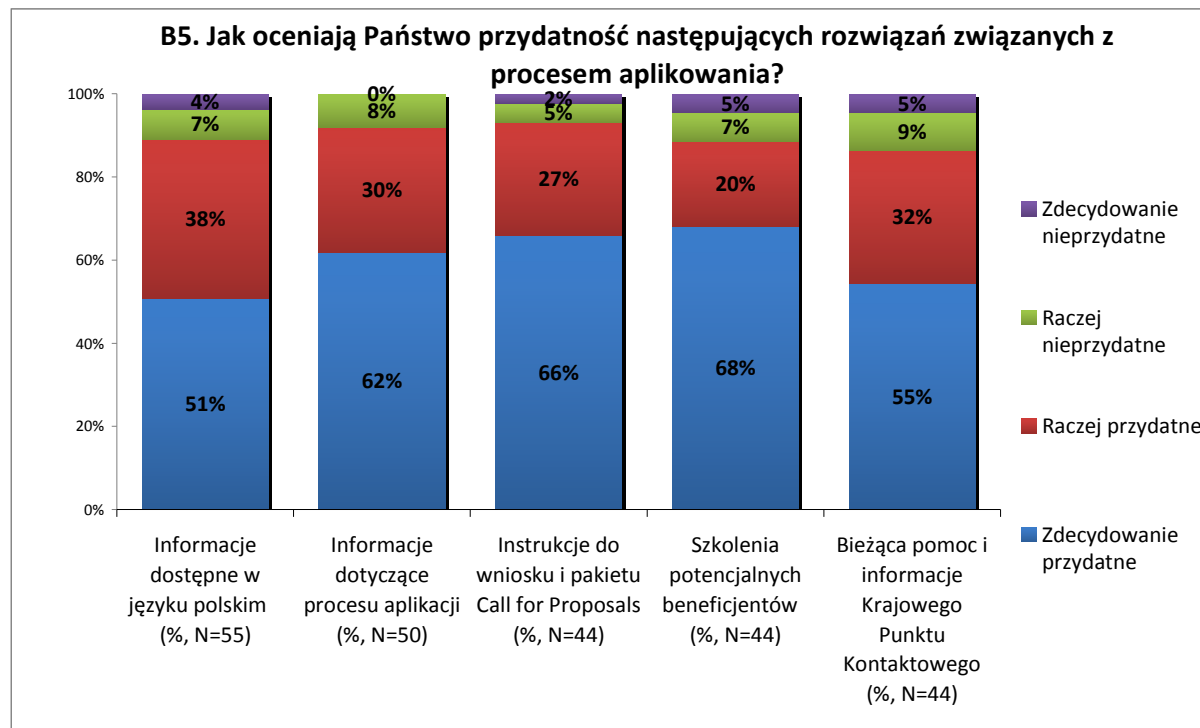
Ze szczegółowymi pytaniami i prośbami o pomoc w rozwiązywaniu problemów beneficjenci zwracali się do KPK, od którego, jak twierdzą, uzyskiwali fachowe doradztwo.

Polacy mogli jako liderzy składać wnioski *de facto* tylko w dwóch ostatnich naborach wniosków Pracownicy KPK przyznają, iż w okresach naboru projektów mieli duże natężenie pracy (telefony, maile od beneficjentów, spotkania). Nie wszyscy jednak z usług KPK byli zadowoleni. Część potencjalnych beneficjentów odchodziło rozczarowanych tym, iż np. w ramach programu nie mogą rozwijać współpracy ze swoimi partnerami spoza obszaru CADSES (np. z Hiszpanii, Francji, Wielkiej Brytanii).

Rola KPK rysuje się jednak w innym świetle, jeśli wziąć uwagę wyniki badań ilościowych. Beneficjenci uznali przydatność szkoleń, dostępnych na stronie internetowej pakietu dokumentów *Call for Proposal*, a bezpośrednia pomoc pracowników Krajowego Punktu Kontaktowego została uznana jako bardzo przydatna i przydatna przez 87% beneficjentów – polskich partnerów (ryc. 16) . Mimo wysokiego odsetka, w porównaniu do innych źródeł jest to jednak najslabiej ocenione źródło informacji. Związane jest to zapewne z opisanymi wcześniej prawidłowościami dotyczącymi procesu fazy aplikowania, w którym główną rolę odgrywał lider projektu. Zapotrzebowanie na jakieś szczegółowe informacje na temat specyfiki projektów sieciowych (których nie można uzyskać poza powszechnie dostępnymi źródłami informacji) było zatem wśród polskich beneficjentów raczej niskie.



Rycina 16: Ocena źródeł informacji w procesie aplikowania do programu INTERREG III B CADSES, dokonana przez polskich partnerów.



Podsumowując: Widoczna na tym etapie jest dalsza aktywność liderów projektów, którzy tak jak w fazie przygotowania projektu, tak w fazie sporządzania wniosku brali na siebie główny ciężar prac. Niewielka liczba projektów, składanych do programu INTERREG III B CADSES przez polskich liderów świadczy o relatywnej słabości polskich instytucji. U jej podłoża leży nie tyle brak pomysłów i koncepcji projektowych, co zdolności zarządzania projektami UE oraz kierowania pracą kilku lub kilkunastu partnerów jednocześnie. W przekonaniu zespołu ewaluacyjnego są to największe problemy i wyzwania na przyszłość. Potwierdzają to sami beneficjenci – polscy partnerzy projektów INTERREG III B CADSES, którzy wymieniają takie bariery jak: *brak doświadczenia w tego typu projektach, przekonanie ważnego partnera do uczestnictwa w projekcie, przekonanie lidera o sposobie alokacji środków na poszczególne działania i linie finansowanie ograniczenia finansowe i czasowe W możliwościach wyjazdów, rozrzucenie geograficzne partnerów, znalezienie odpowiednich, rzetelnych i odpowiedzialnych partnerów, mających wspólne cele projektowe oraz trudności w zarządzaniu dużą liczbą partnerów.*

2.4 WNIOSKI Z ANALIZY PROCESU WDRAŻANIA

Podrozdział zawiera obserwacje i wnioski z analizy przebiegu projektów – ich wdrażania po podpisaniu umów. Wnioski prezentowane są w trzech aspektach:

- projektowym – analiza problemów wdrażania (z perspektywy polskiego beneficjenta) i sposobów ich rozwiązywania, kwestie monitoringu, postępów merytorycznych, kwestie rozliczeń finansowych;
- współpracy – wnioski z fazy startowej projektu (z określaniem kompetencji w projekcie, poznawaniem się partnerów), kwestie rozliczeń i komunikacji między partnerami programu, koordynacja;
- informacji – współpraca beneficjenta i pomoc ze strony z instytucji programu (dostępność instytucji, gdy pojawiały się pytania i problemy, sposób wprowadzania i informowania o zmianach (np. w wytycznych, wzorach wniosków płatniczych, etc.), przepływy informacji między IZ, IW, WST - na poziomie polskim i CADSES.

Podrozdział pokazuje mechanizmy i doświadczenia partnerów (oraz 4 liderów projektów) w odniesieniu do etapu realizacji projektu (jego wdrażania), w szczególności zaś w odniesieniu do problemów i barier (organizacyjnych, finansowych i instytucjonalnych) pojawiających się na tym etapie cyklu życia projektów.

2.4.1 Kwestie projektu

Najważniejszym obszarem w odniesieniu do tej części badania była kwestia występujących problemów i barier w realizacji projektów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz finansowania działań realizowanych w ramach projektów (w tym zagadnienie finansowania działań z rezerwy celowej budżetu państwa). Analizie poddano także wyzwania i sukcesy, które wskazywali beneficjenci.

Realizacja Programu CADSES i wdrażanie projektów realizowanych przez polskich uczestników Programu napotykała, szczególnie w pierwszej fazie wdrażania, na liczne problemy. Według opinii beneficjentów najważniejszym problemem były opóźnienia w wypłacie środków finansowych. Problem ten podniosło 80% wszystkich beneficjentów co stanowi o jego skali. Ponad połowa beneficjentów w odpowiedzi na pytanie o występujące bariery i problemy w fazie wdrażania projektów wskazywało również problem z terminową realizacją harmonogramu projektów oraz problem z procedurą potwierdzania kosztów kwalifikowanych (odpowiednio 57% oraz 54 %). Z kolei co trzeci beneficjent wskazywał inne problemy i bariery, takie jak problemy z komunikacją w ramach konsorcjów projektowych,

problemy z osiągnięciem produktów i rezultatów zapisanych w projektach, czy też inne problemy związane ze współpracą z partnerami zagranicznymi.

Najważniejszym problemem okazał się więc problem refundacji kosztów kwalifikowanych projektów. Wiele instytucji zgodziło się na udział w CADSES ze pełną świadomością konieczności wydatkowania środków własnych na realizację projektów, by dopiero po ich wydatkowaniu ubiegać się o zwrot. Była to procedura, która dla wielu beneficjentów stanowiła dużą barierę, jednak świadomość korzyści jakie można było odnieść z uczestnictwa w projektach decydowała o chęci podjęcia tego wyzwania.

W Programie doszło jednak do znacznych opóźnień w refundowaniu przedstawionych kosztów, co spotkało się z dużym niezadowoleniem ze strony beneficjentów oraz skutkowało problemami organizacyjnymi. Nierzadko opóźnienia te wynosiły rok, a czasem nawet dłużej. Bezpośrednim efektem tego były nie tylko poważne problemy płynności finansowej instytucji,⁶ ale również negatywne opinie o sposobie realizacji Programu, utrata zaufania do liderów projektów⁷ skutkujące zmniejszeniem motywacji, frustracją, a w konsekwencji zainteresowania udziałem w kolejnych projektach o podobnej tematyce. Opinie takie pojawiały się dosyć często właśnie w tym kontekście.

Należy podkreślić, że ten kluczowy problem miał swoje źródła na poziomie programu. To instytucje programowe i rządy państw - uczestników programu nie były w stanie wypracować konsensusu wokół podstawowych dokumentów programowych (jak np. Memorandum of Understanding). W rezultacie Komisja Europejska, po kilku ostrzeżeniach zablokowała płatności programu. Stan ten utrzymał się aż przez dwa lata - do połowy 2008 roku. Konsekwencje tej niesprawności na poziomie programu najsilniej dotknęły uczestników projektów z ostatniego, czwartego naboru (a więc głównie partnerów z nowych krajów członkowskich - w tym z Polski).

⁶ Z reguły w Programie uczestniczyły instytucje publiczne, które mimo że dysponują zwykle mniejszym poziomem zasobów finansowych, radzą sobie jednak nieco lepiej niż instytucje komercyjne z opóźnieniami w płatnościach. Łatwo jednak sobie wyobrazić destrukcyjną siłę blokad finansowych dla komercyjnych uczestników. Ponad roczne opóźnienia w płatnościach zagrażały utratą płynności finansowej. Przy większym zaangażowaniu finansowym udział w projekcie mógł więc się skończyć bankructwem firmy.

⁷ To lider projektu rozliczał projekt i kontaktował się z Instytucją Płatniczą (włoskie Ministerstwo Infrastruktury i Transportu).



Rycina 17: Problemy podczas wdrażania projektów



Drugim problemem natury finansowej (a trzecim co do ważności) jaki wskazywali beneficjenci były procedury potwierdzania kosztów kwalifikowanych w projektach. Procedura była dwustopniowa. Po pierwsze koszty projektu musiały zostać uznane za kwalifikowane przez instytucję certyfikującą, a następnie, już z uzyskanym certyfikatem, mogły zostać przedstawione przez lidera projektu we wniosku o płatność. Na obu tych poziomach występowały problemy. Na poziomie certyfikacji problemy dotyczyły braku możliwości uznania pewnych kosztów za kwalifikowane, co wynikało z występujących różnic w interpretacji przepisów pomiędzy poszczególnymi krajami z których pochodzili partnerzy. Zdarzały się sytuacje, kiedy partner polski sugerował się podejściem zagranicznego lidera do ponoszonych wydatków, co w konsekwencji okazywało się niezgodne z wytycznymi i interpretacją instytucji certyfikującej w Polsce.⁸ Dodatkowo pojawiły się tutaj problemy związane z regulacjami prawa krajowego partnerów, mającymi priorytet przed innymi regulacjami – i tu właśnie pojawiały się różne interpretacje kwalifikacji wydatków w krajach partnerów.

⁸ W Polsce instytucją odpowiedzialną za kontrolę pierwszego stopnia była Władza Wdrażająca Programy Europejskie (www.wvpe.gov.pl). Jednocześnie warto wspomnieć, że system audytu miał w poszczególnych krajach dwojaki charakter. Poszczególne kraje mogły przyjąć system bądź to system scentralizowany audytu (tak jak zrobiła to Polska), bądź też system zdecentralizowany, gdzie audyty przeprowadzało wiele instytucji, które mogły teoretycznie w różny sposób interpretować wydatki projektowe.



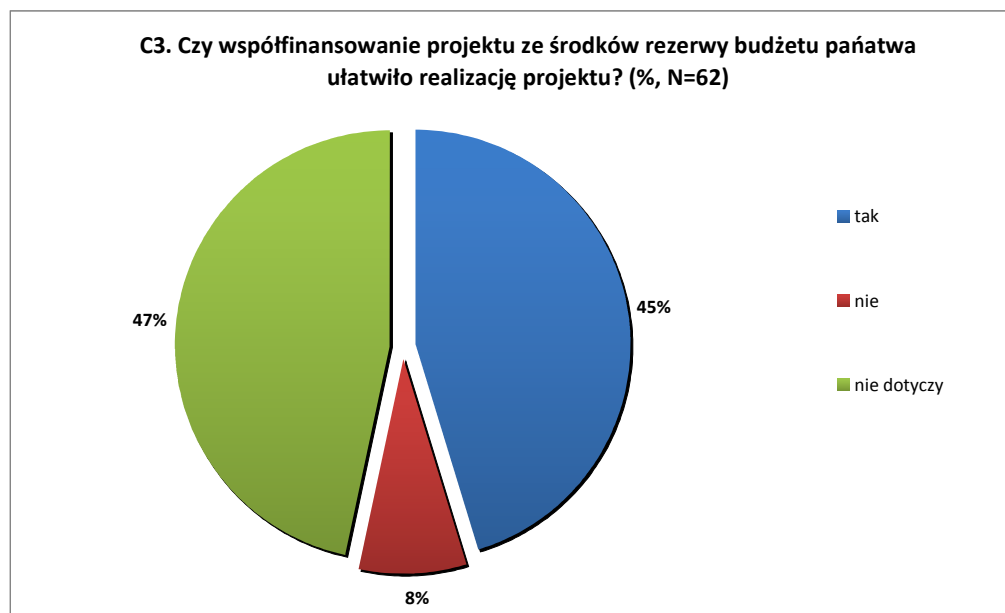
Do najczęściej pojawiających się nieprawidłowości, które pojawiały się na etapie certyfikacji należały błędy rachunkowe. Powodem zwrotów dokumentacji były również braki dokumentów potwierdzających wydatkowanie środków. Tak jak wspomniano na początku, z czasem liczba pojawiających się problemów i błędów malała, co świadczy o wypracowaniu wspólnych schematów pracy i uczeniu się zarówno beneficjentów, jak i instytucji programowych.

Do słabych stron systemu rozliczeń zaliczyć można brak procedur odnoszących się do czasu rozpatrywania i przyznawania certyfikatów, jak terminów rozpatrywania wniosków o płatność, co z pewnością wpłynęło na intensyfikację wyżej opisanych problemów.

Tak więc system rozliczania płatności w instytucji płatniczej (umiejscowionej we włoskim Ministerstwie Transportu i Infrastruktury) za pośrednictwem lidera projektu okazał się nie być z różnych powodów systemem wydolnym.

W kontekście problemów finansowych warto także wspomnieć o możliwości jaką otrzymali beneficjenci w postaci uruchomienia środków rezerwy celowej budżetu państwa (dysponentem tych środków był wojewoda właściwy dla siedziby beneficjenta).

Rycina 18: Sposoby współfinansowania projektów



Choć procedura pozyskania środków z rezerwy celowej (w wysokości 10% wartości rocznego budżetu beneficjenta) nie była procedurą łatwą i mogła sprawić duże problemy to spośród beneficjentów korzystających z tej możliwości większość bardzo pozytywnie wypowiadała się o tym instrumencie finansowania działań. Taką opcję finansowania działań

wybrała ponad połowa wszystkich podmiotów, które poddane zostały badaniu. Pozytywna opinia o rezerwie celowej ma oczywiście związek z opóźnieniami w wypłacie środków UE, powodującymi konieczność finansowania działań projektu ze środków własnych.

Drugą wspomnianą grupą problemów były problemy organizacyjne, w tym przede wszystkim kłopoty z realizacją zadań projektowych zgodnie z harmonogramem, problemy z komunikacją w ramach konsorcjum projektowego⁹ oraz problemy prawne.

Najważniejszym problemem, jaki wskazywali beneficjenci w grupie problemów organizacyjnych były problemy związane z terminową realizacją harmonogramów (był to drugi co do ważności problem wskazywany przez beneficjentów). Problemy te powstawały na różnych etapach realizacji projektów. W części projektów opóźnienia pojawiły się już we wstępnej fazie projektu, na etapie podpisywania umowy (np. projekt AB Landbridge) oraz w fazie strukturyzacji projektu (w kilku projektach pojawił się problem w fazie ustalania faktycznego zakresu działań i odpowiedzialności za określone zadania, a co za tym idzie, zabezpieczenia środków w budżecie). Opóźnienia powstawały także w trakcie realizacji projektów i wynikały bądź to z opóźnień w realizacji poszczególnych zadań projektowych, bądź też rzadziej z opóźnień w płatnościach. W tym pierwszym przypadku powodów szukać należy w nierealności założeń projektowych oraz innych problemach merytorycznych (np. konieczność ustalenia wspólnego zakresu i przedmiotu badania).

Jak wspomniano wyżej liczne problemy pojawiały się na etapie wstępnej organizacji projektów. Powodów szukać należy tutaj jednak nie tylko w dużej liczbie instytucji uczestniczących w projektach i związanych z tym licznymi podejściami do realizacji projektów (w jednym z projektów - AB Landbridge - doszło nawet do sytuacji, w której do końca realizacji projektu nie udało się osiągnąć konsensusu w zakresie wspólnej definicji korytarzy transportowych!), ale także w mało elastycznej postawie liderów projektów. Nie była odosobnioną sytuacją, w której postulaty polskich partnerów spotykały się na tym etapie z twardym, odmownym stanowiskiem lidera projektu.

Pojawiające się w projektach problemy prawne dotyczyły zwykle umocowania instytucji i ich możliwości wynikających z przyjętych statutów, regulaminów, a także z ogólnie obowiązujących regulacji prawnych (instytucje uczestniczące w projektach po stronie polskiej to w większości instytucje sfery publicznej). Świetnym przykładem jest tutaj sytuacja w jednym z projektów (EU-COREe III), gdzie koniecznym okazało się potwierdzenie statusu

⁹ Problemy z komunikacją w ramach konsorcjum projektowego zostały opisane szerzej w podrozdziale 3.4.3.



instytucji publicznej przez organ założycielski. Problemy te rodziły niewątpliwie pewne ograniczenia realizacyjne projektów, wymagały czasu a nieraz oficjalnych interpretacji wynikających z niedostosowania polskiego prawa do rozwiązań programowych.¹⁰

Ostatnim zagadnieniem, które poddane zostało badaniu w ramach tej części projektu była kwestia wyzwań w realizacji projektów. Uzyskane wyniki potwierdzają wcześniejsze opinie i wskazują, że tam gdzie występowały istotne problemy i bariery, tam beneficjenci i liderzy projektów musieli skupiać swoją uwagę w stopniu najwyższym.

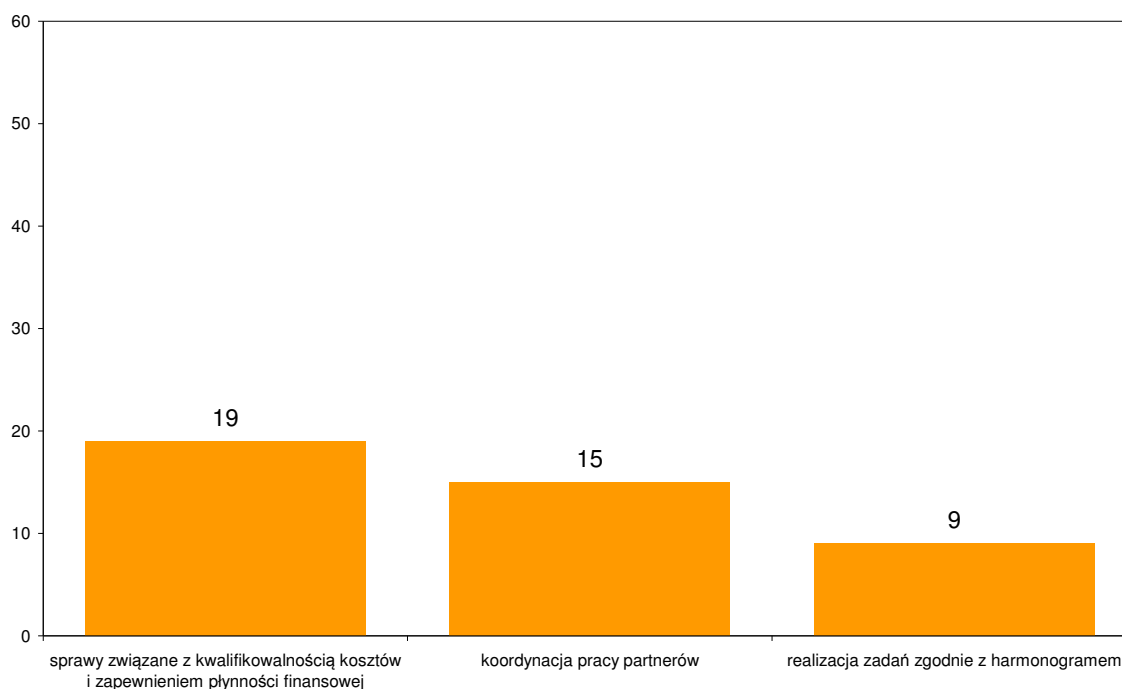
Na pytanie o to jakie były największe wyzwania i sukcesy fazy wdrażania projektu aż 19 podmiotów wskazało, że wyzwaniem tym było potwierdzanie kwalifikowalności kosztów i zapewnienie płynności finansowej. Co czwarty ankietowany beneficjent wskazywał jako największe wyzwanie kwestię koordynacji pracy partnerów w projekcie. Dla co dziesiątego beneficjenta pomocy największym wyzwaniem okazała się realizacja zadań zgodnie z harmonogramem projektu.

¹⁰ Przykładem może być interpretacja Ministerstwa Finansów odnośnie kwalifikowania środków projektowych jako dochodów jednostek samorządu terytorialnego.



Rycina 19: Największe wyzwania procesu wdrażania

C4. Co było dla Państwa największym wyzwaniem we wdrażaniu projektu?



Z kolei ciekawych obserwacji dostarcza analiza sukcesów fazy wdrażania projektów, które wskazywali beneficjenci. Dla jednych z nich sukcesy miały wymiar bardzo prozaiczny i wiązały się bezpośrednio z wcześniej omawianymi problemami realizacji projektów, czyli były to przykładowo: terminowo i rzetelnie wykonany projekt, osiągnięcie wszystkich produktów projektu, terminowe wywiązanie się z zadań, brak konfliktów i stabilność w fazie jego realizacji, czy - bardzo symptomatyczny - przekonanie władz do dalszego finansowania projektu. Dla innych sukces miał wymiar *stricte* merytoryczny i dotyczył wniesienia istotnego wkładu np. w badania nad migracjami, wykazanie znaczenia VI korytarza transportowego, czy też w jednym z projektów - dokładna diagnoza stanu kadr firm regionu. I w końcu dla trzeciej grupy beneficjentów, wymiar sukcesu miał charakter zdecydowanie szerszy i dotyczył przykładowo nawiązanej współpracy i kontaktów międzynarodowych, nawiązanej współpracy z władzami lokalnymi i włączenie ich w działania projektowe, czy chociażby przeniesienie i wdrożenie zagranicznych rozwiązań na polski grunt.

Podsumowując można stwierdzić, że realizacja projektów w ramach Programu była dla wielu beneficjentów dużym wyzwaniem i to nie tylko w wymiarze finansowym, ale również

organizacyjnym i merytorycznym. To wyzwanie po części zostało zintensyfikowane przez złą sytuację i błędy na poziomie programu (dwuletnie wstrzymanie płatności).

2.4.2 Kwestie współpracy

W ramach tego obszaru badawczego analizowano m.in. problem współpracy pomiędzy partnerami w projektach oraz pomiędzy partnerami a liderami projektów. Nie mniej ważnym obszarem badań był tutaj obszar komunikacji w projektach (omówiony zresztą bardziej szczegółowo w części poświęconej informacji). Analizie poddano tutaj także problem roli ekspertów zewnętrznych i firm konsultingowych w realizacji projektów.

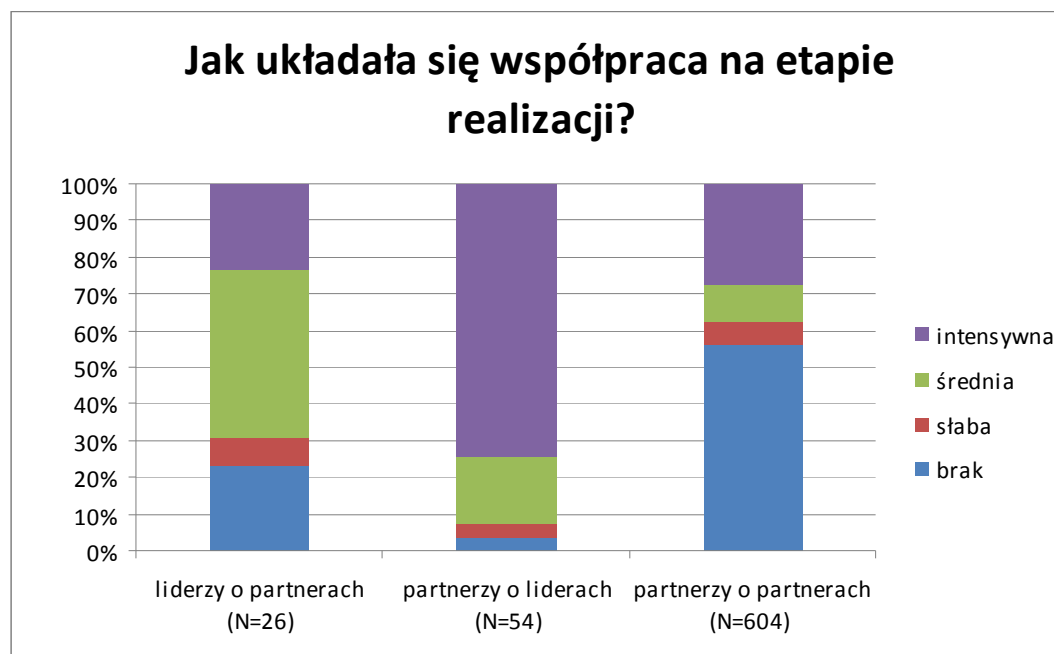
Przeprowadzona analiza sieci w odniesieniu do etapu realizacji projektów wykazała, że o ile przed realizacją projektu w ramach CADSES badani partnerzy współpracowali wcześniej z tylko częścią swoich przyszłych partnerów projektowych (8,2%), o tyle na etapie realizacji częstotliwość tej współpracy znacząco wzrosła. Niemniej jednak badani deklarują współpracę z innymi uczestnikami projektów jedynie na poziomie 49,3%. Formalne uczestnictwo w projekcie nie przekłada się zatem na realną współpracę ze wszystkimi uczestnikami danego przedsięwzięcia (wiąże się to m.in. z dużą liczbą uczestników poszczególnych projektów). Można na tej podstawie również przypuszczać, iż część instytucji uczestnicząca w projektach ograniczała swoje kontakty do minimum i tylko w wymaganym zakresie. Częstotliwość kontaktów była jednak związana przede wszystkim z faktem realizacji projektów, czyli faktem formułowania szczegółowej koncepcji projektów, osiągania rezultatów, czy też koniecznością rozliczania projektów. Jak wspomniano wcześniej na tym etapie powstawały problemy, które rzutowały również na ocenę współpracy pomiędzy partnerami.

Warto zwrócić uwagę, że współpraca partnerów nakierowana była głównie na kontakt z liderami (badani partnerzy nie współpracowali z ponad połową partnerów w swoich projektach). Widać więc tutaj wyraźnie dominującą rolę, jaką odegrali liderzy w niektórych projektach. Ma to także zapewne związek z koniecznością podpisywania umów, strukturyzacji projektów, realizacji zadań, rozwiązywania bieżących problemów, czy w końcu rozliczania projektów. Co zastanawiające 3 polskich badanych liderów zadeklarowało brak współpracy z częścią swoich partnerów (ponad 20% partnerów) a współpracę intensywną jedynie z co 5 partnerem. Oczywiście zakres działań projektowych realizowanych przez liderów był zdecydowanie szerszy niż poszczególnych partnerów, stąd też opinie liderów są bardziej wyważone. Z kolei z przeprowadzonej analizy sieci wynika także, że polskie instytucje częściej kontaktowały się z innymi polskimi instytucjami w ramach swoich projektów, niż z instytucjami zlokalizowanymi poza Polską (projekty EU-CORe II, A-B



Landbridge, ADHOC). Dotyczy to także przyszłej współpracy tych instytucji, o czym pisze się w dalszej części raportu.

Rycina 20: Współpraca na etapie realizacji



Konieczność współpracy w dużym międzynarodowym zespole rodziła pewne problemy natury komunikacyjnej, przy czym oczywiście problemy komunikacyjne nie odegrały istotnej roli w realizacji projektów. Oczywiście zdarzały się sytuacje, w których bariera językowa powodowała opóźnienia w realizacji projektów (np. konieczne okazało się tłumaczenie dokumentów, co wiązało się z dodatkowym czasem), bądź też hamowany był sprawny przepływ informacji (opóźnienia w odpowiadaniu na maile, nie odbieranie telefonów), natomiast nie były to sytuacje częste. Zasadniczo komunikacja pomiędzy partnerami odbywała się w sposób sprawny, przy czym nie dotyczyło to sytuacji problemowych – wówczas kontakty i komunikacja zmieniały swój charakter.

Kwestie przepływu informacji oraz współpracy widoczne były zdecydowanie bardziej w pierwszym etapie realizacji Programu, kiedy instytucje dopiero uczyły się nowych rozwiązań. Był to jednocześnie okres, w którym instytucje publiczne działały w oparciu o mało elastyczne rozwiązania i regulacje – ten brak elastyczności również rzutował na współpracę w ramach projektów.

Warto także zauważyć, że zdarzały się w programie przypadki (projekt ADHOC), w których pewną rolę odegrały firmy konsultingowe. Pomagały one uporządkować projekt na początku jego realizacji (organizacja zadań, podział zadań, ustalenie szczegółowego budżetu) co



pozytywnie wpływało na jego dalszą realizację. Natomiast jak pokazują wyniki badania, rola firm konsultingowych w całości programu nie była istotna. Z kolei w innych projektach okazywało się, że brak takiej strukturyzacji na wczesnym etapie jego realizacji skutkowało problemami już w fazie realizacyjnej.

Współpraca w ramach międzynarodowego partnerstwa powodowała konieczność uczenia się rozwiązań systemowych innych krajów zaś przede wszystkim, wiązała się ze stopniowym poznawaniem kultury krajów partnerskich. Różnice kulturowe nie wpływały co prawda na realizację projektów, aczkolwiek zdarzały się sytuacje, w których różnice te odczuli polscy partnerzy (różnice te były związane np. z godzinami pracy zagranicznych partnerów).

Ciekawą obserwacją jest obserwacja dotycząca siły zaangażowania partnerów i liderów projektów. Na podstawie opinii beneficjentów oraz przedstawicieli instytucji programowych można wnioskować, że współpraca układała się zdecydowanie lepiej z instytucjami, w których lider mocno angażował się w projekt, dbał o jego realizację a następnie jego rozliczenie. Dotyczyło to także „liderów” w poszczególnych instytucjach uczestniczących w projektach. Zaangażowanie takich osób wpływało na zaangażowanie całego zespołu projektowego, co w konsekwencji wpływało na sprawność realizacji całego projektu.

Z kolei negatywnie na współpracę wpływały zmiany instytucjonalne wewnątrz organizacji uczestniczących w projektach oraz zmiany osób w zespołach realizujących projekty. W takich przypadkach zmiany te powodowały często konieczność ponownego „wdrażania” osób i zespołów w projekty. Czasem powodowało to dodatkowe problemy na etapie rozliczania projektów (nowe osoby uczyły się od nowa rozliczać projekty i napotykały na wcześniej rozwiązane już problemy). Utrata wiedzy instytucjonalnej nie okazała się co prawda istotnym problemem, ale warto w tym kontekście zwrócić uwagę na ten problem i zastanowić się nad mechanizmami utrzymywania wiedzy instytucjonalnej odnośnie realizowanych projektów.

Ostatnim zagadnieniem podnoszonym w aspekcie współpracy w projektach (również w odniesieniu do pewnych barier) był problem wycofywania się partnerów z realizacji projektów. Nie były to co prawda sytuacje częste, jednak powodowały dodatkowe problemy natury finansowej oraz natury organizacyjnej (zadania tej jednostki były zwykle rozdysponowane pomiędzy innych partnerów). Powodów rezygnacji z udziału w projektach szukać należy przede wszystkim w przeszkodach formalnych oraz finansowych a często w braku możliwości finansowania działań projektowych ze środków własnych.

2.4.3 Kwestie informacji

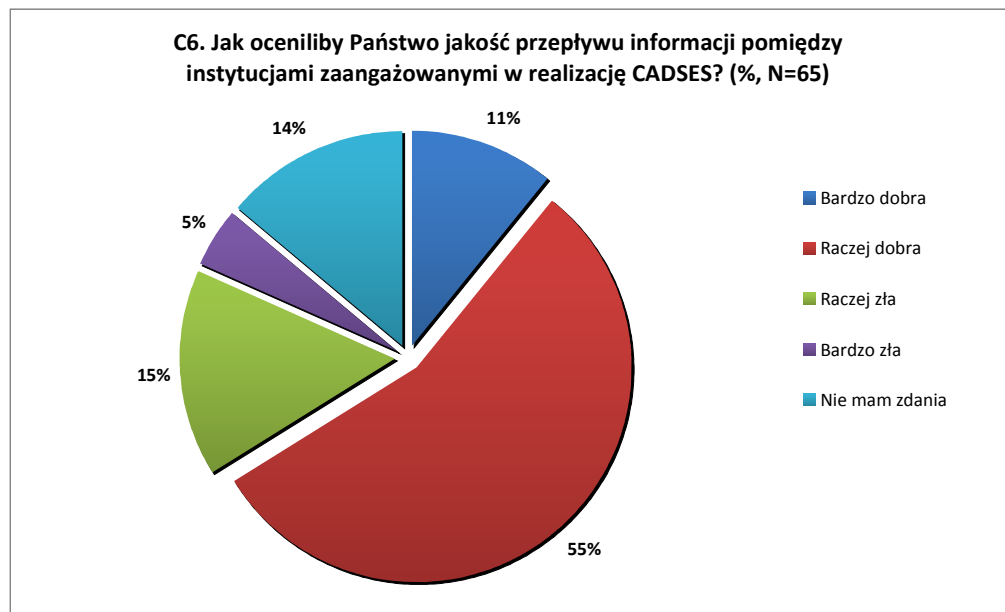
Trzeci i ostatni obszar tej części badania poświęcony został zagadnieniom związanym z przepływem informacji w projektach oraz występującym problemom systemowym wpływającym na realizację projektów oraz Programu.

Przepływ informacji w Programie rozpatrywać można w dwóch aspektach. Po pierwsze dotyczy to poziomu relacji wewnętrznych, czyli przepływu informacji pomiędzy członkami konsorcjów projektowych, zaś po drugie, relacji pomiędzy beneficjentami a instytucjami programowymi (na poziomie krajowym oraz na poziomie międzynarodowym).

Ponad 60% badanych instytucji uznało, że kontakty i jakość przepływu informacji pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w realizację CADSES były dobre. Zdecydowana mniejszość beneficjentów odnosząc się do problemu przepływu informacji pomiędzy instytucjami wskazała, że był on raczej zły albo bardzo zły (odpowiednio 15% i 5% beneficjentów). Powodów takich opinii jest zapewne kilka, ale najważniejsze z nich to jakość i częstotliwość przekazywania sobie informacji przez uczestników projektów (i głównie dotyczy to relacji pomiędzy liderami a pozostałymi uczestnikami projektów). Beneficjenci, którzy przykładowo nie otrzymywali od lidera informacji o etapie na jakim znajduje się rozliczenie projektu, znacznie rzadziej pozytywnie wyrażali się o swoim liderze i znacznie rzadziej byli zadowoleni z przepływu informacji w projekcie (jak już wcześniej zauważono – lider stawał się na tym etapie mniej dostępny i trudniej było zdobyć od niego jakieś informacje). Kontakty pomiędzy pozostałymi partnerami uzależnione były jednak zwykle od zakresu współpracy w projekcie. Tam gdzie realizacja zadań projektu wymagała częstych kontaktów roboczych (związanych przykładowo z koniecznością prowadzenia wspólnych badań), tam zwykle dobrze działała komunikacja projektowa. Stąd też zdecydowana większość opinii jest pozytywna. Utrudnienia w komunikacji dotyczyły z kolei tych instytucji, które w niewielkim stopniu uczestniczyły w działaniach projektowych, bądź też beneficjentów u których występowały bariery językowe.

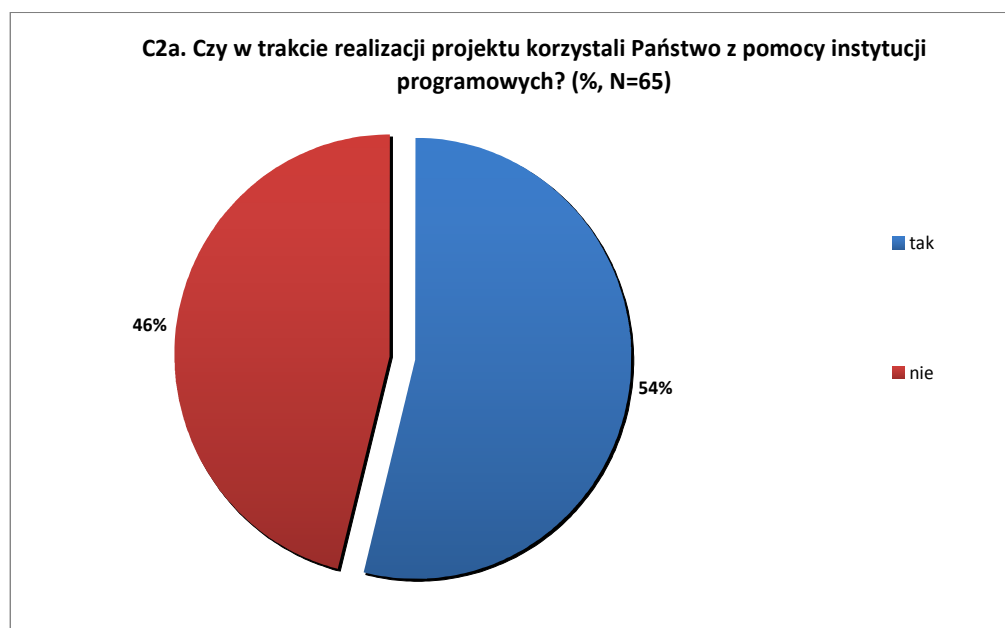


Rycina 21: Ocena przepływu informacji



W odniesieniu do wymiany informacji pomiędzy beneficjentami a instytucjami programowymi to przede wszystkim należy podkreślić to, że tylko część beneficjentów korzystała na etapie realizacji projektu z pomocy instytucji programowych.

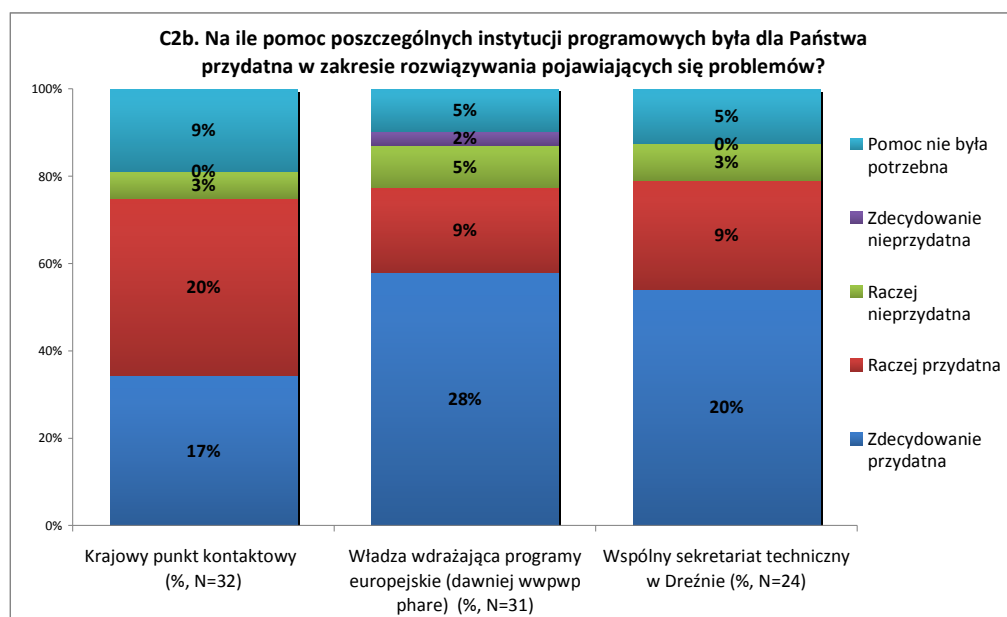
Rycina 22: Pomoc instytucji programowych





Nie oznacza to bynajmniej, że beneficjenci doskonale radzili sobie bez pomocy tych instytucji. Przeciwnie, zwykle potrzebowali pomocy w sytuacjach kryzysowych lub sytuacjach, które wymagały zaangażowania tych instytucji (dotyczyło to konsultacji lub co najmniej poznania opinii tych instytucji).

Rycina 23: Użyteczność pomocy instytucji programowych



Najbardziej przydatne dla beneficjentów okazały się kontakty z Władzą Wdrażającą Programy Europejskie, czyli instytucją odpowiedzialną za certyfikowanie wydatków. Problemy z interpretacją kwalifikowalności poszczególnych wydatków, przedstawianie dokumentów potwierdzających wydatki, czy chociażby problemy wewnętrzne związane z rozliczaniem projektów w poszczególnych instytucjach, wymagały roboczych kontaktów z WWPE, stąd też nie dziwi, że dla beneficjentów kwestie finansowe stanowiły najczęstszy powód kontaktów a jednocześnie pozyskane informacje były bardzo przydatne. Podobna liczba osób (beneficjentów) korzystało z pomocy Krajowego Punktu Kontaktowego, przy czym nieznacznie słabiej ocenili oni przydatność zdobytych informacji (w obu przypadkach jako przydatne uznało informacje ponad 35% osób). Ze względu na fakt, że współpraca z KPK była przez beneficjentów oceniana pozytywnie, powodów szukać należy w tym przypadku w zakresie przekazywanych informacji oraz możliwości podejmowania decyzji przez Krajowy Punkt Kontaktowy (a więc na użyteczność przekazywanych informacji wpłynęła tutaj pozycja KPK w strukturze wdrażania programu). Mniej beneficjentów korzystało z pomocy Sekretariatu Technicznego (deklarowaną pomoc otrzymały 24 podmioty), natomiast tylko co

piąty otrzymał pomoc, która okazała się być pomocą przydatną. W kontekście tych wyników należy jednak pamiętać o zakresie odpowiedzialności poszczególnych instytucji systemowych oraz o relacjach w ramach poszczególnych partnerstw (za kontakty z Sekretariatem oraz Instytucją Płatniczą, czy też Instytucją Zarządzającą, odpowiedzialny był zwykle lider projektu). Ciekawy jest jednak fakt, iż pomimo braku kontaktów polskich beneficjentów z Instytucją Płatniczą, bardzo słabo oceniona została jej praca – beneficjenci wskazywali niejednokrotnie na istotne problemy w tym obszarze (np. brak odpowiedzi na pisma i maile w sprawie płatności projektowych).

Z kolei problemy w komunikacji w ramach Programu widoczne były na poziomie kontaktów Sekretariatu Technicznego i Instytucji Zarządzającej. Są to z pewnością instytucje, które powinny ze sobą ściśle współpracować, natomiast w kontaktach roboczych okazywało się, że uzyskanie opinii od Instytucji Zarządzającej (a także Instytucji Płatniczej) było bardzo trudne. Była to zdecydowanie słaba strona systemu wdrażania tego Programu.

Dobrze ocenić należy współpracę polskich instytucji programowych (KPK – Departament Współpracy Terytorialnej MRR, instytucja certyfikująca – WWPE). Kontakty pomiędzy tymi instytucjami były częste i z reguły kończyły się pozytywnymi rozstrzygnięciami (pozytywnym przykładem współpracy może być przyjmowanie przez KPK roli mediatora pomiędzy beneficjentami a instytucją certyfikującą w zakresie potwierdzania kosztów kwalifikowanych, bądź też np. pomocy beneficjentowi pomocy w zakresie ustalenia statusu organizacji publicznej – projekt EU-CORE II).

W odniesieniu do etapu realizacji projektów warto również wspomnieć o zmianach dokumentacji programowej. W trakcie realizacji programu następowały zmiany, które jednak nie okazały się dla beneficjentów przeszkodą w realizacji projektów, choć pewne problemy sprawiał im załącznik dokumentu na podstawie którego przedstawiane były do certyfikacji wydatki. Dokument ten był dla nich niezrozumiały i trudny do wypełnienia, jednak w konsekwencji ułatwiał i przyspieszał rozliczenie projektu.



2.5 REZULTATY PROJEKTÓW CADSES

W tym podrozdziale omawiamy rezultaty projektów CADSES w dwóch aspektach:

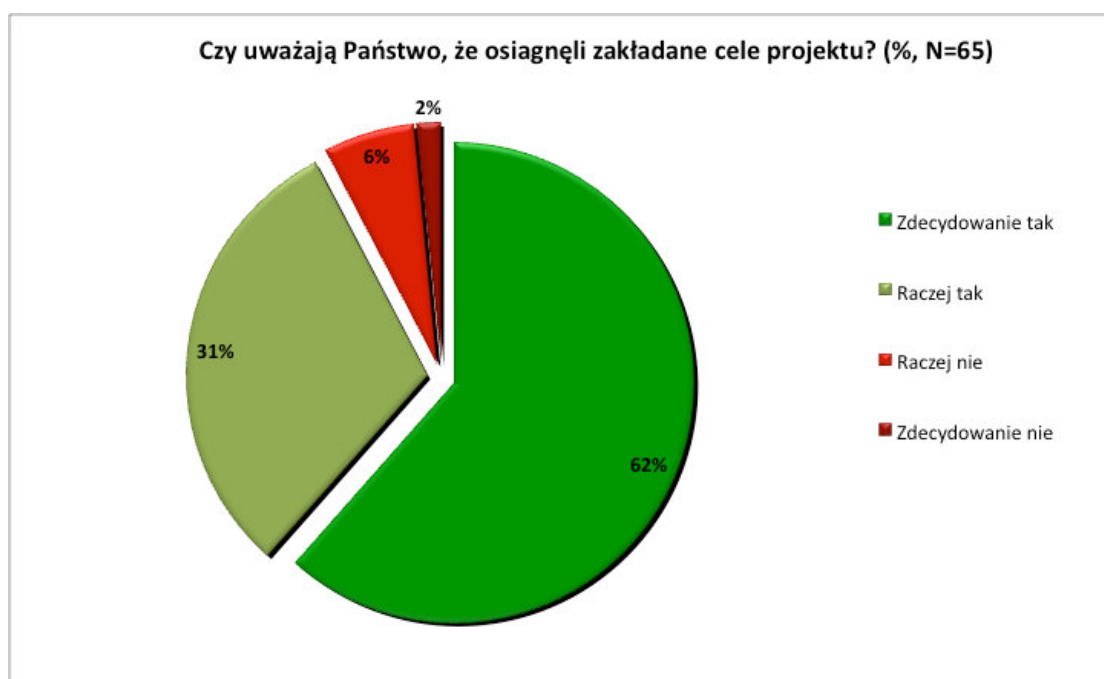
- twardych produktów projektów (opracowanych strategii, dokumentów, etc) i ocenie ich perspektyw użycia (rezultaty) przez partnerów CADSES;
- miękkich produktów i perspektyw ich wykorzystania – chodzi tu o powstałe sieci współpracy, trwałość zawiązanych w ramach projektów relacji z partnerami projektów.

2.5.1 Rezultaty twarde i ich wykorzystanie

Analiza twardych produktów i efektów projektów CADSES okazała się dużym wyzwaniem. Przyczyną był brak systemu monitoringu - czy bardziej konkretnie wskaźników, które opisywałyby postępy i efekty projektów. Co więcej, fragmentaryczna populacja raportów końcowych z projektów uniemożliwiła użycie tego – zwykle podstawowego – źródła informacji o efektach projektów.

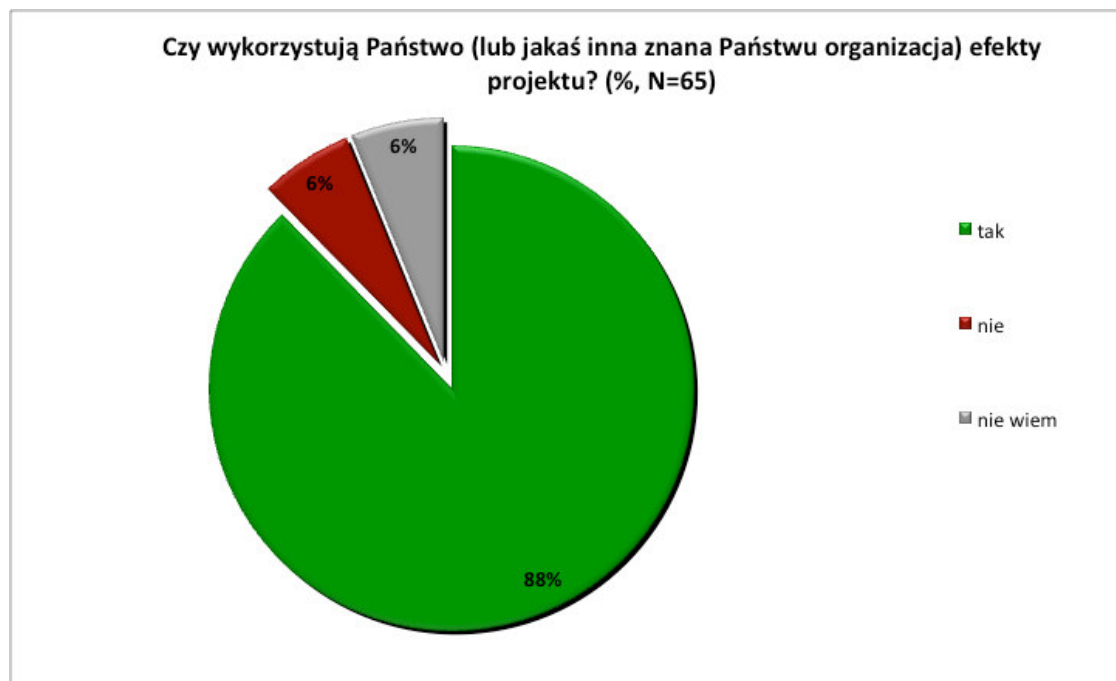
W związku z powyższym, podstawowym źródłem informacji byli sami beneficjenci – uczestnicy projektów. Oczywiście ich samoocena była stosunkowo optymistyczna – zarówno gdy pytano ich o osiągnięcie zrealizowanych celów projektów, jak i o kwestię wykorzystania tychże efektów przez ich własne lub znane im instytucje (porównaj ryc. 24).

Rycina 24: Samoocena uczestników CADSES - stopień realizacji celów projektów





Rycina 25: Samoocena uczestników CADSES – wykorzystanie wyników

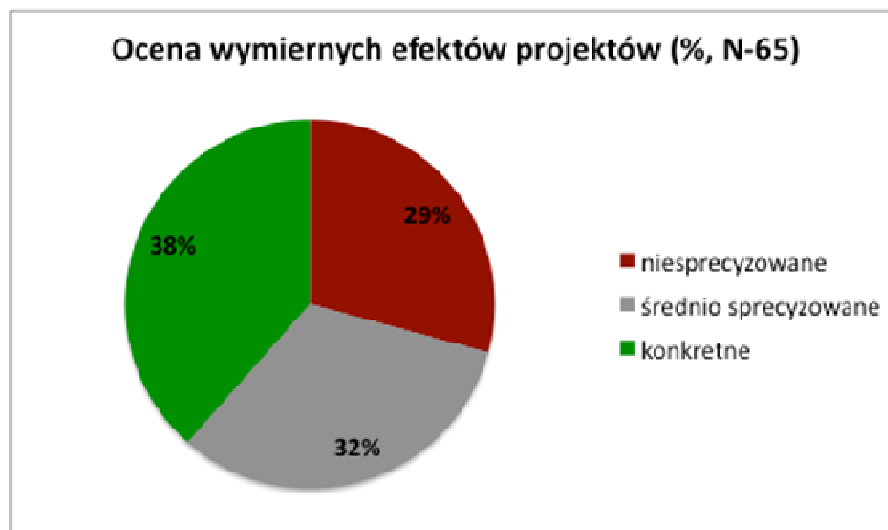


Ta znikoma doza autokrytyki nie jest zaskakująca. Deklaracje te trudno również obiektywnie zweryfikować, z uwagi na brak monitoringu i choćby administracyjnych źródeł informacji o wynikach projektów.

Niemniej bardziej obiektywny obraz sytuacji wyłania się, gdy te deklaracje zestawimy z odpowiedziami na pytania o konkrety dotyczące efektów projektów (ryc.26). I tak, przy pytaniu o maksymalnie trzy wymierne efekty projektów tylko niecałe 30% badanych partnerów projektów było w stanie udzielić konkretnej - naszym zdaniem - odpowiedzi (np. „utworzenie funduszu poręczeniowego”, „produkcja filmów edukacyjnych”, „stworzenie sieci regionalnej”, „wydanie konkretnej publikacji, filmów, albumów”, „stworzenie modeli zintegrowanego podejścia do kwestii Y”, „raport o zmianie środowiska”, „strategia dla gminy Z”, etc). Pozostała część populacji udzielała średnio precyzyjnych odpowiedzi (np. „szkolenia”, „konferencje”, „przygotowanie dokumentów dla przyszłych inicjatyw”, „zbadanie kwestii X”) lub wręcz nieprecyzyjnych ogólników (w stylu: „zapoznanie się z nowymi trendami”, „współpraca zagraniczna”, „wymiana doświadczeń”, „promocje miasta/gminy”, „uzyskanie doświadczenia w realizacji tego typu programów”).



Rycina 26: Ocena ekspercka wymiernych efektów projektów



Nadmierny optymizm deklaracji uczestników CADSES widać jeszcze lepiej przy zestawieniu z naszą ekspercką oceną praktycznego wykorzystania efektów projektów (na podstawie odpowiedzi respondentów).

Rycina 27: Ocena ekspercka praktycznego wykorzystania projektów



Aż w 35% odpowiedzi beneficjentów były wyjątkowo nieprecyzyjne. Uczestnicy nie byli w stanie podać jaka konkretna grupa docelowa wykorzystwała efekty projektu. Najczęściej deklarowano użycie wyników projektów do planowania kolejnych – lecz mało स्पrecyzowanych planów (sic!) lub po prostu powtarzano – jako dowód wykorzystania efektów projektu - wymienione wcześniej produkty (stworzona strategia, zorganizowana

konferencja / szkolenie). Co więcej ponad połowa ankietowanych (54%) deklarowała iż projekt jest wykorzystywany głównie przez własną instytucję do „własnych przyszłych projektów” albo jako materiał do kolejnych analiz i planów strategicznych (tym razem dla sprecyzowanych instytucji – najczęściej regionalnych). Tylko 11% beneficjentów potrafiło podać konkrety wykorzystania efektów projektów przez własną lub znane im instytucje (np. „powstanie stowarzyszenia, w mieście X, które wykorzystuje wypracowaną wiedzę”, „użycie raportu przez konkretne miasta do ich planów rewitalizacji”, „cytowanie wyników przez konkretne instytucje badawcze”, „prace budowlane oparte na wypracowanych dokumentach”, etc.).

Z powyższej krytycznej analizy płynie wniosek, iż osiągnięte rezultaty CADSES są umiarkowane i słabo udokumentowane. Zaistniałą sytuację można wytłumaczyć dwoma rzeczami.

Po pierwsze jest to brak systemu monitoringu i wskaźników (rozumianych szeroko- jako słów, haseł), którymi beneficjenci mogliby się posługiwać opisując produkty i rezultaty swoich projektów. W obecnej sytuacji deklaracje beneficjentów i ich „język projektowy” nie odbiegał zbyt od ogólnych informacji zawartych w broszurach projektowych czy początkowych opisach projektów.

Po drugie, uczestnicy projektów na etapie aplikacji nie byli zmuszeni do wypracowania bardziej konkretnych wizji projektu, wspólnych definicji, sprecyzowania produktów i oczekiwanych rezultatów (przytaczaliśmy już wcześniej przykład projektu, który nie był w stanie wypracować wspólnego rozumienia korytarza transportowego, którego plany miano rozwijać). Co więcej, jak pokazaliśmy w rozdziałach 3.2 i 3.3. (etapy tworzenia projektów i aplikacji) *gros* polskich beneficjentów była pasywna. Zwykle dołączali się do konsorcjum i przyjmowali dane im w pośpiechu przez lidera warunki brzegowe - ogólne cele.

Do tych dwóch kwestii odnosimy się w rozdziale nt. rekomendacji.

2.5.2 Rezultaty miękkie

Przy analizie rezultatów miękkich skoncentrowaliśmy się na dwóch kwestiach. Po pierwsze na kształcie i intensywności sieci współpracy przed i po realizacji projektu, a więc wypełnieniu jednego z głównych celów programu CADSES - wzmacniania współpracy i rozwijania relacji pomiędzy partnerami pochodzącymi z pokrytej programem części Europy. Po drugie zaś planach beneficjentów na przyszłość – ich gotowości do współpracy w

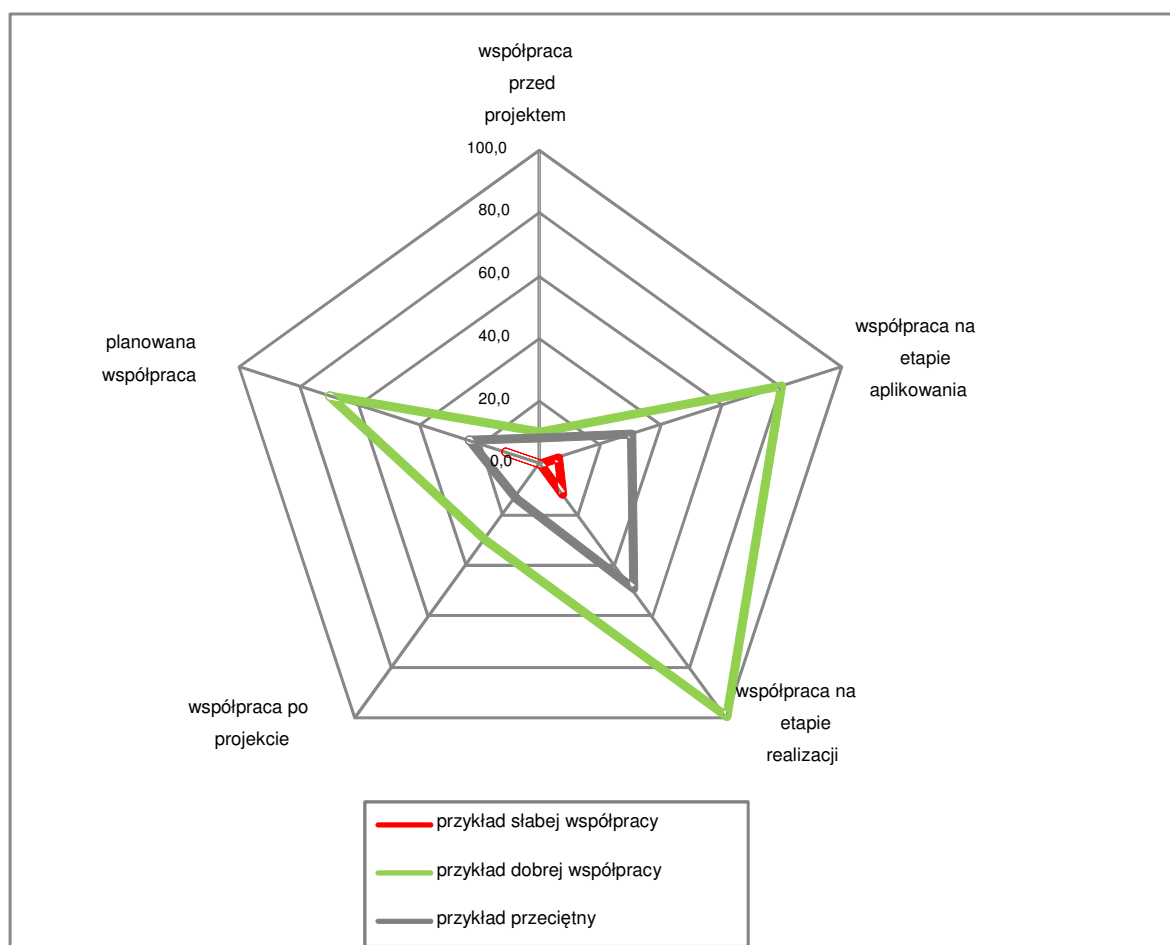


przyszłych projektach INTERREG, co jest relatywnie dobrym miernikiem stopnia ich zadowolenia z dotychczasowych doświadczeń CADSES.

Omawiając kwestie pierwszą - intensywność współpracy w projektach CADSES, należy zwrócić uwagę, że jest ona zróżnicowana w zależności od etapu realizacji projektu. Ponadto dynamika współpracy różni się również pomiędzy poszczególnymi projektami oraz zależy od perspektywy konkretnego partnera. Zebranie opinii partnerów na temat sieci współpracy w realizowanych przez nich projektach pozwala przeanalizować gęstość sieci przed, w trakcie i po zakończeniu projektu (rozumianą jako odsetek relacji współpracy łączących poszczególnych partnerów w odniesieniu do wszystkich relacji potencjalnych).

Zestawiając informacje uzyskane od wszystkich przebadanych partnerów uzyskano średnią gęstość sieci współpracy w projektach CADSES (por. ryc. 28).

Rycina 28: Średnia gęstości sieci współpracy w projektach CADSES





Przed realizacją projektu w ramach CADSES badani partnerzy współpracowali wcześniej (np. realizując inne wspólne projekty) z 8,2% przyszłych partnerów projektu. Czyli udział w CADSES był potencjalnie ogromną szansą na poznanie i wymianę doświadczeń z wieloma nowymi instytucjami. Na etapie aplikowania partnerzy deklarowali współpracę już z 30,1% partnerów. Sieć współpracy była najgęstsza, co oczywiste, na etapie realizacji projektu. Niemniej jednak badani deklarowali współpracę z innymi uczestnikami projektów jedynie na poziomie 49,3%. Formalne uczestnictwo w projekcie nie przekładało się zatem na realną współpracę ze wszystkimi uczestnikami danego przedsięwzięcia. Wiąże się to wprost z dużą liczbą uczestników poszczególnych projektów (najczęściej kilkanaście instytucji). Po zakończeniu projektu w ramach CADSES partnerzy projektów nadal ze sobą współpracowali. Rzeczywistą współpracę po zakończeniu projektu zadeklarowało 13,6% partnerów. Natomiast w przypadku współpracy planowanej odsetek ten sięgał 23,7%. Widać zatem wyraźnie, że udział w CADSES skutkował rozszerzeniem sieci współpracy.

Dynamika tej współpracy była jednak silnie zróżnicowana. W przypadku niektórych projektów (partnerów) znacznie odbiegała od zaprezentowanych wyżej średnich – zarówno na plus jak i na minus. Przyjrzyjmy się, zatem dwóm skrajnym przykładom.

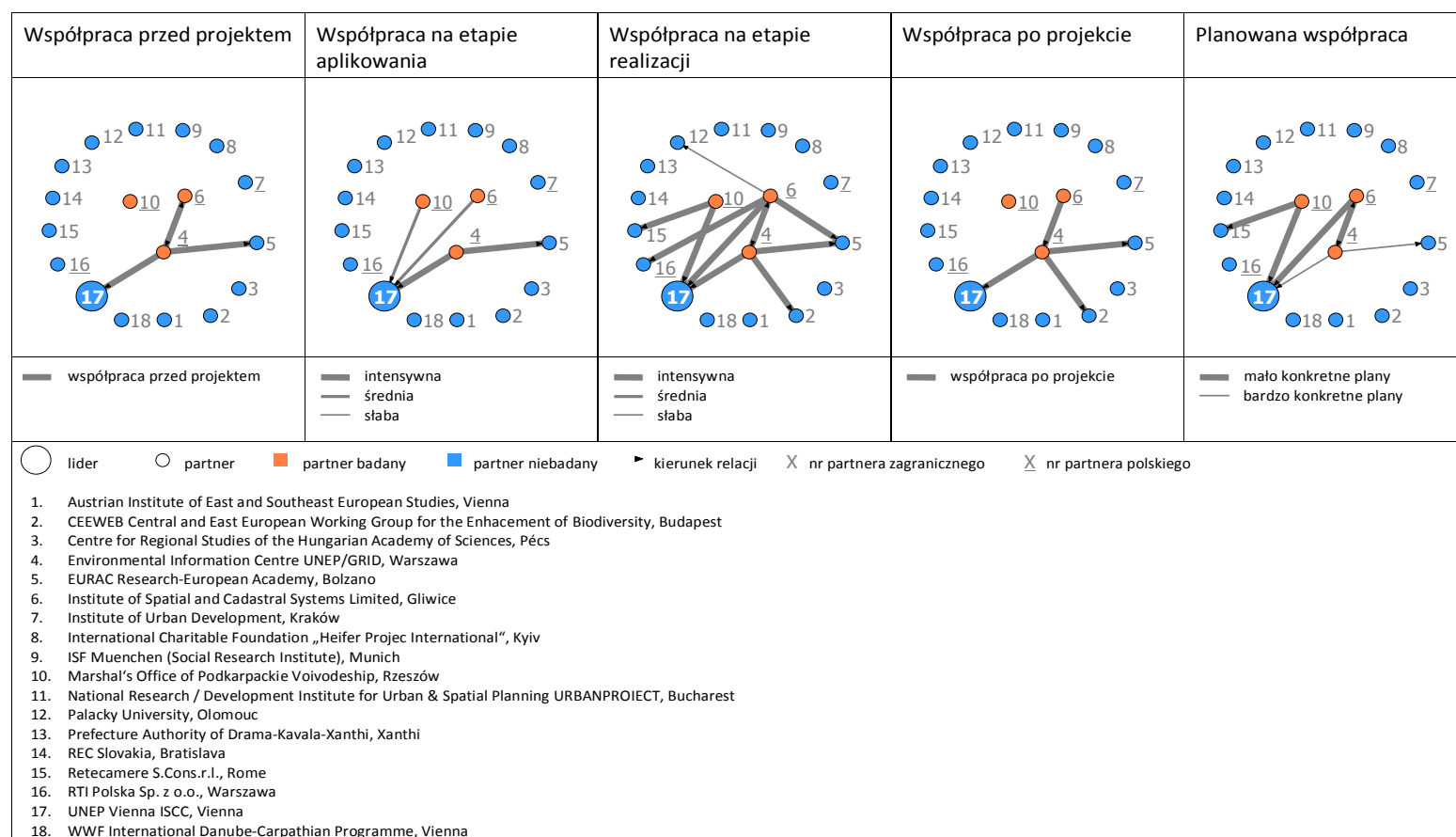
Najgorzej wypadający pod względem współpracy przebadany partner (por. ryc. 29 „przykład słabej współpracy”) nie współpracował przed projektem z żadnym z późniejszych partnerów, także i po zakończeniu projektu taka współpraca nie miała miejsca. Co prawda partner deklarował, że ma plany współpracy, ale dotyczyły one jedynie 2 partnerów (na 17 partnerów w projekcie – czyli około 12% potencjalnych relacji). Na etapie aplikacji partner współpracował jedynie z liderem, natomiast na etapie realizacji z liderem i z jednym partnerem. W tym przypadku współpraca formalna w zasadzie nie przełożyła się na współpracę realną.

Natomiast pozytywnego przykładu partnerstwa dostarcza inny przebadany projekt (por. ryc. 30 „przykład dobrej współpracy”). Mimo, że przed projektem partner współpracował z 10% przyszłych partnerów, to na etapie aplikacji współpracował już z 80%, a na etapie realizacji ze wszystkimi. Przełożyło się to na intensywność rzeczywistej współpracy po zakończeniu projektu (z 30% partnerów) oraz na plany współpracy (z 70% partnerów).

Podane dwa przykłady dobrze ilustrują także naszą tezę o większej skuteczności małych sieci jako "wehikułu" budowania trwałej współpracy.

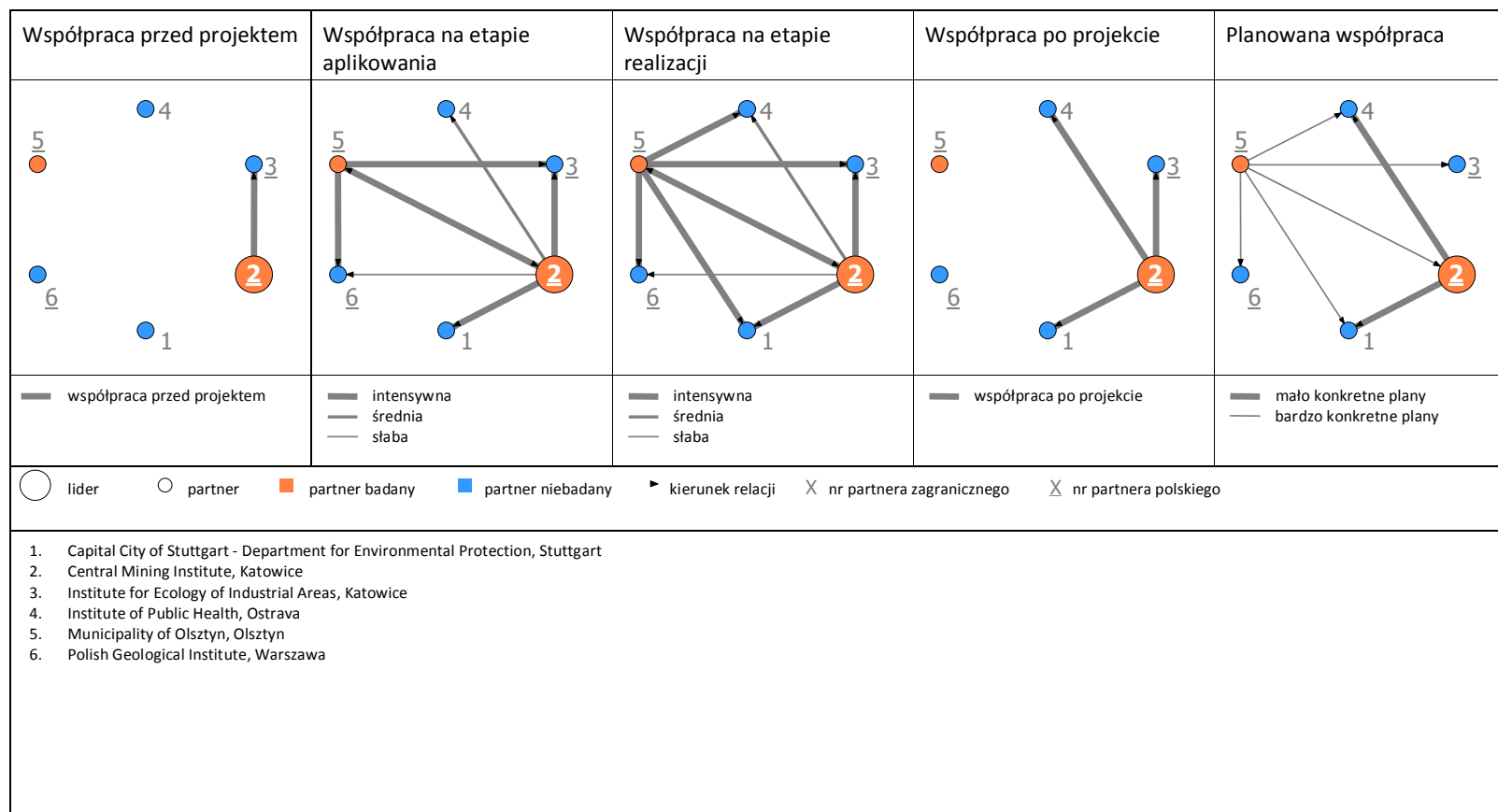


Rycina 29: Przykład słabej sieci współpracy – projekt: Carpathian Project





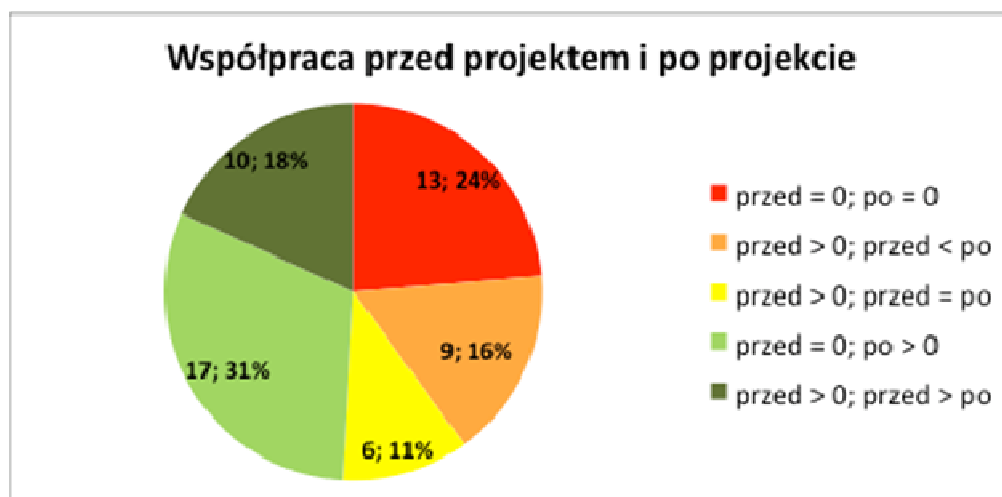
Rycina 30: Przykład dobrej sieci współpracy – projekt MAGIC



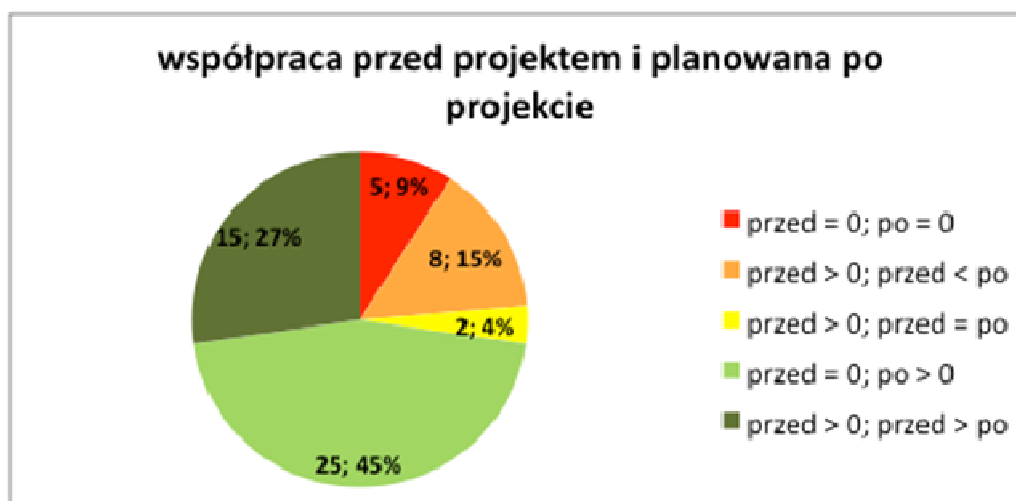


Omawiane zjawiska trwałości współpracy można podsumować wyróżniając pięć grup uczestników projektów CADSES – w zależności od ich stanu współpracy przed i po projekcie (od zerowego do znaczącego). Wynik prezentujemy na dwóch poniższych wykresach (ryc. 31 i 32).

Rycina 31: Współpraca przed i po projektach CADSES



Rycina 32: Współpraca przed i planowana po projektach CADSES

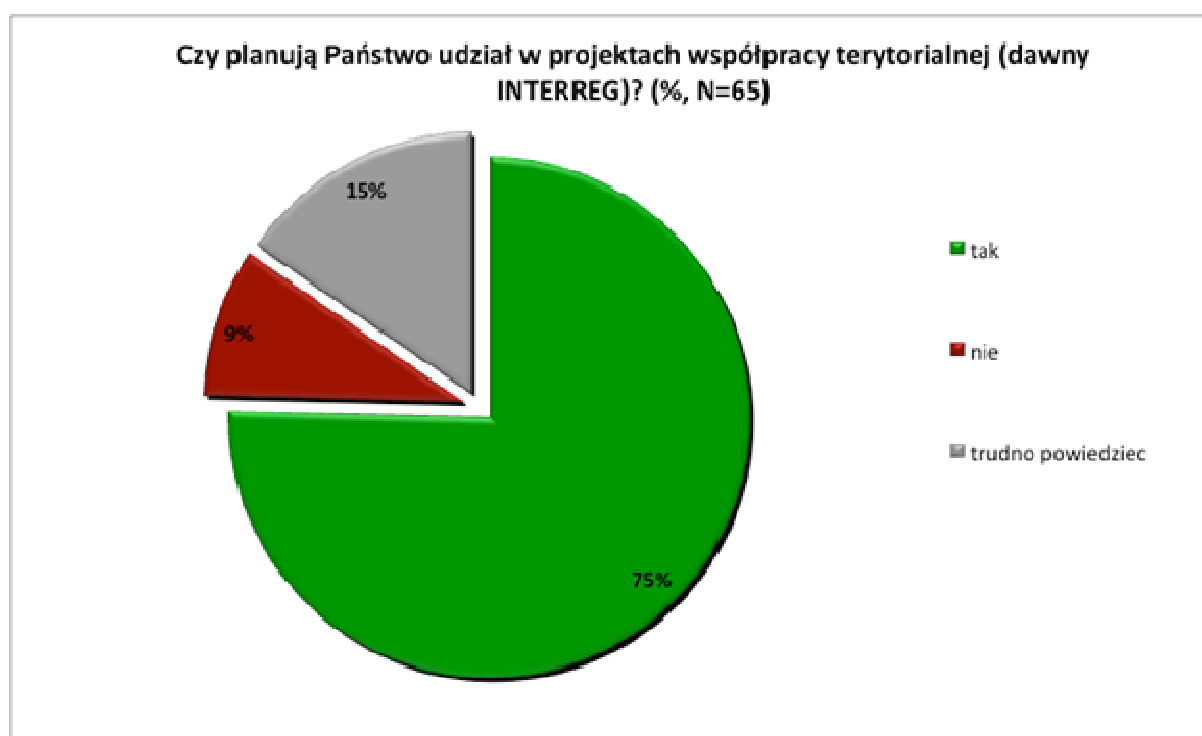


Wykresy pokazują, że prawie połowa uczestników projektów skorzystała z okazji i dzięki CADSES rozbudowała swoją sieć współpracy. Jeszcze wyższy odsetek deklaruje współpracę w przyszłości z poznanymi za sprawą CADSES instytucjami - choć do tych deklaracji należy podchodzić ostrożnie (o strukturze tej współpracy piszemy poniżej). Jednak z drugiej strony aż 24% badanych nie skorzystało z okazji trwałego wejścia w sieć europejskiej współpracy, a 16% wyraźnie zraziło się do dotychczasowych partnerów. Ten spadek zaufania można tłumaczyć omawianymi wcześniej dramatycznymi problemami z płatnościami na poziomie programu (omawianymi w rozdziale 3.4.).



W przypadku planów na przyszłość badani beneficjenci byli optymistyczni i w znaczącej większości deklarowali w ankietach chęć przyszłego udziału w programach współpracy terytorialnej (patrz ryc. 33). Jednocześnie *gros* badanych (67%) widziała się jednak przede wszystkim w roli partnerów – a więc instytucji obłożonej mniejszą odpowiedzialnością (tak merytoryczną jak i organizacyjną). Zdają się więc mieć świadomość wyzwania jakim jest prowadzenie projektu na styku zróżnicowanych i często skomplikowanych procedur programowych i między-krajowych. Potwierdzają to opinie ze studiów przypadków. Dla nowych liderów, bez wcześniejszego doświadczenia „*wysiłek organizacyjny, koncepcyjny oraz logistyczny był niewspółmierny do uzyskanych efektów. Szczególnie wiele energii i wysiłku wymagało opracowanie systemu finansowego i dostosowanie go do obowiązującego prawa u poszczególnych partnerów Projektu*”.

Rycina 33: Plany przyszłego udziału w projektach współpracy terytorialnej



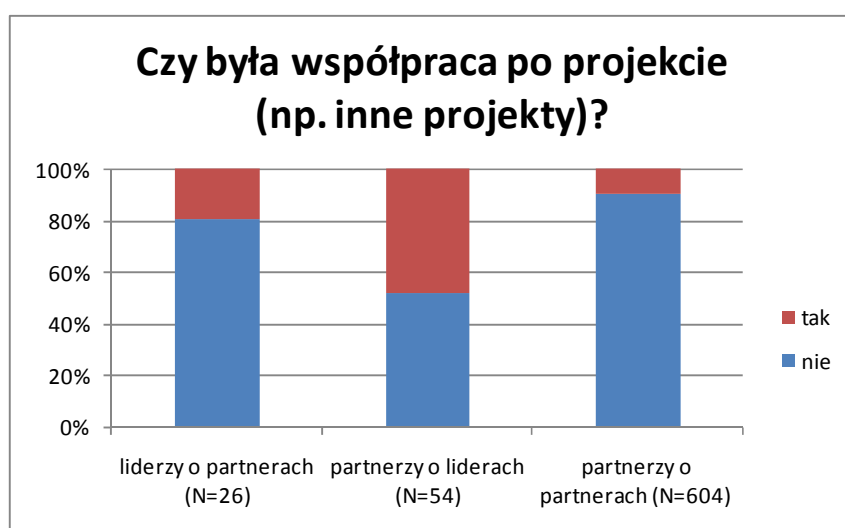


Rycina 34: Plany przyszłego udziału w projektach współpracy terytorialnej - role



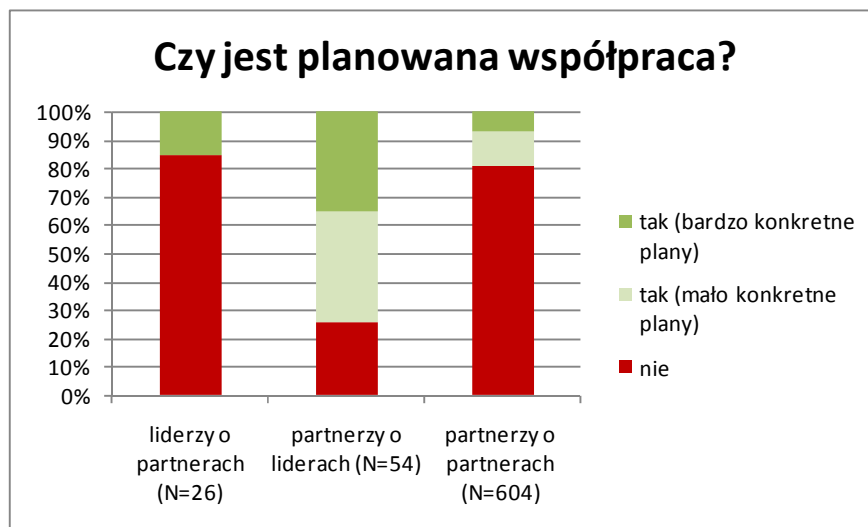
Ciekawie przedstawia się natomiast struktura już zaistniałej jak i deklarowanej współpracy. Na podstawie ankiet sieci współpraca stwierdziliśmy, że współpraca miała przede wszystkim miejsce w przypadku relacji partnerzy-liderzy (ponad połowa współpracowała po projekcie). Przy czym jak zwykle 4 polskich badanych liderów wydaje się odstawać od tego schematu – deklarują oni bowiem zrealizowaną współpracę po projekcie jedynie z co piątym partnerem.

Rycina 35: Realizowana współpraca po projekcie CADSES





Rycina 36: Planowana współpraca po projekcie CADSES



Mała intensywność współpracy między „zwykłymi” partnerami na etapie aplikowania i realizacji skutkowała tym, że nie mieli oni okazji poznać się – nie dziwi zatem to, że współpraca między takimi partnerami po zakończeniu projektu należy do rzadkości (por. ryc. 35). Bardzo podobny obraz wyłania się z opinii partnerów dotyczących planów dalszej współpracy. 75% partnerów ma mniej lub bardziej konkretne plany współpracy z liderami projektów, w których uczestniczyli. Natomiast w przypadku współpracy z innymi partnerami plany współpracy dotyczą jedynie 20% partnerów - z czego mniej niż 10% to plany bardzo konkretne (por. ryc. 36). To kolejny fakt, który potwierdza, iż relacje podczas projektów są zwykle ukierunkowane na liderów i to z liderami (tymi których dobrze się poznało), a nie między a innymi partnerami (często słabo zaangażowanymi „statystami” w projekcie) chce się nawiązywać współpracę.

Ponadto warto też odnieść prezentowany przez nas znaczący przyrost współpracy po CADSES do skali sieci w jaką włączeni byli polscy beneficjenci (ponad 500 partnerów). I tu obraz staje się mniej optymistyczny. W praktyce polscy uczestnicy chcą współpracować z co 6/7 poznanym partnerem. Co więcej, przypomnijmy że aż 33% populacji polskich uczestników CADSES nie zostało przebadanych ankietą sieci, gdyż nie można było odszukać osób odpowiedzialnych w danych instytucjach za projekty CADSES. Skoro ewaluatorzy wspierani przez instytucje programowe nie mogli dotrzeć do tych partnerów, to tym bardziej będzie to niemożliwe dla instytucji zagranicznej, która poszukiwałaby kontaktu do przyszłej współpracy. Tak więc tych 33 beneficjentów należy uznać za „martwe ogniwa” w sieci współpracy, ogniwa które zupełnie nie wykorzystały potencjału sieci CADSES. Przy takim ujęciu sukces w realizacji kluczowego celu programu CADSES - „budowania współpracy” jest bardzo umiarkowany.



Na zakończenie warto też dodać kilka słów na temat promocji projektów. Idee, jak i rezultaty poszczególnych projektów były rozpowszechniane przede wszystkim poprzez doskonale przygotowane strony internetowe. Bardzo często działające w wielu językach. Informacje o projektach przekazano także do prasy, radia, projekty przedstawiano także na odpowiednich wystawach i targach. Promocja projektów odbywała się poprzez dystrybucję folderów informacyjnych, a także monografii tematycznych. Ponadto bardzo często organizowano spotkania informacyjne, konferencje, rozpowszechnianiu rezultatów projektów służyły także fora dyskusyjne. Warto podkreślić, że strategie promocji projektów bardzo często miały przemyślaną strukturę, odnosiły się do konkretnych grup docelowych (rzeczywistych interesariuszy projektów).

Powyższą analizę sieci można podsumować krótko dwoma kwestiami. Po pierwsze, duże, rozległe sieci – budowane wokół mało sprecyzowanych wizji projektów i przy niskim udziale partnerów - nie sprzyjają nawiązywaniu trwałych kontaktów. Po drugie zaś, relacje w programach CADSES są zwykle ukierunkowane na liderów projektów; to oni kierują siecią, wypracowują koncepcję, i to do nich ciążą partnerzy. Rola i zaangażowanie partnerów w relacje między sobą są ograniczone, a co z tego wynika ograniczona ich późniejsza współpraca. Te dwie kwestie adresujemy w naszych rekomendacjach.

3 REKOMENDACJE

Przeprowadzone badanie jest zasadniczo ewaluacją ex post – dotyczy kończącego się już programu, który nie będzie kontynuowany w obecnej - zbadanej formie. Wnioski i sugestie mogą być więc kierowane jedynie do przyszłego programu współpracy "Europa Środkowa" – programu o zmienionym zasięgu i innych warunkach brzegowych wdrażania.

W naszej analizie poszczególnych etapów wdrażania projektów jak i ich efektów zidentyfikowaliśmy pięć głównych kwestii problemowych:

1. opóźniona możliwość pełnego uczestnictwa polskich instytucji (np. przyjęcia pozycji lidera) w programie wynikająca z przystąpienia Polski do UE w 2004r. (program trwał od 2002) - co poskutkowało nielicznymi (4) przypadkami liderowania projektom;
2. blokady w płatnościach na poziomie programu skutkujące frustracją, problemami finansowymi i podważeniem zaufania w relacjach partnerzy - liderzy, a konsekwencji negatywnym postrzeganiem doświadczenia udziału w programie i umiarkowanym zainteresowaniem przyszłymi programami współpracy UE;



3. niska wiedza i brak doświadczenia polskich partnerów w zarządzaniu i współpracy w ramach projektów sieciowych skutkujące problemami we wdrażaniu, ograniczoną aktywnością i niechętnym (nawet planowanym) przyjmowaniem pozycji lidera projektów;

4. niski poziom współuczestnictwa i współpracy w pierwszych etapach projektów (wypracowywania koncepcji i aplikacji) oraz relatywnie wąskie relacje - nakierowane głównie na kontakt z liderem skutkujące narzuconymi wizjami projektów oraz ograniczoną siecią nawiązanych kontaktów;

5. słabe rozumienie korzyści z miękkich projektów oraz specyfiki użyteczności projektów sieciowych, skutkujące mało precyzyjnymi definicjami założeń projektowych (definicji, celów, oczekiwanych efektów) a w konsekwencji dające słabą umiejętność przedstawienia konkretnych wymiernych efektów projektów dla konkretnych odbiorców.

Kwestię pierwszą należy uznać za specyficzną dla programu CADSES, nie powtórzy się już w kolejnym programie. Kwestia druga była również specyficzną i systemową - ryzyko takiego należy jednak uwzględnić w dalszych rozważaniach.

W naszych rekomendacjach koncentrujemy się więc na zaadresowaniu czterech kwestii, które naszym zdaniem - niezależnie od przyjętej formy pozostaną aktualne dla programów tego typu współpracy terytorialnej. Przedstawimy je w formie pytań:

1. Jak zminimalizować negatywne skutki opóźnień finansowych na poziomie programu?
2. Jak wzmocnić udział, wiedzę i doświadczenie polskich instytucji w planowaniu i zarządzaniu projektami sieciowymi?
3. Jak intensyfikować, poszerzać i utrzymywać współpracę sieciową w poszczególnych projektach?
4. Jak przekonać iż projekty "miękkie" mogą być konkretne i mobilizować do wypracowywania konkretnych, wspólnych i spójnych wizji tych projektów

Zasadniczo uważamy, że kluczem do przyszłego, bardziej aktywnego i owocnego udziału polskich partnerów w podobnych programach jest zapewnienie szkoleń i przygotowania merytorycznego oraz wymuszenie bliskiej współpracy i ustrukturalizowanej dyskusji wokół założeń projektu (celów, zakresu, oczekiwanych rezultatów) między wszystkimi partnerami w pierwszych miesiącach projektu.



3.1 JAK ZMINIMALIZOWAĆ NEGATYWNE SKUTKI OPÓŹNIEŃ FINANSOWYCH NA POZIOMIE PROGRAMU?

Rekomendacja 1: Kontynuacja działań związanych z rezerwą celową

Ważnym instrumentem finansowania działań w projektach CADSES okazała się rezerwa celowa budżetu państwa. Pomimo dosyć skomplikowanej procedury uruchamiania tych środków beneficjenci podkreślali skuteczność i zalety uruchomienia tego narzędzia. Nie ulega wątpliwości, że takie narzędzie jest potrzebne.

Sposób wdrożenia

Sugeruje się utrzymanie dostępności rezerwy celowej z budżetu państwa dla nowych programów współpracy terytorialnej. W miarę pojawiających się potrzeb, sugeruje się uruchamianie dla beneficjentów dodatkowych instrumentów finansowych, ponad te, którymi już teraz dysponują (np. jednostki samorządu terytorialnego mają do dyspozycji środki specjalnie na ten cel wyodrębnione w funduszu będącym w dyspozycji Banku Gospodarstwa Krajowego). Dlatego sugeruje się stałe monitorowanie potrzeb beneficjentów w zakresie zapotrzebowania na środki finansowe.

Efekty:

- Poprawa skuteczności realizacji projektów
- Poprawa skuteczności realizacji programu
- Poprawa płynności finansowej beneficjentów

Adresat: Urzędy Wojewódzkie, KPK, beneficjenci



3.2 JAK WZMOCNIĆ WIEDZĘ I DOŚWIADCZENIE POLSKICH INSTYTUCJI W PLANOWANIU I ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI SIECIOWYMI?

Rekomendacja 2: Prowadzenie działań animacyjno-doradczych

Proponujemy wyszukiwanie na szkoleniach, warsztatach, spotkaniach informacyjnych naturalnych liderów partnerstw/konsorcjów i prowadzenie dla nich specjalnych działań doradczo-informacyjnych, w celu ich aktywizacji do budowy i złożenia projektu (podobne działania przyjęto z sukcesem w Regionalnych Ośrodkach EFS).

Sposób wdrożenia.

KPK może wprowadzić procedurę obsługi klienta – potencjalnego beneficjenta. Procedura ta może być wdrożona we wszystkich krajach za pośrednictwem Wspólnego Sekretariatu Technicznego. Etap pierwszy powinien obejmować rozpoznanie wiedzy potencjalnego beneficjenta. Jeśli jest ona niezadawalająca beneficjent kierowany jest na szkolenie ogólne. W przypadku, kiedy beneficjent ma wiedzę ogólną KPK podejmuje decyzję z beneficjentem czy powinien on przejść szkolenie specjalistyczne I stopnia czy powinien już być poddany konkretnemu doradztwu. Szkolenia specjalistyczne I stopnia powinny dotyczyć aspektów dotyczących sposobu budowania partnerstw i tworzenia konsorcjów oraz logiki budowy projektu a także podstaw technik negocjacyjnych na potrzeby rozmów z partnerami, szczególnie silniejszymi instytucjonalnie. Doradztwo polega na rozwiązywaniu problemów pojawiających się w jego samodzielnej pracy. W tej pierwszej sytuacji kierowany jest on na szkolenie, a dopiero potem poddany doradztwu. Taki sposób postępowania pozwoli na wyeliminowanie sytuacji, w których beneficjent pyta KPK o szczegóły, nie mając wiedzy podstawowej do tworzenia koncepcji projektu z programu EWT dla Europy Środkowej 2007-2013. W konsekwencji pomoc będzie bardziej efektywna.

W sytuacji, kiedy beneficjent ma już pomysł na projekt, jest on zweryfikowany na poziomie doradztwa i rokuje powodzenie beneficjentowi można pomóc w budowaniu konkretnego partnerstwa. Usługa jest skierowana tylko do tych, którzy chcą być liderami projektów i musi być już bardzo silnie zindywidualizowana. Stąd proponuje się, by funkcję tę przejęli pracownicy Regionalnych Punktów Kontaktowych przy Urzędach Marszałkowskich. Są oni bliżej beneficjentów, mogą się dopasować do terminów spotkań roboczych, organizowanych przez instytucję, aspirującą do bycia liderem. Animacja obejmuje doradztwo w bezpośrednim tworzeniu aplikacji, przygotowania szczegółowych procedur rozliczania, podziału pakietów roboczych etc.

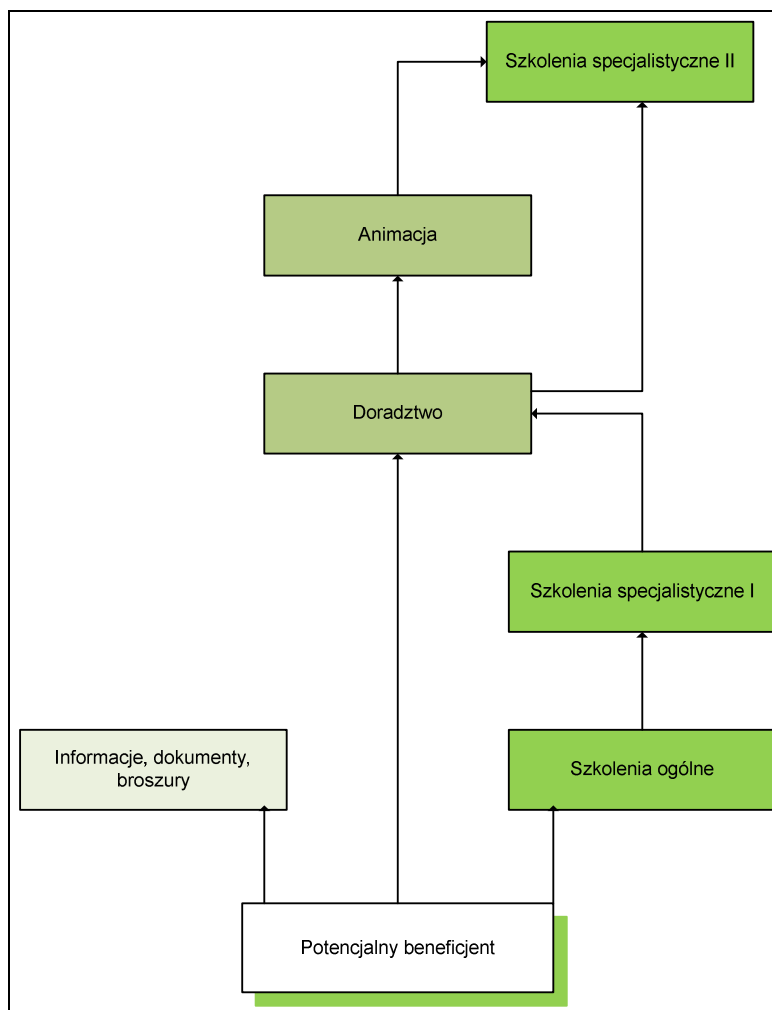


Szkolenia powinny być podzielone na trzy grupy. Szkolenia ogólne powinny dostarczać podstawowych informacji na temat samego Programu EWT dla Europy Środkowej 2007-2013. Szkolenia specjalistyczne I stopnia (jak już było wspomniane) dotyczyłyby już kwestii dotyczących aspektów dotyczących sposobu budowania partnerstw i tworzenia konsorcjów oraz logiki budowy projektu. Na etapie doradztwa lub animacji beneficjent byłby skierowany na szkolenia specjalistyczne II stopnia, poświęcone tylko kosztom kwalifikowanym, wypełnianiu aplikacji, przepływowi finansowemu, rozliczaniu wydatków partnerów zagranicznych i monitoringowi (prowadzone przez instytucję certyfikującą I stopnia i KPK lub trenerów zewnętrznych). Szkolenia ogólne miałyby charakter otwarty, a specjalistyczne zamknięte.

Ostatnia forma pomocy beneficjentom to promocja i informacja prowadzona przy pomocy standardowych metod: strony internetowej, broszur, plakatów, gadżetów. Istnieje konieczność utrzymywania wiedzy instytucjonalnej w instytucjach publicznych realizujących projekty (to nie tylko dotyczy zmian wynikających ze zmian politycznych, ale również faktu, że ludzie po prostu po zrealizowaniu takich projektów uciekają do innych instytucji bo widzą w tym szansę dla siebie na rozwój). Aby zarchiwizować *know-how* w zakresie realizacji projektu, tym samym zachować pamięć instytucjonalną, proponujemy wydanie publikacji podsumowujących wyniki, jak i sposób wdrażania projektów. Takie dokumenty mogłyby być publikowane na stronach www, tym samym służąc kolejnym zespołom w sprawnym wdrażaniu projektów w kolejnych okresach programowych.



Rycina 37: Proponowana procedura obsługi potencjalnych beneficjentów przez KPK i Punkty Kontaktowe w Urzędach Marszałkowskich



Efekty:

- Zwiększenie liczby polskich liderów w Programie Operacyjnym EWT dla Europy Środkowej 2007-2013
- Utrzymanie pamięci instytucjonalnej w instytucjach beneficjentów
- Poprawa trafności zakresu inicjatyw informacyjno-szkoleniowo-doradczych

Adresat: KPK, WWPE

Rekomendacja 3: Wzmacnianie beneficjentów instytucjonalnie

KPK powinien rozpocząć akcję docierania do potencjalnych beneficjentów i namawiania ich do tworzenia w ramach struktur wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu środków na projekty sieciowe pokazując przykłady sukcesów takich zespołów w kraju i za granicą.

Proponowane działania:



KPK wraz z WWPE dokonuje wyboru najbardziej efektywnych i sprawnych beneficjentów w zakresie wykorzystania środków CADSES. Następnie organizują warsztaty w których bezpośrednim celem jest 1) prezentacja szczegółowych sposobów przepływów środków finansowych i dokumentów, związanych z projektem w ramach instytucji polskich, 2) wychwycenie najlepszych sposobów na nawiązanie kontaktów za granicą (oddolne techniki budowania partnerstwa), 3) identyfikacja tych instytucji zza granicy, u których polscy partnerzy widzą ciekawe rozwiązania. Po zamknięciu warsztatu dokonuje się opracowania najlepszych rozwiązań i modeli. Informacje te mogą być wykorzystane poprzez stworzenie osobnego pakietu podręczników, broszur, newslettera dotyczących budowania sprawnego zespołu projektowego wewnątrz instytucji. Materiał powinien być przygotowany przy współpracy z psychologiem, socjologiem i specjalistą do spraw zarządzania tak, aby w odpowiedni sposób uwzględnić i zrównoważyć nie tylko kwestie organizacyjne i proceduralne, ale także kwestie interpersonalne w zespołach.

Efekty:

- Zwiększenie liczby polskich liderów w Programie Operacyjnym EWT dla Europy Środkowej 2007-2013
- Poprawa trafności zakresu inicjatyw informacyjno-szkoleniowych

Adresat: KPK

Rekomendacja 4: Przełamywanie przyzwyczajeń ze starych programów

Doświadczenia beneficjentów CADSES pokazały, że początkowe etap realizacji każdego programu to etap „docieranie się” rozwiązań systemowych. Problemy pojawiające się w tej fazie powodowane są jednak nie tylko faktem braku czytelnych rozwiązań (co swoją drogą jest bardzo ważnym problemem), ale także swego rodzaju przyzwyczajeniem beneficjentów do rozwiązań znanych z wcześniej realizowanych programów i projektów (przykładowo beneficjenci CADSES sugerowali się rozwiązaniami Programu PHARE).

Proponowane działania:

Wydaje się konieczne na tym etapie prezentowanie informacji odnośnie realizacji projektów w taki sposób, aby jasno i czytelnie pokazywały one różnice pomiędzy danym programem a innymi, wcześniejszymi programami (np. w zakresie rozliczeń projektów, w zakresie przedkładanych we wniosku o płatność dokumentów, w zakresie kosztów kwalifikowanych, itd.). W ten sposób można wskazywać również beneficjentom potencjalne zagrożenia dla nich wynikające z realizacji projektów.



Efekty:

- Usprawnienie realizacji projektów poprzez eliminowanie ryzyka w projektach
- Zwiększanie skuteczności działań informacyjno-szkoleniowych
- Usprawnienie realizacji Programu

Adresat: WWPE, KPK, beneficjenci

Rekomendacja 5: Doradztwo dostosowane do ewoluujących potrzeb

W trakcie realizacji projektów zakres informacji przekazywanych przez instytucje systemowe beneficjentom zmieniał się i stawał się coraz bardziej specjalistyczny.

Proponowane działania:

Dlatego też rekomenduje się w odniesieniu do kolejnych inicjatyw takiego planowania działań szkoleniowych, informacyjnych i promocyjnych, które będą uwzględniały zmieniające się potrzeby beneficjentów, czy też grupy docelowe (inny zakres tematyczny kierowany będzie do beneficjentów przykładowo szkół wyższych a inny do beneficjentów będących jednostkami samorządu terytorialnego). Zakres i tematy przedsięwzięć należy modyfikować w zależności od pojawiających się problemów i potrzeb beneficjentów. Jednocześnie beneficjenci powinni zgłaszać zapotrzebowanie na konkretne tematy szkoleń (można umieścić na stronie programu odpowiedni formularz, który byłby jednocześnie potwierdzeniem faktycznego zainteresowania tematyką).

Efekty:

- Poprawa trafności zakresu inicjatyw promocyjnych oraz informacyjno-szkoleniowych

Adresat: WWPE, KPK, beneficjenci

Rekomendacja 6: Propagowanie sprawdzonych narzędzi informatycznych w celu poprawy komunikacji wewnętrznej

W projektach realizowanych w ramach CADSES nie występowały istotne problemy komunikacyjne (dobry przepływ informacji). Oczywiście pojawiały się od tej reguły wyjątki. Zdecydowanie pozytywnie przez poszczególnych partnerów zostały odebrane narzędzia informatyczne wspomagające prace dużych konsorcjów.

Proponowane działania:

Warto propagować wśród partnerów projektowych takie narzędzia jak intranet (np. zastosowany w projekcie Greenkyes), strony internetowe projektów, czy też wielofunkcyjne



portale (kalendarz imprez, kalendarz spotkań i konferencji projektowych, notatnik, biblioteka). Wykorzystanie takich narzędzi zdecydowanie ułatwia realizację projektów. Warto zastanowić się nad przygotowaniem (2-3 stronicowego) zestawienia najciekawszych i najsukcesowniejszych systemów komunikacji w projektach CADSES (oraz najciekawszych zastosowanych rozwiązań) a następnie zaprezentowanie tych informacji podczas organizowanych spotkań promocyjnych i informacyjnych (w ramach innych programów). Tak przygotowany materiał można również rozsyłać beneficjentom, jako rekomendowane sposoby komunikacji w projektach.

Efekty:

- Ulepszanie systemu komunikacji w projektach
- Poprawa trafności zakresu inicjatyw informacyjno-szkoleniowych

Adresat: KPK, beneficjenci

Rekomendacja 7: Wzmacnianie pamięci instytucjonalnej

W trakcie realizacji projektów w ramach CADSES pojawiały się problemy, których podłożem były zmiany instytucjonalne w organizacjach. Dotyczyło to zarówno sytuacji w których zmiany te były wywołane zmianami politycznymi, ale również sytuacji w których zmieniały się osoby realizujące projekt (zwykle osoby odchodziły z instytucji). O ile zapobieganie takim sytuacją jest niemożliwe, o tyle należy zadbać o mechanizmy utrzymywania wiedzy projektowej. Pożądanym stanem byłaby sytuacja, w której wiedza projektowa gromadzona byłaby zarówno na poziomie instytucji, jak i na poziomie instytucji zarządzającej programem.

Proponowane działania:

Sugeruje się tworzenie mechanizmów gromadzenia wiedzy projektowej, poprzez wydawanie publikacji na temat efektów projektów, realizowanych działań, sposobów osiągnięcia poszczególnych projektów, jak również utrzymywanie zasobów informatycznych związanych z realizacją projektów oraz szerokie ich upowszechnienie z korzyścią dla zespołów realizujących podobne projekty w przyszłości (zarówno w instytucji, która realizowała projekt, jak i na zewnątrz, przez publikację na stronie www instytucji). Mechanizmy zarządzania wiedzą obejmują w końcu mechanizmy gromadzenia wiedzy ukrytej (tzw. *tacit knowledge*), do których zaliczyć należy w tym przypadku wiedzę osób zaangażowanych w realizację projektów. Wiedza ta również może być kodyfikowana, przy czym ze względu na jej charakter nie powinno się jej upowszechniać.



Efekty:

- Zwiększenie liczby polskich liderów w kolejnych okresach wdrażania programu
- Utrzymanie wiedzy instytucjonalnej (jawnej i ukrytej) w instytucjach beneficjentów

Adresat: Beneficjenci, KPK, WWPE

3.3 JAK INTENSIFYKOWAĆ, POSZERZAĆ I UTRWALAĆ WSPÓŁPRACĘ SIECIOWĄ W POSZCZEGÓLNYCH PROJEKTACH?

Rekomendacja 8: Preferowanie mniejszych sieci

Literatura naukowa poświęcona sieciom jak i doświadczenia płynące z programu CADSES pokazują, że bardziej intensywnie i trwale współpraca jest budowana w mniejszych sieciach współpracy (optymalnie 5-7 partnerów), gdyż w takich sieciach łatwiej jest ustalić podział kompetencji i nawiązać ciągłe, robocze relacje.

Propozycje działań:

Do przyszłych konkursów warto wprowadzić mechanizm dający preferencje mniejszym sieciom. Mogłyby to być np. punkty dla zespołów o optymalnej wielkości. Alternatywnie można wprowadzić wymóg, by aplikacje konsorcjów zawierały jasny podział zadań i kompetencji pomiędzy partnerami oraz jasne mechanizmy i sposoby zagwarantowania aktywności wszystkich członków konsorcjum.

Efekty:

- zwiększenie dynamiki współpracy
- więcej przypadków trwałej współpracy (po projekcie) między partnerami

Adresat: Instytucje programowe



Rekomendacja 9: Wspieranie współpracy między wszystkimi partnerami

Problemem zaobserwowanym w CADSES była znacząca przewaga bipolarnych stosunków lider-partnerzy, względem bardziej multilateralnego modelu relacji (między partnerami). Kluczem do wielokierunkowej, aktywnej współpracy wszystkich partnerów są zaangażowanie i bezpośrednie relacje (ang. *face to face*) na pierwszych etapach projektu.

Propozycja działań:

Sugerujemy umieszczenie w wymogach aplikacji, by składane projekty przewidywały w początkowej fazie wdrażania (tzw. *Inception phase*) dużą liczbę wspólnych spotkań partnerów konsorcjum poświęconych wspólnej, otwartej dyskusji nad:

- wyjaśnieniem mandatów (instytucjonalnego umocowania, formy działania, ograniczeń prawno-finansowych) i oczekiwań poszczególnych instytucji, które przystąpiły do projektu
- wypracowaniem wspólnego rozumienia projektu (definicji pojęć, oczekiwanych rezultatów).

Jak pokazują wnioski z wcześniejszych badań projektów INTERREG III wdrażanych w wielokulturowym środowisku (ścieżki B i C) (CULTPLAN, 2007:147-151) takie spotkania w pierwszej fazie projektu budują poczucie współwłasności i współodpowiedzialności za projekt (w odróżnieniu od dotychczasowej, dość biernej postawy wykonawców przydzielonych zadań). Proponowane spotkania wymagają jednak dobrego planu debaty, skutecznej animacji jak i wrażliwości na odmienne podejścia kulturowe (jak choćby różne kultury komunikacji). Kwestie te są szeroko omawiane w przywołanym już raporcie projektu CULTPLAN.

Efekty:

- Poszerzenie skali współpracy - na wszystkich partnerów konsorcjów
- Większe zaangażowanie wszystkich partnerów w realizację projektu

Adresat: Instytucje programowe

UWAGA: Kwestię utrwalania współpracy partnerów sieci adresuje również REKOMENDACJA 13.



3.4 JAK PRZEKONAĆ, IŻ PROJEKTY "MIĘKKIE" MOGĄ BYĆ KONKRETNE I MOBILIZOWAĆ DO WYPRACOWYWANIA KONKRETNÝCH, WSPÓLNYCH I SPÓJNYCH WIZJI TYCH PROJEKTÓW?

Rekomendacja 10: Podnoszenie świadomości korzyści z projektów sieciowych

Jednym z podstawowych problemów udziału w CADSES był fakt, iż potencjalni beneficjenci nie widzieli korzyści z projektów "miękkich" o charakterze sieciowym, nawet gdy miały one niewielki komponent inwestycyjny.

Sugerowane działania:

KPK powinno organizować serię konferencji, połączonych ze szkoleniami ogólnymi (lub stworzyć moduł na tym szkoleniu), który pokaże konkretne efekty projektów sieciowych realizowanych z programu INTERREG III B CADSES (produkty: analizy, dokumenty, małe inwestycje, procedury etc.) a następnie sposób ich wykorzystywania przez konkretne grupy użytkowników i wyeksponowaniem takich projektów, które wykazały się trwałością (np. MAGIC, HERMES) i w których polskie instytucje wykorzystują cały czas wytworzone w nich produkty. W przypadku wielu projektów beneficjenci CADSES podkreślali, iż formuła projektu i programu CADSES (a teraz EWT) wymuszała współpracę międzynarodową. Warto uwypuklać, że w projekcie indywidualnym nie udało się wykonać badań i pomiarów oraz opracowań scenariuszy wariantowych np. rozwoju korytarza transportowego na tak szeroką skalę.

Na szkoleniach ogólnych oraz w materiałach promocyjnych (broszurach, ulotkach) sami beneficjenci programu CADSES powinni mieć możliwość opowiedzenia o pozytywach swoich projektów sieciowych (oraz wyzwań i problemów którym musieli sprostać w trakcie ich wdrażania). Na seminariach i szkoleniach ogólnych słuchacze powinni mieć możliwość zadania pytań takiej osobie. Szczególnie aktywnym osobom można nadać honorowy tytuł „Ambasadora CADSES”, ewentualnie „Ambasadora EWT” i stworzyć sieć takich osób, a samemu nadawaniu tytułów nadać odpowiednią oprawę informacyjno-medialną.

Efekty:

- Zwiększenie liczby polskich uczestników w Programie Operacyjnym EWT dla Europy Środkowej 2007-2013
- Poprawa trafności zakresu inicjatyw informacyjno-szkoleniowych

Adresat: KPK



Rekomendacja 11: Rozwijanie koncepcji wskaźników projektów miękkich

Głównym problemem oceny efektów projektów CADSES okazał się brak danych z systemu monitoringu, które to dane mogłyby równoważyć końcowe deklaracje beneficjentów.

Proponowane działania

Warto kontynuować koncepcyjne prace nad systemem monitoringu i wskaźnikami, które dawałyby wymierne informacje o produktach i rezultatach wdrażanych projektów sieciowych, a jednocześnie nie obciążały partnerów i liderów nadmiernym i sztywnym raportowaniem. Programy INTERREG (szczególnie dawnego komponentu B i C) są specyficzne i wiele z prostych wskaźników projektów nie ma do nich zastosowania. Istnieją już jednak pierwsze prace koncepcyjne, które pokazują kierunki mierzenia efektów miękkich projektów INTERREG (FIORINI et al., 2006; HUMMELBRUNNER, 2008). Warto sięgnąć i rozwijać tę metodologię, sprawdzoną już zresztą w kilku programach austriackich.

Efekty:

- możliwość oceny bieżących postępów programu
- określenie rzeczywistych rezultatów projektów, a tym samym wymiernych efektów programu

Adresat: Instytucje programowe

Rekomendacja 12: Dwuetapowy nabór projektów

Beneficjenci CADSES mieli wyraźny problem ze wskazaniem konkretnych efektów swoich projektów. Wynikało to ze słabego zaangażowanie w budowanie koncepcji projektu, tworzonej najczęściej pośpiesznie, przez lidera projektu, przy ograniczonym wkładzie ze strony partnerów.

Proponowane działania:

Aby w przyszłości móc wykazać bardziej konkretne i spójne efekty projektów należałoby umożliwić partnerom wspólne wypracowywanie bardziej konkretnych wizji projektów. Presja czasu, jak i małe chęci angażowania czasu i środków na etapie aplikacji (w niepewny projekt) mocno ograniczają jakość tego kluczowego elementu projektów. Proponujemy by rozważyć dwuetapowy sposób selekcji i ostatecznego naboru projektów.

W etapie 1 konsorcja przedstawiałyby wstępne pomysły na projekty. Na podstawie takich fisz wybierano by w konkursie pulę projektów do wsparcia - grupę 1, oraz listę projektów rezerwowych (grupa 2). Projekty z grupy 1 dostawałyby finansowanie i przeznaczałyby je na dalszy rozwój i uszczegółowienie – we współpracy ze wszystkimi partnerami danego projektu



– koncepcji projektu. Po pierwszych miesiącach następowałaby drugi etap selekcji. Weryfikowano by te nowe szczegółowe koncepcje projektowe. Jeśli pomysły danego konsorcjum byłyby konkretne i obiecujące – kontynuowano by finansowanie tego projektu. Jeśli zaś konsorcjum nie byłoby w stanie zbudować sieci współpracy i szczegółowej wizji projektu (wraz z oczekiwanymi produktami i rezultatami) – na jego miejsce wchodziłby projekt z listy rezerwowej. Podobne rozwiązania (tzw. prefinansowanie) stosowano w kilku programach INTERREG III 2000-06 (BACHTLER et al., 2005).

Efekty:

- Podniesienie jakości i użyteczności projektów
- Zwiększenie zaangażowania wszystkich partnerów w realizację projektu

Adresat: Instytucje programowe

Rekomendacja 13: Wspólne precyzowanie wizji projektów

Beneficjenci CADSES mieli problemy z wypracowaniem wspólnej i spójnej (a także jednoznacznej) wizji i rozumienia ram projektu, a co za tym idzie - przy dyskusji o jego użyteczności - pokazaniem jego trwałych produktów oraz efektów dla konkretnej grupy odbiorców.

Proponowane działania:

Partnerzy i liderzy przyszłych projektów powinni pierwsze spotkania projektowe poświęcić wypracowywaniu spójnej i jednoznacznej wizji projektu. Spotkania takie powinny opierać się na wspólnej, ale ustrukturalizowanej dyskusji. Bardzo dobre ramy takiej dyskusji tworzy podejście M.Pattona - tzw. "podejście zorientowane na rezultaty" (*outcomes-oriented approach*). Według niego dyskusja wszystkich partnerów projektu powinna skoncentrować się na ustaleniu następujących kwestii (PATTON, 2008:243-256):

1. Kto jest głównym beneficjentem, grupą docelową do której kierujemy efekty naszego projektu?
2. Jakie są oczekiwane pozytywne efekty naszego projektu dla tych grup odbiorców?
3. Jakimi wskaźnikami możemy opisać te zakładane efekty naszego projektu (po 1 -2 wskaźniki na efekt)?
4. Jak produkty i rezultaty naszego projektu będą używane?

W przypadku projektów sieciowych kluczowym jest by wszyscy partnerzy mogli przedstawić swoje opinie jak i założenia wobec poszczególnych kwestii (często odmienne, bo z



odmiennymi celami i oczekiwaniami przystępowali do konsorcjum) ale koniec końców wypracować consensus wobec tych podstawowych spraw.

Efekty:

- Zwiększenie spójności i przejrzystości projektów
- Zapewnienie konkretnych produktów i efektów projektów (widocznej pozytywnej zmiany do której dążą) oraz sposobów jej pomiaru
- Zacieśnienie współpracy i współuczestnictwa w projekcie

Adresat: beneficjenci, KPK (jako promotor techniki)



4 BIBLIOGRAFIA

- BACHTLER J., TAYLOR S., OLEJNICZAK K. (2005) *A Study of the Mid Term Evaluations of INTERREG programmes for the programming period 2000 until 2006*, INTERACT Programme Secretariat, Vienna
- CULTPLAN (2007) *Cultural differences in European cooperation. Learning from INTERREG practice*, CULTPLAN Project, Amsterdam
- EUROPEAN COMMISSION (1999) *MEANS collection: evaluating socio-economic programmes*. DG-Regio, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- FIORINI A., BUSCEMI V., ANGORI F. (2006) *Study on Indicators for Monitoring Transnational and Interregional Cooperation Programmes*, INTERACT Programme Secretariat, Vienna
- FRECHTLING J. A. (2007) *Logic modeling methods in program evaluation*. Jossey-Bass ; [Chichester : John Wiley, distributor], San Francisco, Calif.
- HUMMELBRUNNER R. (2008) Monitoring and evaluation for strategic governance of Cohesion Policy, *European Evaluation Society Conference*, Lisbon, 2.10.2008.
- MATHISON S. (red.) (2005) *Encyclopedia of evaluation*. Sage, Thousand Oaks, Calif. ; London.
- OLEJNICZAK K. (2008) *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- PATTON M. Q. (2008) *Utilization-focused evaluation. 4th edition*. Sage Publications, Los Angeles, London.
- PROVAN K. G., FISH A., SYDOW J. (2007) Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks, *Journal of Management* **33**, 479-516.
- WASSERMAN S., FAUST K. (2007) *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge University Press, New York.
- CADSES Project Book "Advancing Transnational Co-operation 2000-2006, [Dresden]
- INTERREG III B CADSES Neighbourhood Programme, Community Initiative Programme (CIP) Version submitted to the European Commission for approval in July 2004 /(www.interreg.gov.pl)
- INTERREG III B CADSES Neighbourhood Programme (2000-2006) PROGRAMME COMPLEMENT Revised in June 2005, approved version of 10 June 2005/ (www.interreg.gov.pl)
- PROGRAM Sąsiedztwa INTERREG III B CADSES. IV nabór propozycji projektów. Podręcznik dla wnioskodawców. Przekład roboczy/ (www.interreg.gov.pl)
- EU Community Initiative INTERREG III B CADSES //3rd Call for Project Proposal Applicants' Manual Version 1.0/ (www.interreg.gov.pl)

Wnioski projektowe

Strony internetowe:

www.ablandbrigde.eu
www.jeleniagora.pl/adhoc/
www.cadses.ar.krakow.pl
www.edc-viaregia.eu
www.gapp.pl
www.magic-cadses.com



www.si.podkarpacie.pl/

www.cadses.net

www.greenkeys-project.net/en/home.html



5 ANEKSY

Aneks 1 – Szczegółowe pytania badawcze i narzędzia badawcze

Aneks 2 – Lista respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady

Aneks 3 – Studia przypadków

5.1 ANEKS 1: SZCZEGÓŁOWE PYTANIA I NARZĘDZIA BADAWCZE

Rycina 38: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 1 [Tworzenie projektów] z proponowanymi metodami

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
1. KWESTIE PROJEKTU	1. Dlaczego beneficjenci decydowali się na udział w CADSES?	Ankieta-PROJEKTY, IDI Liderzy Projektów	Analiza ankiet, SP-Projekty; SP-Beneficjenci
	2. Jaki był impuls dla powstania projektu?	Ankieta-PROJEKTY, IDI LP	Analiza ankiet; SP-Projekty; SP-Beneficjenci
	3. Czy pomysł na projekt pojawił się w instytucji beneficjenta czy był zewnętrzny?	Ankieta-PROJEKTY, IDI-LP	Analiza ankiet; SP-Projekty SP-Beneficjenci
	4. Czy w ramach sieci współpracy beneficjenci rozważali inne pomysły na projekt i jak wybrano ten ostateczny?	IDI-LP	Studia przypadków
	5. Jak bardzo zaangażowany był beneficjent w tworzenie pomysłu na projekt?	IDI-LP	Studia przypadków
	6. Co było największym wyzwaniem w procesie budowania pomysłu na projekt i czy pojawiły się dobre praktyki sprostania im?	Ankieta-PROJEKTY , IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
2. KWESTIE WSPÓŁPRACY	1. Jak polscy beneficjenci znaleźli partnerów projektu?	Ankieta-PROJEKTY , Ankieta-SIECI ; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	2. Czy wcześniej beneficjenci współpracowali (jeśli tak to w jakiej formie i zakresie) z późniejszymi partnerami projektu?	IDI-LP	SP-Projekty; SP-Beneficjenci
	3. Czy rozważano różne konfiguracje partnerów - pomysł na konsorcjum się zmieniał?	IDI-LP	SP-Projekty; SP-Beneficjenci
	4. Czy problemy sprawiało znalezienie partnerów?	Ankieta-PROJEKTY , IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	5. Czy problemy sprawiało współdziałanie z zagranicznymi partnerami?	Ankieta-SIECI; IDI-LP	Analiza sieci; SP-Projekty; SP-Beneficjenci
	6. Co było wyzwaniem w procesie budowania sieci współpracy i czy pojawiły się dobre praktyki sprostania im?	Ankieta-PROJEKTY , IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	7. Jakie były zalety i wady współpracy na tym etapie?	Ankieta-PROJEKTY , IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
3. KWESTIE INFORMACJI	1. Na ile wymogi formalne programu wpłynęły na kształt pomysłu-projektu?	IDI-LP	SP-Projekty SP-Beneficjenci
	2. Czy informacja o programie była łatwo dostępna?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet; analiza wywiadów
	3. Czy na etapie przygotowania projektu przydatne były informacje w języku polskim i wsparcie KPK?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet; analiza wywiadów
	4. Skąd beneficjenci dowiedzieli się o możliwości udziału w programie?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet; analiza wywiadów
	5. Czy pomoc instytucji programowych na etapie budowania pomysłu i sieci współpracy była potrzebna, czy pojawiła się i czy była użyteczna?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet; analiza wywiadów

UWAGA: Wytłuszczeniem zaznaczono pytania sformułowane w SOPZ

Rycina 39: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 2 [Aplikowanie] z proponowanymi metodami

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
1. KWESTIE PROJEKTU	1. W jaki sposób beneficjenci przekładali pomysł projektu na aplikację?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	2. Czy aplikacja sprawiała potencjalnym beneficjentom trudności?	Akieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	3. Do jakiego stopnia polski beneficjent był zaangażowany w tworzenie aplikacji projektowej (np. czy brał aktywny udział w tworzeniu koncepcji)?	IDI-LP	SP-Projekty SP-Beneficjenci
	4. Jak skonkretyzowany był projekt na etapie aplikacji (bardzo szczegółowy opis metod i organizacji, czy ogólne założenia)?	IDI-LP, przegląd dokumentów	Analiza dokumentów; SP-Projekty SP-Beneficjenci
	5. W jaki sposób beneficjenci zapewniali środki na realizację przedsięwzięcia na etapie aplikowania?	Akieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	6. Czy współfinansowanie projektu ze środków rezerwy budżetu państwa ułatwiło złożenie aplikacji?	Akieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	7. Czy praca firm doradczych o konsultingowych w fazie tworzenia wniosku była użyteczna (przydatna) dla beneficjentów?	Akieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci
	8. Jakie były największe wyzwania i sukcesy w fazie aplikowania?	Akieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci; Mindmapping & Visio
2. KWESTIE	1. Jak wyglądała sieć partnerów projektów (na etapie formalnej aplikacji) - mapa połączeń sieciowych?	Ankieta-SIECI	Analiza sieci
	2. Czy zaistniały problemy z potwierdzeniem	Ankieta-PROJEKTY; IDI-	Analiza ankiet, analiza

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
	(sformalizowaniem) udziału partnerów?	Instytucje	wywiadów
	3. Jak przebiegała komunikacja w ramach konsorcjum projektowego na etapie tworzenia aplikacji?	Ankieta-SIECI; IDI-LP	Analiza sieci; SP-Projekty SP-Beneficjenci
	4. Jak przebiegał proces podpisywania umów partnerskich?	IDI-LP	SP-Projekty SP-Beneficjenci
	5. Jakie były zalety i wady współpracy na tym etapie w międzynarodowym zespole?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, SP-Projekty SP-Beneficjenci; Mindmapping & Visio
3. KWESTIE INFORMACJI	1. Czy na etapie przygotowania projektu przydatne były informacje w języku polskim i wsparcie Krajowego Punktu Kontaktowego?: - Jaka była dostępność informacji na temat aplikacji? - Jaka była użyteczność (przydatność) instrukcji do wniosku i pakietu <i>Call for Proposals</i> ? - Jak spójność dokumentów po polsku i po angielsku wpływała na proces aplikacji? - Czy szkolenia dla beneficjentów były skuteczne i użyteczne? - Czy pomoc Krajowego Punktu Kontaktowego była użyteczna?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-LP; IDI-Instytucje, przegląd dokumentów	Analiza ankiet, analiza wywiadów; przegląd dokumentów; SP-Projekty SP-Beneficjenci

UWAGA: Wytłuszczeniem zaznaczono pytania sformułowane w SOPZ

Rycina 40: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 3 [Realizacja projektów] z proponowanymi metodami

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
1. KWESTIE PROJEKTU	1.Co sprawiało największe problemy w realizacji projektu? (np. konieczność współdziałania, procedury potwierdzania kwalifikowalności wydatków, rozliczania; itp.)	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet, analiza wywiadów
	2.Czy na realizację projektów wpływ miały problemy i zmiany wewnątrz instytucji uczestniczącej w projekcie?	IDI-LP;	SP-Projekty SP-Beneficjenci
	3.Czy współfinansowanie projektu ze środków rezerwy budżetu państwa ułatwiło realizację projektu?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje	Analiza ankiet, analiza wywiadów
	4.Jakie były największe wyzwania i sukcesy fazy wdrażania projektu?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje; IDI-LP	Analiza ankiet, analiza wywiadów; SP-Projekty SP-Beneficjenci; Mindmapping & Visio
2. KWESTIE WSPÓŁPRACY	1.Jak przebiegała faza startowa projektu (podział kompetencji, wypracowanie szczegółowej koncepcji projektu)?	IDI-LP;	SP-Projekty SP-Beneficjenci
	2.Jak oceniana jest rola ekspertów zewnętrznych/firm konsultingowych na etapie wdrażania projektu?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet, analiza wywiadów; SP-Projekty SP-Beneficjenci
	3.Jakie były zalety i wady współpracy na tym etapie w międzynarodowym zespole?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-LP	Analiza ankiet; SP-Projekty SP-Beneficjenci; Mindmapping & Visio
	6.Czy mapa połączeń sieciowych zmieniła się na tym etapie względem etapu aplikacji?	Ankieta-SIECI	Analiza sieci
3. KW ES	1.Czy instytucje programowe były pomocne w zakresie rozwiązywania pojawiających się problemów?	Ankieta-PROJEKTY; IDI-Instytucje; IDI-LP	Analiza ankiet, analiza wywiadów; SP-Projekty

			SP-Beneficjenci
	2. Jak można ocenić jakość przepływu informacji pomiędzy wszystkimi instytucjami zaangażowanymi w realizację CADSES?	IDI-Instytucje	Analiza wywiadów
	3. Czy w trakcie realizacji projektu pojawiały się problemy systemowe (zmiany wytycznych, dokumentów, itd.) wpływające na realizację projektu?	IDI-Instytucje, przegląd dokumentów	Analiza wywiadów, analiza dokumentów

UWAGA: Wytłuszczeniem zaznaczono pytania sformułowane w SOPZ

Rycina 41: Zestawienie pytań badawczych Segmentu 4 [Rezultaty projektów] z proponowanymi metodami

Aspekt	Pytania badawcze	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny
1.REZULTATY TWARDE	1. Czy partner osiągnął zakładane cele udziału w projekcie?	Ankieta-PROJEKT; Ankieta-SIECI; przegląd dokumentów	Analiza ankiet
	2. Czy osiągnięte rezultaty okazały się przydatne dla beneficjenta (osób z instytucji i całej instytucji)?	Ankieta-PROJEKT;	Analiza ankiet
	3. Czy udało się osiągnąć początkowo planowane rezultaty?	Ankieta-PROJEKT; przegląd dokumentów i IDI-LP	Analiza ankiet, studia przypadków
	4. Czy osiągnięte rezultaty okazały się przydatne dla grupy docelowej projektu?	Ankieta-PROJEKT; IDI-LP	Analiza ankiet, studia przypadków
2.REZULTATY MIĘKKIE	1. Czy zdobyte doświadczenie w realizacji projektów europejskich jest użyteczne?	Ankieta-PROJEKT;	Analiza ankiet
	2. Czy współpraca z partnerami projektu ma swoją kontynuację lub jest planowana? W jakim zakresie i jakiej formie?	Ankieta-SIECI	Analiza ankiet
	4. Czy oczekiwania partnera względem udziału w projekcie zostały zaspokojone?	Ankieta-PROJEKT;	Analiza ankiet
	5. Czy beneficjent planuje udział w projektach współpracy terytorialnej (INTERREG) – w jakich, w jakiej roli (partner/partner wiodący)?	Ankieta-PROJEKT;	Analiza ankiet
3.KWESTIE PROMOCJI	1. Czy efekty projektów są promowane w Polsce?	IDI-Instytucje	Analiza wywiadów
	2. Czy efekty projektów są promowane międzynarodowo?	IDI-Instytucje	Analiza wywiadów

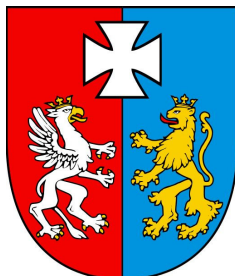
UWAGA: Wytłuszczeniem zaznaczono pytania sformułowane w SOPZ

5.2 ANEKS 2: LISTA RESPONDENTÓW, Z KTÓRYMI PRZEPROWADZONO WYWIADY INDYWIDUALNE

Rodzaj badania	Respondent	Instytucja /Projekt
IDI (indywidualny)	Pani Teresa Marcinow Pani Anna Stol	Krajowy Punkt Kontaktowy Departament Współpracy Terytorialnej Wydział Rozwoju Regionalnego w Katowicach
IDI (grupowy)	Pani Ewa Adamczyk Pani Marta Wilamek Pani Joanna Szydłowska Pani Urszula Prochimiuk	Władza Wdrażająca Programy Europejskie - <i>Jednostka odpowiedzialna za kontrolę finansową I stopnia</i>
IDI (telefoniczny)	Pan Gerald Stöger	Programme Officer Joint Technical Secretariat (Drezno)
IDI (stadium przypadku: MAGIC)	Pan Grzegorz Gmyz	GIG
IDI (stadium przypadku: ADHOC)	Pani Monika Jabłońska	UM Jelenia Góra
IDI (stadium przypadku: Cultural Landscapes)	Pan Józef Hernik	AR w Krakowie
IDI (stadium przypadku: EUR-COR II)	Pan Bartosz Płonka	GAPP
IDI (stadium przypadku: Samorząd Województwa Podkarpackiego)	Pani Elżbieta Dębińska i Pan Marek Reiner	Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego
IDI (stadium przypadku: AB-Landbrigde)	Pani Marta Ciesielska Pan Robert Mazurkiewicz	Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
IDI (stadium przypadku: GeenKeys)	Pan Konrad Białas Pan Janusz Bordewicz	Urząd Miasta Sanoka Urząd Miasta Bydgoszcz
IDI (stadium przypadku: Hydrocare)	Pani Agnieszka Kolanek	Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej z Wrocławia

5.3 ANEKS 3: STUDIA PRZYPADKÓW

5.3.1 Studium przypadku (instytucjonalne) Samorząd Województwa Podkarpackiego



Samorząd Województwa Podkarpackiego

Studium przypadku

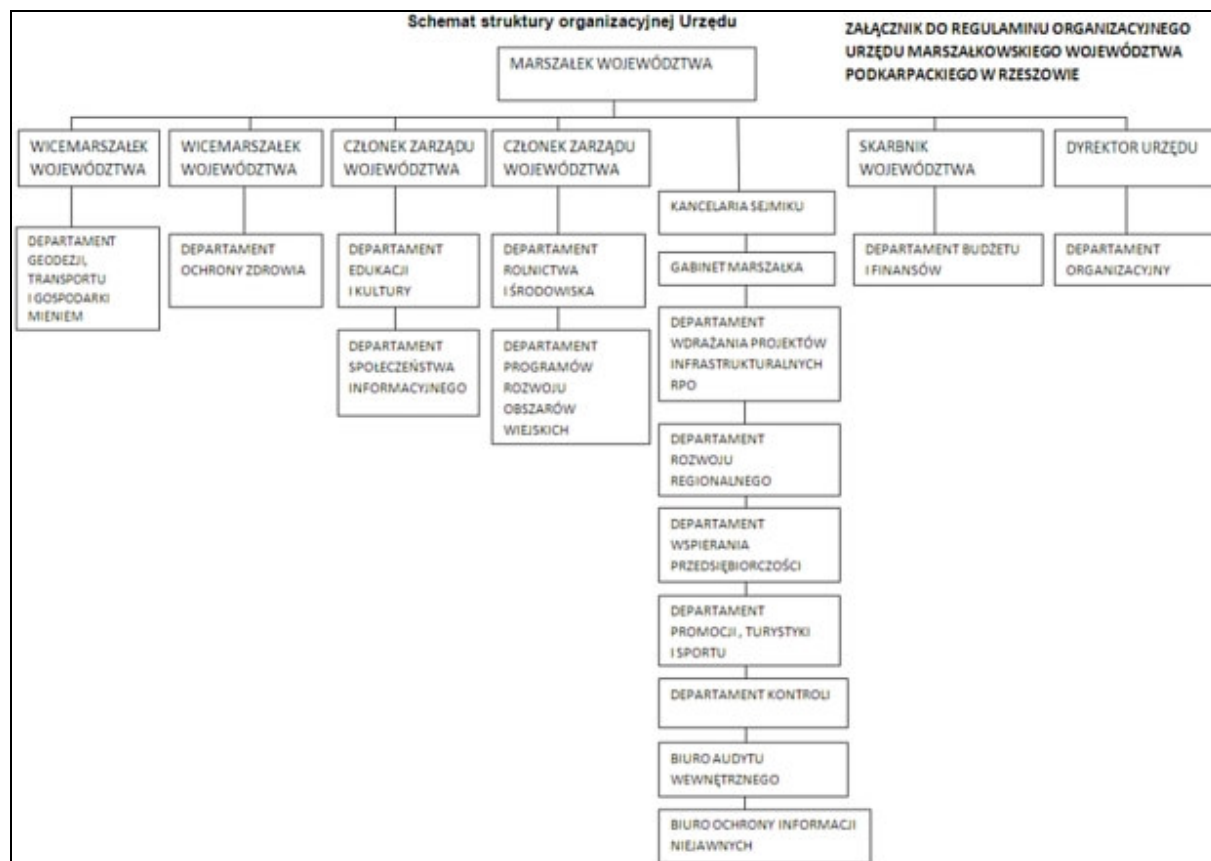
1. Beneficjent

O ustroju samorządu Województwa Podkarpackiego decyduje ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. Nr 91, poz. 576, Nr 155, poz. 1014, Nr 160, poz. 1060 i Nr 162, poz. 1126) i Statut Województwa Podkarpackiego, który określa w szczególności przedmiot działania województwa, jego zakres zadań i organizację wewnętrzną, zasady i tryb działania Sejmiku Województwa Podkarpackiego, zasady i tryb działania Zarządu Województwa Podkarpackiego, zasady i tryb działania Komisji Sejmiku Województwa Podkarpackiego oraz Klubów Radnych.

Województwo wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim określone ustawami, w szczególności w zakresie: edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego; promocji i ochrony zdrowia; kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami; pomocy społecznej; polityki prorodzinnej; modernizacji terenów wiejskich; zagospodarowania przestrzennego; ochrony środowiska; gospodarki wodnej, w tym ochrony przeciwpowodziowej, a w szczególności wyposażenia i utrzymania wojewódzkich magazynów przeciwpowodziowych; transportu zbiorowego i dróg publicznych; kultury fizycznej i turystyki; ochrony praw konsumentów; obronności; bezpieczeństwa publicznego; przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacji lokalnego rynku pracy.

Organami Województwa jest Sejmik i Zarząd.

Samorząd jest obsługiwany przez Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego w Rzeszowie. Za projekty realizowane ze środków programów INTERREG oraz Europejskiej Współpracy Terytorialnej odpowiada oddział europejskiej współpracy terytorialnej Departamentu Rozwoju Regionalnego (ryc. 1).



Ryc. 1 Struktura UM Województwa Podkarpackiego

Do zakresu działania Oddziału europejskiej współpracy terytorialnej należy: realizacja zadań związanych z członkostwem Województwa Podkarpackiego w stowarzyszeniach współpracy ponadregionalnej, międzynarodowej i transgranicznej, współpraca z Biurem Polskim Euroregionu Karpackiego, koordynowanie działań transgranicznych Samorządu Województwa, zbieranie i przetwarzanie informacji dla instytucji i osób zainteresowanych działalnością transgraniczną, współpraca z podmiotami uczestniczącymi w przygotowywaniu dokumentów programowych w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej, prowadzenie bazy danych projektów ubiegających się o współfinansowanie w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT), współudział w opracowywaniu priorytetów i określaniu strategicznych celów oraz kierunków współpracy Samorządu Województwa w ramach EWT, prowadzenie Regionalnego Punktu Kontaktowego EWT, w tym prowadzenie działań informacyjnych, promocyjnych, doradczych i szkoleniowych dla potencjalnych i rzeczywistych beneficjentów, prowadzenie analiz i ekspertyz oraz przygotowywanie

informacji na temat realizacji polityki rozwoju w ramach EWT, prowadzenie działań związanych z Europejskimi Ugrupowaniami Współpracy Terytorialnej i Europejskim Instrumentem Sąsiedztwa i Partnerstwa w latach 2007-2013, realizacja zadań związanych z uczestnictwem Województwa Podkarpackiego w projektach EWT oraz innych projektach o charakterze międzyregionalnym i międzynarodowym, realizacja zadań związanych z zakresem działań Samorządu Województwa w procesie wdrażania Szwajcarsko-Polskiego Programu Pomocy przygotowywanie prezentacji, sprawozdań i raportów związanych z problematyką współpracy transgranicznej, transnarodowej i międzyregionalnej dla potrzeb Departamentu Rozwoju Regionalnego, Zarządu Województwa oraz Sejmiku, realizacja innych zadań z zakresu współpracy międzyregionalnej, w szczególności odnoszących się do współdziałania i wymiany doświadczeń zakresie pozyskiwania i wykorzystania środków unijnych na rozwój regionalny.

2. Realizowane projekty

Samorząd Województwa Podkarpackiego włączył się jako partner do inicjatyw dwóch projektów. Uczestnictwo Województwa Podkarpackiego zostało zatwierdzone Uchwałami Sejmiku Województwa Podkarpackiego nr LVIII/735/06 oraz LVIII/734/06 z dnia 26 czerwca 2006 r.

1) Projekt Karpacki, (Partner wiodący – UNEP - Program Narodów Zjednoczonych ds. Ochrony Środowiska z siedzibą we Wiedniu). Projekt był wspólną inicjatywą samorządów terytorialnych, instytucji sektora prywatnego, oraz jednostek badawczych z 10 krajów Europy: Austrii, Węgier, Słowacji, Włoch, Grecji, Czech, Niemiec, Rumunii, Ukrainy oraz Polski (m.in. : UNEP, RTI Polska, Centrum Studiów Regionalnych Węgierskiej Akademii Nauk, REC Słowacja, Retecamere Włochy, Władza Prefektury Drama-Kawala-Xanthi, Uniwersytet w Ołomuńcu, Centrum Informacji Środowiskowej z Warszawy, Instytut Rozwoju Urbanistycznego z Krakowa, Instytut Systemów Przestrzennych i Katastralnych w Gliwicach, ISF Monachium, EURAC, URBAN PROJECT z Bukaresztu, Fundacja „Międzynarodowy Projekt Hejfer” z Ukrainy). Cele projektu to ochrona oraz wsparcie zrównoważonego rozwoju obszaru Karpat w oparciu o jego bogate dziedzictwo przyrodnicze i kulturalne, integracja europejskiej polityki rozwoju i gospodarowania przestrzenią z problematyką skoordynowanego zarządzania, ochroną dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Liderem działań wdrażanych na terenie woj. podkarpackiego była Izba Handlowa Retecamere. W ramach Grupy Roboczej projektu: *Wymiana doświadczeń – MŚP w obszarach górskich* Województwo Podkarpackie wraz z Retecamere realizowało działania w następujących dziedzinach: dziedzictwo kulturowe i turystyka, umocnienie marki regionalnej, wsparcie dla

MŚP (szkolenia dla trenerów regionalnych, warsztaty dla przedsiębiorców z województwa podkarpackiego, wymiana doświadczeń z włoskimi partnerami), polityka rozwoju regionalnego. Działania te miały charakter pilotażowy. Budżet projektu dla woj. podkarpackiego wynosił 100 000 euro, w tym 25% stanowił wkład własny województwa, a 75% dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Budżet całkowity projektu- 4 260 000,00 euro. Realizacja projektu rozpoczęła się w marcu 2006r. i zakończyła się w sierpniu 2008r. (36 miesięcy).

2) VIA REGIA III-C. (ED-C III) (European Development Corridor III „Via Regia / III Europejski Korytarz Rozwoju „Via Regia”) W projekcie pracowało 16 partnerów z Polski, Niemiec, Czech, Słowacji i Ukrainy. Liderem było Ministerstwo Spraw Wewnętrznych Saksonii. Projekt realizowany był w ramach priorytetu 1 (*Wspieranie rozwoju przestrzennego i działań podejmowanych dla osiągnięcia spójności społeczno - gospodarczej*), działania 1.1 (*Wspieranie wdrażania wspólnych strategii i działań*). Głównym celem projektu było opracowanie wspólnej strategii rozwoju dla obszarów położonych wzdłuż Trzeciego Paneuropejskiego Korytarza Transportowego biegnącego z Berlina i Drezna przez Wrocław, Opole, Kraków, Rzeszów i Lwów do Kijowa. Wspólne prace partnerów zaangażowanych w projekt „Via Regia” miały doprowadzić do opracowania zintegrowanej strategii rozwoju przestrzennego dla tych obszarów. Zadaniem projektu było także wzmocnienie regionów przygranicznych oraz miast węzłowych i obszarów metropolitalnych położonych wzdłuż Trzeciego Korytarza poprzez zwiększenie ich dostępności oraz zacieśnienie powiązań komunikacyjnych z sąsiednimi korytarzami rozwoju, a także planowanie inwestycji pobudzających rozwój tego obszaru. Efektem realizacji Projektu było opracowanie całościowej ponadregionalnej strategii rozwoju przestrzennego korytarza Berlin /Drezno – Wrocław – Katowice – Kraków – Lwów - Kijów. Ze strony Samorządu Województwa Podkarpackiego w działania w ramach projektu zaangażowany był Departament Rozwoju Regionalnego we współpracy z Podkarpackim Biurem Planowania. Budżet Projektu dla Województwa Podkarpackiego na lata 2006-2007 ma wynieść 80 000 euro z czego 20 000 euro stanowi wkład własny Samorządu Województwa Podkarpackiego (całkowity budżet projektu: 1.396.400 euro). Kwota ta przeznaczona została przede wszystkim na opracowanie koncepcji budowy magistrali światłowodowej przebiegającej wzdłuż Województwa Podkarpackiego w ramach w/w korytarza i będącej elementem rozwoju regionalnego sektora nowoczesnych technologii. W ramach projektu opracowana została regionalna analiza stanu infrastruktury transportowej na pograniczu polsko – słowacko - ukraińskim. Czas trwania projektu to marzec 2006 – marzec 2008.

3. Etap tworzenia projektów

3.1 Pomysły na projekt i współpraca w trakcie tworzenia projektu

Projekt Karpacki powstał jako wspólna koncepcja 2 partnerów: UNEP oraz RTI Polska. Województwo Podkarpackie zostało zaproszone do uczestnictwa w projekcie ze względu na położenie w obszarze Karpat. Województwo Podkarpackie nie uczestniczyło w fazie przygotowawczej wniosku.

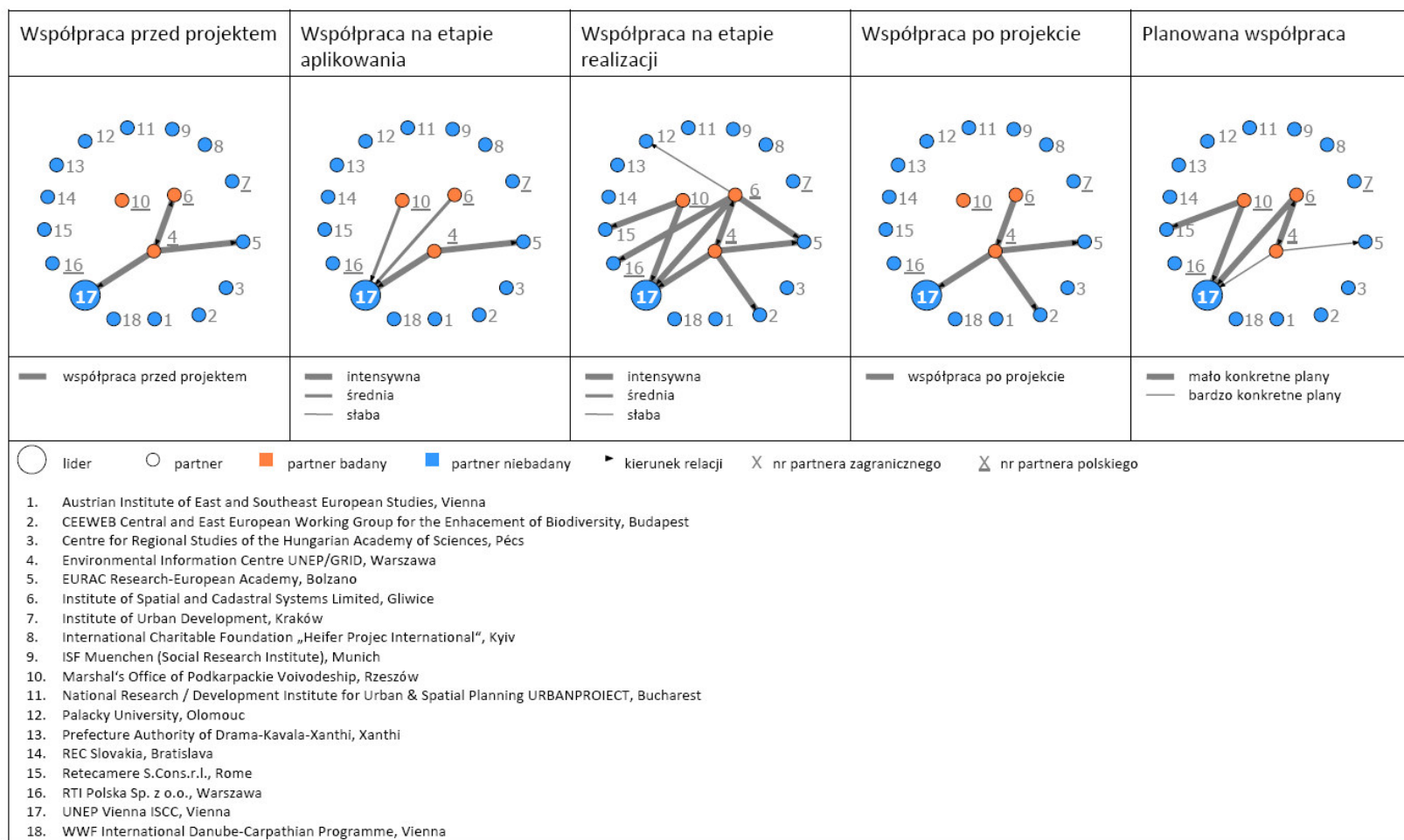
Z przypadku projektu ED-C III Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego, mimo, iż było głównym wykonawcą prac projektowych w zakresie Województwa Podkarpackiego nie brało udziału w przygotowywaniu formularza aplikacyjnego oraz innych pracach przygotowawczych projektu, jak również w samym procesie aplikowania. Zajmował się tym Departament Rozwoju Regionalnego w Urzędzie Marszałkowskim.

Potwierdza to analiza powiązań między partnerami, wykonana przez zespół ewaluacyjny. W przypadku pierwszego projektu powiązania z liderem przed projektem i w fazie jego tworzenia miały jedynie Centrum Informacji Środowiskowej z Warszawy oraz Instytut Systemów Przestrzennych i Katastralnych w Gliwicach. Poza liderem projektu dla tych instytucji był EURAC z Bolano. Samorząd podkarpacki w tej fazie był wyraźnie pasywny według informacji uzyskanych od samego beneficjenta (ryc. 2).

Podobnie było z drugim projektem. W ED-C III w fazie koncepcyjnej po stronie polskiej zasadniczą rolę odgrywał Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, który wpierw zaktywizował władze miasta Wrocławia (co jest procesem jak najbardziej naturalnym) (ryc. 3)

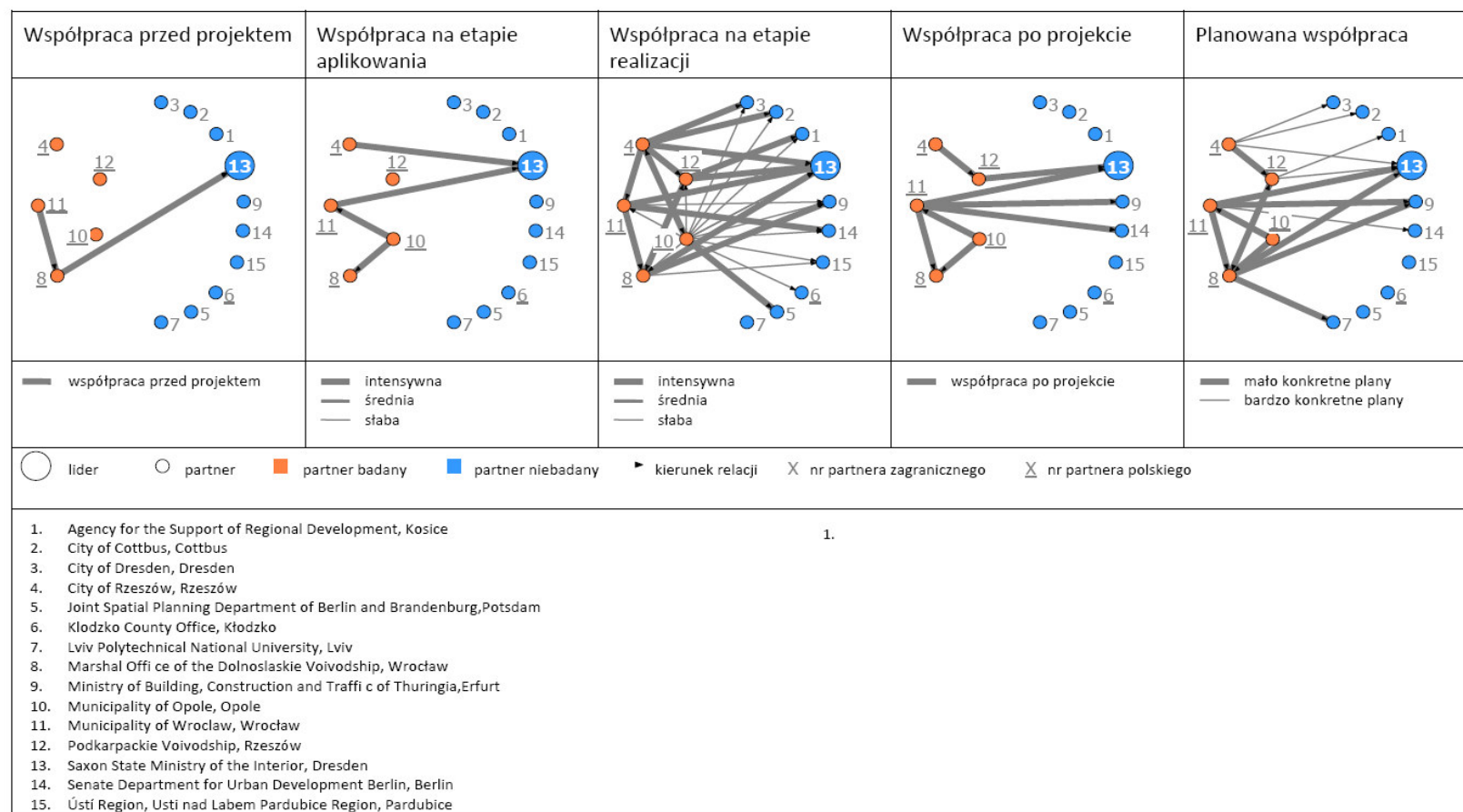
Ryc. 2 Analiza powiązań między partnerami w projekcie *Carpathian Project*

Carpathian Project



Ryc. 3 Ryc. 2 Analiza powiązań między partnerami w projekcie ED-C III

ED-CIII



3.2 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Z informacji uzyskanych od instytucji wynika, iż niemożliwe jest uzyskanie wyczerpujących informacji na ten temat. Osoba, która uczestniczyła na tym etapie w budowaniu partnerstw w obu projektach, czyli Pan Andrzej M. Kostecki , dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego niestety nie żyje. Tym samym jego śmierć praktycznie uniemożliwia zdobycie wiążących informacji. Warto však wskazać, iż śp. A. M. Kostecki miał silne powiązania z Włochami (posługiwał się bowiem obok paszportu polskiego także paszportem włoskim),

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Według informacji z Urzędu odbywały się spotkania robocze przed złożeniem aplikacji, w trakcie których ustalano zakres prac. Głównym promotorem tych prac był śp. A. M. Kostecki.

W przypadku projektu ED-C III Podkarpackie Biuro Planowania Przestrzennego nie brało udziału w przygotowywaniu formularza aplikacyjnego oraz innych pracach przygotowawczych projektu, jak również w procesie aplikowania. Zajmował się tym Departament Rozwoju Regionalnego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podkarpackiego w osobie wspomnianego śp. A.M. Kosteckiego.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

W przypadku obu projektów umowa partnerska została przygotowana przez partnera wiodącego i przedstawiona do akceptacji przez partnera. Informacja na temat tego projektu i umowy trafiała na zarząd województwa, po uprzednim przetłumaczeniu dokumentów przez tłumaczy przysięgłych z języka angielskiego na polski oraz opinii odpowiednich komórek prawych i ekonomiczno-finansowych urzędu. Po podjęciu odpowiedniej uchwały dokument został podpisany przez Marszałka oraz wysłany pocztą do lidera projektu.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

W przypadku *Carpathian Project* w trakcie realizacji projektu odnotowano opóźnienia wynikające przede wszystkim z zaistniałych problemów kadrowych (rotacja kadr w zespole zajmującym się w Departamencie Rozwoju Regionalnego) oraz skomplikowanymi procedurami administracyjnymi (niezrozumiałość polskich przepisów prawa przez partnera z Włoch). Procedura związana z potwierdzeniem kwalifikowalności nie

sprawiała problemu. Jednak dotychczas Województwo Podkarpackie nie otrzymało zwrotu poniesionych wydatków kwalifikowalnych.

W przypadku projektu ED-C III jednym z problemów było ujednolicenie wyników osiągniętych w trakcie prac przez poszczególnych partnerów. Dokonywała tego jednostka prowadząca prace w imieniu lidera projektu po uprzednich konsultacjach podczas spotkań roboczych. Istotnym problemem dla Podkarpackiego Biura Planowania Przestrzennego jako jednego z partnerów był niedostateczny poziom współpracy z partnerem ukraińskim, uczestniczącym w projekcie w ramach programu Tacis. Brak współpracy wynikał z problemów formalnych związanych z uruchomieniem środków finansowych z tego programu

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

W *Carpathian Project* we współpracy z włoskim partnerem na terenie województwa zostały przeprowadzone pilotażowe warsztaty/spotkania w zakresie umacniania marki lokalnej, szkolenia dla regionalnych trenerów, warsztaty dla przedsiębiorców i osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej w sektorze turystyki, objazdy studyjne po Podkarpaciu. Spotkania z przedstawicielami Retecamere wymagały obsługi tłumacza, jak również tłumaczenia materiałów szkoleniowych. Komunikacja z liderem grupy roboczej projektu, jak również z pozostałymi partnerami odbywała się przede wszystkim drogą internetową w języku angielskim. Urząd przede wszystkim udzielał pomocy technicznej i organizacyjnej merytorycznym działaniem partnera włoskiego. Za główną zaletę współpracy beneficjent uznaje przepływ *know-how*, doświadczeń, dobrych praktyk, metodologii działania i rozwoju turystyki na obszarach górskich.

W projekcie *ED-C III* podział kompetencji oraz zakresu zadań został ustalony jeszcze na etapie aplikowania, w którym uczestniczył sam Urząd w imieniu PBPP. W trakcie prac nie następowały zmiany zakresu kompetencji partnerów. Przeprowadzenie poszczególnych etapów projektu można określić jako sprawne. Współpraca z partnerami projektu przebiegała sprawnie, z wyjątkiem problemów ze wspomnianym wyżej partnerem ukraińskim. Kontakty głównie przed e-mail oraz spotkania partnerów. Brak było bariery językowej. W każdym ze spotkań uczestniczyli tłumacze języka czeskiego i niemieckiego. Maile rozsyłane przez jednostkę realizującą projekt w imieniu lidera projektu najczęściej były w trzech językach: polskim, niemieckim oraz angielskim. Jako główną zaletę współpracy należy podać możliwość zapoznania się z metodami pracy innych partnerów i skonfrontowanie ich z własnymi (*uczymy się od innych*). Jako wadę, niezbyt jak się okazało przeszkadzającą w osiągnięciu zamierzonych celów, należy podać różną metodologię i sposoby wykonania prac, co wiązało się później z określonymi problemami przy ujednoliceniu wyników. W

trakcie prac nad projektem PBPP jako lider projektu dwukrotnie korzystał z pomocy tłumacza podczas organizowania spotkań partnerów. Wszystkie materiały były przekazywane liderowi projektu w j. polskim, który dokonywał tłumaczenia we własnym zakresie bądź też tłumaczone na miejscu na j. angielski przez pracownika PBPP. Posługiwanie się przez partnerów różnymi językami nie prowadziło do opóźnień w realizacji projektu.

W obu przypadkach analiza powiązań między partnerami wskazuje, iż współpraca w czasie realizacji projektu nabrała ogromnej dynamiki (ryc. 2 i 3).

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

W *Carpathian Project* w trakcie realizacji projektu wszelkie pojawiające się problemy były konsultowane przede wszystkim z partnerem wiodącym. Urząd praktycznie nie kontaktował się z instytucjami zarządzającymi programem CADSES.

W projekcie *ED-C III* większość problemów i wątpliwości rozwiązywanych było poprzez kontakt z jednostką realizującą projekt w imieniu lidera (Intrastruktur & Umwelt z Poczdamu). Niektóre wątpliwości związane z kwalifikowalnością wydatków były rozwiązywane poprzez kontakt z Władzą Wdrażającą Programy Europejskie.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

W przypadku pierwszego omawianego projektu, w ramach działań projektu została przeszkolona grupa potencjalnych przedsiębiorców w zakresie przygotowania i opracowania biznes planu na rozwój działalności gospodarczej. Zdobyte wiadomości mogą być przez nich wykorzystane w działaniach związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej

W przypadku projektu ED-C III osiągnięto wyniki, na które składają się zebrane informacje, wykonane mapy, analizy i opracowania, a także opracowana strategia rozwoju przestrzennego są przydatne do innych prac prowadzonych przez PBPP.

6.2 Rezultaty miękkie

Z analiz powiązań między partnerami wynika, iż w przypadku partnerów z *Carpathian Project* planowane jest wspólne przygotowanie projektu w ramach Programu Europa Centralna (ryc. 2).

Z kolei PBPP podkreśla, iż nie realizowało wcześniej żadnych projektów europejskich. Uczestnictwo we wspomnianym projekcie z pewnością będzie przydatne przy realizacji kolejnych. Pozwoliło przede wszystkim oswoić się z procedurami związanymi z realizacją takich projektów (kwalifikowalność kosztów, audyt, raportowanie) i nawiązać kontakty z innymi jednostkami zainteresowanymi taką współpracą. Planowane jest uczestnictwo w charakterze partnera w projekcie, w którym liderem będzie jeden z dotychczasowych partnerów. Nie wyszło ono jednak jak na razie poza fazę składanych deklaracji.

5.3.2 Studium przypadku (projekt) – MAGIC



Projekt *Management of Groundwater At Industrially Contaminated Areas (MAGIC).*

1. Wprowadzenie - Krótka charakterystyka projektu

Projekt *Management of Groundwater At Industrially Contaminated Areas (MAGIC)* został złożony w ramach trzeciego naboru projektu do Programu INTERREG III B CADSES, do działania 4.1 *Wspieranie ochrony środowiska i gospodarowania zasobami*. Ogólny budżet projektu wynosił 2 355 000 EUR. Budżet partnera wiodącego wynosił łącznie 416 000 EUR (dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego - EFRR to 312 000 EUR).

Celem projektu MAGIC była rewitalizacja terenów zdegradowanych przez przemysł poprzez eliminację największych źródeł zanieczyszczeń wód podziemnych. Bezpośrednim celem projektu było zastosowanie innowacyjnej metodologii badawczej do identyfikacji źródeł zanieczyszczeń, oceny i doboru metod oczyszczania wód podziemnych na czterech terenach modelowych w trzech krajach UE: Polsce (Trachy, Olsztyn), Niemczech (Stuttgart) i Republice Czeskiej (Ostrawa).

Projekt MAGIC był ukierunkowany na identyfikację i ocenę głównych ognisk zanieczyszczeń wód podziemnych, dobranie optymalnych metod oczyszczania wód podziemnych oraz przygotowanie koncepcji i planów zarządzania zasobami zanieczyszczonych wód podziemnych.

Założono, iż w wyniku realizacji projektu zostanie wdrożona nowoczesna metodyka badawcza na czterech obszarach badawczych oraz opracowane wytyczne do praktycznego stosowania metodologii MAGIC. Przeprowadzono działania w celu międzynarodowej wymiany doświadczeń oraz upowszechnieniu wyników projektu.

Projekt składał się z sześciu pakietów zadaniowych. Pakiety 1 - 4 obejmowały techniczne działania w czterech obszarach badawczych, w których występują zanieczyszczone wody podziemne (Pakiet 1: Zbieranie danych, opracowanie informacji o obszarach badawczych oraz planowanie badań, Pakiet 2: badania terenowe i analizy laboratoryjne, Pakiet 3: Tworzenie matematycznych modeli przemieszczania się zanieczyszczeń w wodach podziemnych. Pakiet 4: Ocena rezultatów badań). Pakiety 5 i 6 dotyczyły wdrażania proponowanej metodologii i procedur zarządzania środowiskiem przez administrację samorządową (Pakiet 5: Wdrożenie osiągnięć projektu do procedur administracyjnych, Pakiet 6: Zarządzanie projektem i jego koordynacja oraz upowszechnianie rezultatów).

Główny Instytut Górnictwa (GIG) koordynował projekt MAGIC, a także odpowiadał za realizację Pakietów 3 i 6. Instytut Ekologii Terenów Uprzemysłowionych (IETU) (Polska) kierował Pakietem 4. Wydział Ochrony Środowiska Urzędu Miasta Stuttgart (Niemcy) odpowiedzialny był za realizację Pakietu 1. Z kolei Instytut Zdrowia Publicznego (IPH), z Brna (Republika Czeska) odpowiada za realizację Pakietu 2. Państwowy Instytut Geologiczny (PIG) z Warszawy (Polska) był odpowiedzialny za Pakiet 5, wspólnie realizowany z Urzędem Miasta Olsztyn (Polska).

2. Beneficjent - lider projektu

Główny Instytut Górnictwa (GIG) z siedzibą w Katowicach to zrestrukturyzowana jednostka badawczo-rozwojowa, podporządkowana Ministrowi Gospodarki. GIG jest jednostką badawczo-rozwojową związaną od 1945 roku z przemysłem wydobywczym oraz regionem Górnego Śląska. W skład Instytutu wchodzi powołana 20 lat wcześniej Kopalnia Doświadczalna „Barbara” w Mikołowie. Działalność Instytutu dotyczy najbardziej istotnych problemów bezpieczeństwa pracy, rozwoju nowoczesnych technologii i technik górniczych oraz ochrony środowiska przed skutkami działalności przemysłowej, w szczególności górniczej. Obecnie GIG świadczy usługi dla wszystkich branż przemysłu, instytucji i urzędów administracji państwowej i samorządowej oraz partnerów zagranicznych.

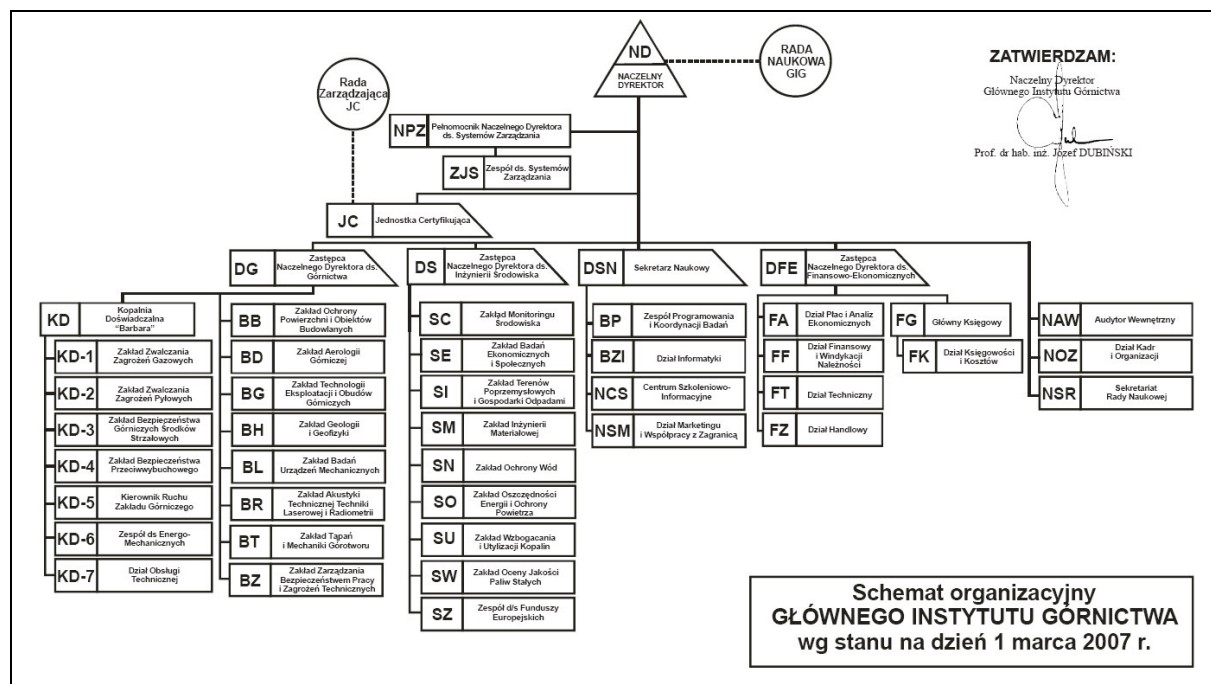
Obecnie cztery podstawowe filary działalności GIG stanowią: górnictwo, inżynieria środowiska, zagadnienia związane z jakością oraz edukacja i szkolenia.

GIG jest jednym z najbardziej cenionych partnerów w takich obszarach działalności jak zagospodarowanie odpadów, recykling surowców, przeglądy energetyczne oraz modernizacja gospodarki energetycznej gmin i przedsiębiorstw, optymalizacja gospodarki wodno-ściekowej, monitoring środowiska, program Czystszej Produkcji, programy ekorozwoju gmin i regionów. Jest Jednostką Notyfikowaną nr 1453 Unii Europejskiej w

GIG posiada bardzo szeroką ofertę w zakresie bezpieczeństwa pracy, w tym: analizy ryzyka, raporty bezpieczeństwa, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, pomiary i zwalczanie zagrożeń środowiska pracy, zwalczanie zagrożeń wybuchami pyłów w instalacjach przemysłowych, programy informatyczne wspomagające działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

GIG posiada wdrożony Zintegrowany System Zarządzania spełniający wymagania norm ISO 9001:2001, PN-EN ISO 14001:2005 oraz PN-N-18001:2004, potwierdzony certyfikatem PCBC. Jest laureatem VII edycji Polskiej Nagrody Jakości w 2001 roku, laureatem I edycji konkursu Śląskiej Nagrody Jakości, uzyskał również wyróżnienie w X Edycji Konkursu „Teraz Polska” za usługi na rzecz ochrony środowiska.

Struktura organizacyjna GIG-u jest zarazem strukturą dla realizacji projektów finansowanych ze środków UE, gdyż w Instytucie nie ma specjalnie po temu wydzielonej komórki organizacyjnej (patrz ryc. 1).



Za każdy z projektów, finansowanych ze środków UE odpowiada właściwy pion i zakład. Poza projektem MAGIC z INTERREG IIIB CADSES, GIG realizował lub realizuje siedem projektów z VI Programu Ramowego (Waternorm, C3-Capture, TESTNET, CO₂- REMOVE, MOVECBM, BIOSYNERGY, FORWAST), cztery z Funduszu Badawczego Węgla i Stali (ADEMA, HUGE, MINTOS, PROSAFECOAL) oraz jeden w ramach SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2004-2006 (Projekt FORESIGHT WĘGLOWY: *Scenariusze rozwoju technologicznego przemysłu wydobywczego węgla kamiennego*).

3. Etap tworzenia projektu

3.1 Pomysł na projekt

Na ostateczne wykrystalizowanie się pomysłu, który w ogólnych zarysach większym zmianom nie ulegał, wpływ miały dynamiczne zmiany w konsorcjum projektowym (patrz rozdział 3.2). Partner główny w związku z tym zaangażował się dość późno w realizację tego przedsięwzięcia i budowanie samego pomysłu. Dość powiedzieć, iż wcześniej GIG był raczej skoncentrowany na realizacji projektów finansowanych z programów naukowo-badawczych (Program Ramowy) lub programów „branżowych” (Funduszu Badawczego Węgla i Stali). INTERREG III B był dla Instytutu inicjatywą raczej dość odległą od głównego nurtu finansowania projektów unijnych.

Największym wyzwaniem w procesie budowania pomysłu na projekt była konieczność zdobycia środków finansowych na pokrycie kosztów spotkań partnerów przed złożeniem wniosku, kontakty robocze, ostateczne ustalanie zakresu działań i budżetu do wpisania do wniosku aplikacyjnego). GIG i partnerzy nie mieli środków finansowych na realizację rozbudowanych działań poprzedzających złożenie wniosku oraz na samo jego przygotowanie. Partnerzy mieli rzecz jasna świadomość, iż koszty przygotowania projektu są kwalifikowane do współfinansowania ze środków EFRR. Wiedzieli jednak także, iż zostaną one zwrócone tylko częściowo i to wyłącznie w przypadku pozytywnej oceny wniosku i po podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu.

Kłopot sprawiało także zmobilizowanie partnerów lokalnych, głównie samorządów lokalnych ze Śląska, którzy odmawiali uczestnictwa w przedsięwzięciu. Problem był także brak znajomości, wśród samorządowców, unijnych technik projektowania i zarządzania projektami (budowania relacji przyczynowo-skutkowych między produktami a rezultatami, nieznajomość cyklu zarządzania projektem etc.)

3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Projekt MAGIC miał dość nietypowy przebieg w fazie konceptualizacji i przygotowania przed przygotowaniem samego wniosku. Pomysłodawcą koncepcji rewitalizacji terenów zdegradowanych przez przemysł poprzez eliminację największych źródeł zanieczyszczeń wód podziemnych były instytucje z Włoch między innymi Uniwersytet w Padwie. Prace nad złożeniem konsorcjum trwały niemal 2 lata przed złożeniem wniosku. Pierwotnie wniosek był przygotowany przez partnerów włoskich i niemieckich. Na kilka tygodni przed złożeniem wniosku konsorcjum praktycznie rozpadło się, wskutek wycofania się partnerów włoskich. Do udziału w projekcie i objęcia roli partnera wiodącego, GIG namówił Wydział Ochrony Środowiska Urzędu Miasta Stuttgart. To partner niemiecki w kryzysowym momencie etapu konceptualizacji projektu przejął na siebie ciężar budowania od początku partnerstwa. GIG rozpoczął prace jako lider projektu na miesiąc przed złożeniem wniosku (a okres ten przypadał na Boże Narodzenie, co dodatkowo utrudniało kontakt z zainteresowanymi instytucjami). Widać to szczególnie w wynikach analiz powiązań między partnerami w projekcie (ryc. 2).

Beneficjenci i partnerzy projektu nie współpracowali wcześniej instytucjonalnie, jednak kierownik projektu współpracował z IETU Katowice oraz Miastem Stuttgart w V Ramowym Programie – w projekcie INCORE (www.uw-d.de/incore)¹¹. Doświadczenia nabyte podczas realizacji tego przedsięwzięcia bardzo pomagały w pracy nad omawianym projektem.

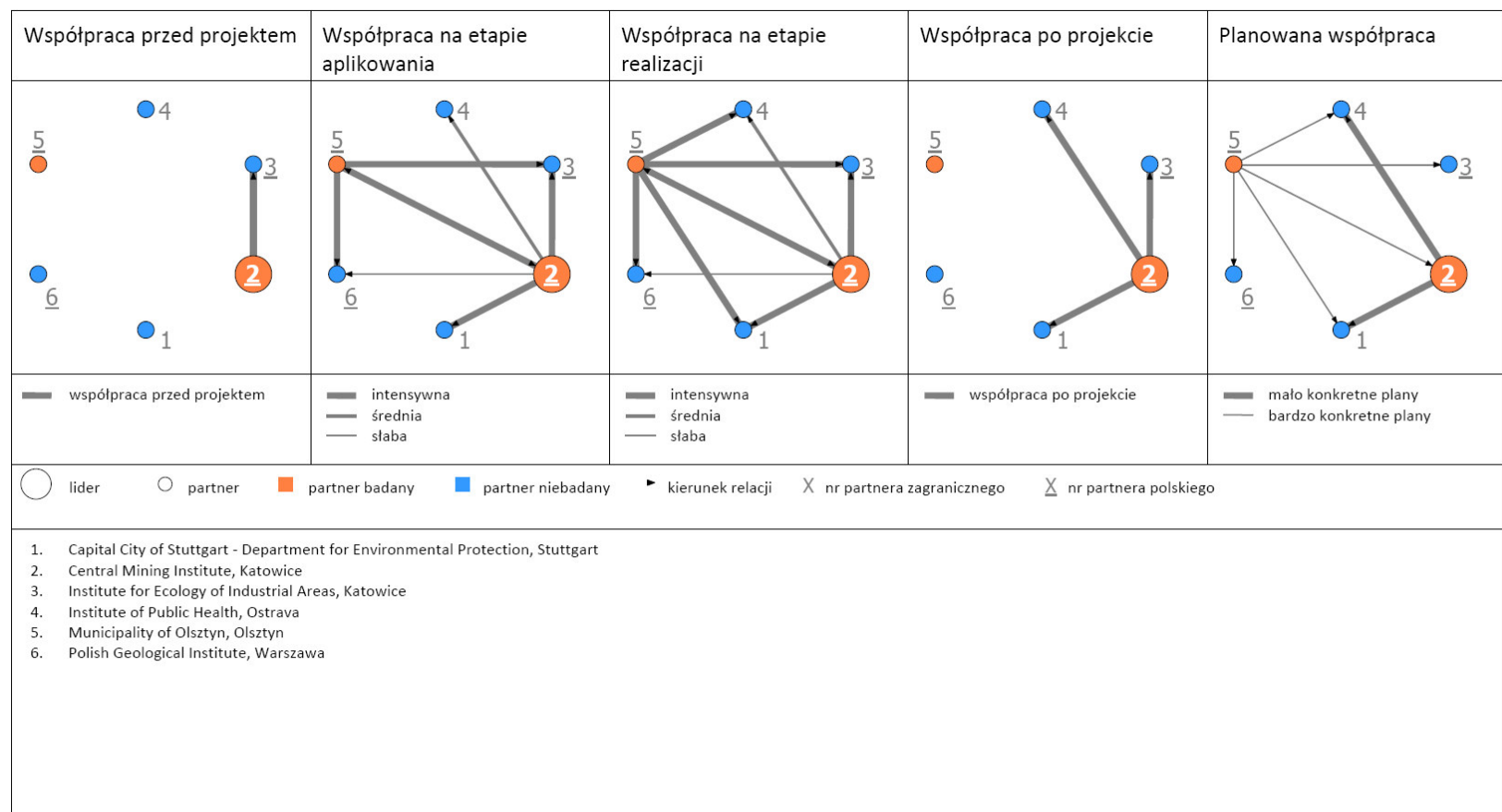
3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Jak twierdzi koordynator projektu z GIG, nie było raczej kłopotu z dopasowaniem pomysłu projektu do wymogów formalnych CADSES. Nie przypomina sobie ona także sytuacji zmuszającej do rezygnacji z poszczególnych działań. Projekt ulegał raczej przekształceniom organizacyjnym, związanym z przenoszeniem części działań z obszaru Włoch do Polski, co wiązało się ze zmianami w harmonogramie i budżecie projektu.

¹¹ W tym miejscu można wspomnieć, iż realizację omawianego projektu planowano pierwotnie w VI Programie Ramowym. Ostatecznie wybrano CADSES, ze względu na priorytety tematyczne bardziej pasujące do zakresu projektu. Spodziewano się także mniejszej konkurencji w fazie aplikowania o fundusze.

Ryc. 2 Powiązanie relacji między partnerami w projekcie MAGIC

MAGIC



Wymogi formalne CADSES miały natomiast istotny wpływ w fazie poszukiwań partnerów projektu. Ograniczenia terytorialne dotyczące partnerstwa w przedsięwzięciach realizowanych w ramach CADSES sprawiły, iż poszukiwano partnerów z Czech, natomiast zrezygnowano z rozmów z partnerami z Francji. Również ze względu na wymogi INTERREG starano się zachęcić przede wszystkim partnerów samorządowych.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Zakres wnioskowanego projektu niewiele odbiegał od pierwotnej idei. Wyzwanie, jak to określił koordynator z GIG, stanowiło natomiast opisanie pomysłu zgodnie z regułami narzuconymi przez formularz aplikacyjny.

Idea przedsięwzięcia na etapie aplikowania była skonkretyzowana, przedstawiono ją jednak w ogólnej formie, gdyż tylko na to pozwalał formularz, w którym nie przewidziano miejsca na szczegółowe opisy. Organizację zarządzania projektem nie tylko opisano we wniosku, ale zilustrowano szczegółowo na schemacie organizacyjnym.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Na etapie tworzenia aplikacji nie odnotowano większych problemów z komunikacją wśród członków konsorcjum projektowego (pomijając rozpad samego konsorcjum i powołanie nowego na kilka tygodni przed złożeniem wniosku). Porozumiewano się przede wszystkim za pomocą poczty elektronicznej, ale zorganizowano także kilka spotkań przygotowawczych.

Proces podpisywania umów partnerskich przebiegał sprawnie: przesyłano kopie Joint Convention pocztą pomiędzy partnerami.

Koordynator z GIG w następujący sposób określił zalety i wady współpracy na etapie aplikowania, w projekcie międzynarodowym w porównaniu do indywidualnego:

Zalety: możliwość międzynarodowej wymiany doświadczeń, co w realizowanym temacie było kluczowe (zwłaszcza transfer know-how z Niemiec do Czech i Polski).

Wady: rozbudowany system raportowania, zwłaszcza finansowego, poważne zaburzenia płynności przepływu środków ERDF ze strony CADSES.

Realizacja projektu międzynarodowego, niosąca w efekcie wiele nowych doświadczeń, związana była zatem z pewnymi trudnościami wynikającymi z wymogów KE oraz niedociągnięciami organizacyjnymi w zarządzaniu programem CADSES przez Polskę.

Jak wykazała analiza powiązań między partnerami , na etapie aplikowania (pod sam jego koniec) współpraca była bardzo intensywna szczególnie wśród polskich instytucji oraz partnerów niemieckich z liderem (ryc. 2).

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

W trakcie składania samego wniosku nie korzystano ze szkoleń dla beneficjentów, przydatna natomiast okazała się pomoc Punktu Kontaktowego. Z jego pracownikami konsultowano przede wszystkim możliwość sfinansowania poszczególnych działań w ramach projektu, czyli zagadnienie kwalifikowalności wydatków. Wynikało to ze specyfiki projektu, polegającego, pod względem zarządzania finansowego, niemal wyłącznie na odbiorze serii ekspertyz i wyborze usług.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

Do najpoważniejszych problemów, jakie zidentyfikowano w trakcie realizacji projektu, należały kwestie rozliczeń finansowych i płatności. Po pierwsze, w momencie uruchomienia projektu nastąpiło nieporozumienie między liderem projektu a Instytucją Zarządzającą (Płatniczą), co do pojęcia cyklu płatniczego. GIG rozumiał zasadę N+2 jako konieczność wydatkowania pewnych kwot w odpowiednim terminie, ale nie został poinformowany przez stronę włoską o tym, iż aby rozliczyć te kwoty w odpowiednim czasie należy złożyć nie tylko certyfikację, ale także wniosek o płatność. Po drugie, w programie INTERREG III B CADSES miały miejsce trudności (łącznie z wstrzymaniem płatności na poziomie Komisji Europejskiej), co w ogromnej konsekwencji rzutowało na Projekt MAGIC. Partner wiodący mimo zakończenia projektu w marcu 2008 r. do początku września nie otrzymał płatności z Instytucji Płatniczej, mimo obiecanych środków w lipcu 2008 r.

Same procedury związane z kwalifikowalnością wydatków nie sprawiały problemów. Pewien kłopot sprawiały partnerowi wiodącemu zmiany audytora, osoby certyfikującej wydatki z Władzy Wdrażającej Programy Europejskie (WWPE: dawniej WWPWP Phare), co rzutowało na kwestie interpretacji dokumentów, preferencji osobistych związanych z podejmowaniem decyzji odnośnie do kwalifikowalności wydatków. Sytuację pogarszał fakt, iż we wczesnym okresie realizacji projektu sam audytor nie był pewien kwalifikowalności niektórych kosztów.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Podziału kompetencji pomiędzy partnerów dokonano na kick-off meeting w drugim miesiącu trwania projektu. W pierwszym miesiącu w projekcie koncentrowano się na zamknięciu spraw administracyjnych (umowa o dofinansowanie projektu). Szczegółowa koncepcja projektu międzynarodowego była dopracowana. Zmianom w trakcie realizacji projektu, w miarę uzyskiwania szczegółowych informacji o badanych terenach, ulegały wyłącznie lokalne akcje badań wód gruntowych i wdrażania procedur identyfikacji zanieczyszczeń. Realizacja projektu przebiegała zdaniem GIG praktycznie bez przeszkód.

Polscy partnerzy dążyli raczej do osiągnięcia naukowo-badawczych efektów projektu. W wyniku uświadomienia wszystkim partnerom zasadniczych celów projektu, uzgodniono, iż projekt nie ma charakteru badań podstawowych, lecz wdrożeniowy i tym samym położono nacisk na praktyczne wyniki monitoringu wód i wdrażania procedur. Później nie było już problemów z uzgodnieniem podejść metodycznych (metodologicznych) lub wizją projektu.

Koordinator z GIG podkreślił wagę wymiany doświadczeń i now-how w projektach międzynarodowych. Ponownie także zwrócił uwagę na biurokrację związaną z ich zarządzaniem.

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

W przypadku realizacji projektu MAGIC, w rozwiązywaniu bieżących problemów bardzo pomagał Krajowy Punkt Kontaktowy oraz Wspólny Sekretariat Techniczny w Dreźnie. Partner wiodący zauważył pewne zaburzenia w przepływie informacji między KPK i WST a Instytucją Zarządzającą i Płatniczą z Rzymu (przy czym informacje Krajowego Punktu Kontaktowego i Wspólnego Sekretariatu Technicznego były bardziej spójne niż instytucji włoskich). Informacje, jakich poszukiwał partner wiodący dotyczyły przede wszystkim kosztów kwalifikowanych. W przypadku WWPE, kontakty ograniczały się raczej do relacji formalnych, wynikających z kontaktów jednostki audytującej z instytucją audytowaną.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

Partner wiodący jako najbardziej istotne rezultaty twarde wskazał podręcznik metodyczny dotyczący identyfikacji źródeł zanieczyszczeń, oceny i doboru metod oczyszczania wód podziemnych oraz produkty promocyjne (por. rozdział 6.3).

6.2 Rezultaty miękkie

Podręcznik metodyczny, który został stworzony w trakcie projektu MAGIC, jest wykorzystywany w pracy praktycznie przez wszystkich partnerów.

Partner wiodący zauważył także niezamierzony, ale ważny rezultat projektu, jakim jest nabycie przez polskich partnerów kompetencji w zarządzaniu projektami finansowanymi ze środków UE. Po realizacji przedsięwzięcia MAGIC widać lepszą koordynację działań i przepływ informacji w komórkach organizacyjnych polskich partnerów, większe zrozumienie dla procedur unijnych. Pozwala to także na wzmocnienie relacji z partnerami dotychczas (to jest przed projektem) nieznanych (partner z Ostrawy i Stuttgartu) (por. ryc. 2).

6.3 Promocja

Sama idea projektu i techniki identyfikacji monitoringu zanieczyszczenia wód górniczych były rozpowszechnione poprzez broszurę w języku angielskim i polskim, stronę internetową (<http://www.magic-cadses.com>) oraz konferencję końcową.

Informacje o projekcie przekazano także do prasy i radia, przedstawiano go także na odpowiednich wystawach i targach. Rolę promocyjną, oprócz podstawowej – merytorycznej, pełni także opracowany w efekcie realizacji przedsięwzięcia podręcznik metodyczny.

Idea projektu rozpowszechniana jest przede wszystkim wśród samorządów lokalnych i regionalnych, instytucji odpowiedzialnych za gospodarkę wodną i wdrażanie Ramowej Dyrektywy Wodnej UE, a także specjalistów zajmujących się zanieczyszczonymi wodami podziemnymi na terenach przemysłowych.

5.3.3 Studium przypadku (projekt) – ADHOC



Adapted Development of Historical Old Towns in Central and Eastern Europe (ADHOC).

1. Wprowadzenie. Krótka charakterystyka projektu

Projekt *Adapted Development of Historical Old Towns in Central and Eastern Europe* (ADHOC) został złożony w ramach czwartego naboru projektu do Programu INTERREG III B CADSES, w Priorytecie 1: *Wspieranie rozwoju przestrzennego i działań podejmowanych dla osiągnięcia spójności społeczno-gospodarczej*, do Działania 1.2: *Kształtowanie rozwoju miast, wspieranie sieci miejskich i współpracy miast*. Ogólny budżet projektu wynosił 1 494 643 EUR (z czego dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego EFRR 935.550,25 EUR), z funduszu CARDS 101.500,20 EUR, niemieckie narodowe współfinansowanie wynosiło 50.000,00 EUR. Budżet partnera wiodącego (Miasta Jelenia Góra) wynosił łącznie 115 883 EUR (dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego - EFRR to 86 912,25 EUR).

Głównym celem projektu ADHOC jest modelowy rozwój i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań dla zrównoważonego rozwoju historycznych, starych miast. Projekt ADHOC koncentruje się w tym kontekście na urbanistycznych i integracyjnych rozwiązaniach dla modelowego rozwoju cennych obszarów miejskich w zmieniających się strukturalnych, ekonomicznych i demograficznych warunkach (np. brak funduszy publicznych, starzenie się społeczeństwa itd.)

Projekt miał na celu propagowanie metod zrównoważonego rozwoju historycznych, starych miast w tzw. rejonie CADSES. Projekt opierał się na założeniu, iż współpraca pomiędzy nauką a praktycznymi rozwiązaniami powinna pomóc w pokonaniu istniejących konfliktów pomiędzy ochroną zabytków a strategicznym procesem odnowy miejskiej i umożliwić

wspólne działania różnych partnerów, aby zagwarantować zrównoważony proces zachowania dziedzictwa kulturowego.

W efekcie projekt miał przyczynić się do poprawy jakości życia i pracy w historycznych starych miastach, zapobieganiu negatywnym procesom rozwoju miast poprzez transfer transnarodowego *know-how* oraz wymianę doświadczeń w zakresie zrównoważonej odnowy historycznych, starych miast w państwach europejskich, zwiększeniu inwestycji w historycznych, starych miastach dzięki upowszechnianiu przykładów i propagowaniu modeli finansowania publiczno-prywatnego, redukcji zjawiska wykluczenia ludzi niepełnosprawnych ruchowo poprzez rozwijanie i udostępnianie rozwiązań dla zwiększenia dostępności historycznych, starych miast, zwiększenia świadomości dotyczących problemów starych, historycznych miast w nauce i polityce oraz dalsze dostosowanie narodowych i europejskich polityk związanych z funduszami poprzez dostarczanie informacji dotyczących wymogów i przenośnych rozwiązań.

Projekt składał się z pięciu pakietów zadaniowych. Trzy pakiety obejmowały zagadnienia merytoryczne (Pakiet 1: Lokalny poziom implementacji projektu dotyczący opracowania zintegrowanych strategii dla rozwiązania kompleksowych problemów w historycznych, starych miastach oraz przykładowe wdrożenie projektów pilotażowych na podstawie opracowanych studiów wykonalności, Pakiet 2: Transnarodowy poziom implementacji projektu, obejmujący transnarodową wymianę doświadczeń pomiędzy miastami partnerskimi i instytucjami naukowymi a także ekspertami w planowaniu przestrzennym na polu stosowalnych metod i możliwych rozwiązań adaptacji historycznych, starych miast do społecznych, demograficznych i ekonomicznych zmian, Pakiet 4: Monitoring Naukowy: analiza porównawcza podstawowych danych w uczestniczących w projekcie miastach. Analiza dobrych praktyk w Środkowej i Wschodniej Europie. Organizacja konferencji naukowo-praktycznej. Opracowanie podręcznika Rozwój Historycznych Starych Miast dostosowany do współczesnych warunków). Pakiet 3 obejmował stronę internetową projektu ADHOC zawierającą informację o trwających pracach oraz dokumentację rezultatów na poziomie lokalnym i transnarodowym projektu wraz z platformą wewnętrznej wymiany informacji i doświadczeń, tylko dla partnerów projektu. Pakiet nr 5 obejmuje zarządzanie projektem.

Projekt rozpoczął się w kwietniu 2006 r., zakończył się zaś w lutym 2008 r.

Partnerami projektu byli: Miasto Jelenia Góra (Polska) (Pakiet nr 1,2,5), Miasto Bamberg (Niemcy) (pakiet nr 1 i 2), Miasto Bautzen (Niemcy) (pakiet nr 1 i 2), Miasto Ravensburg (Niemcy) (pakiet nr 1 i 2), Miasto Płock (Polska) (pakiet nr 1 i 2), Miasto Ptuj (Słowenia) (pakiet nr 1 i 2), Miasto St. Pölten (Austria), miasto Trnava (Słowacja), Miasto Zittau

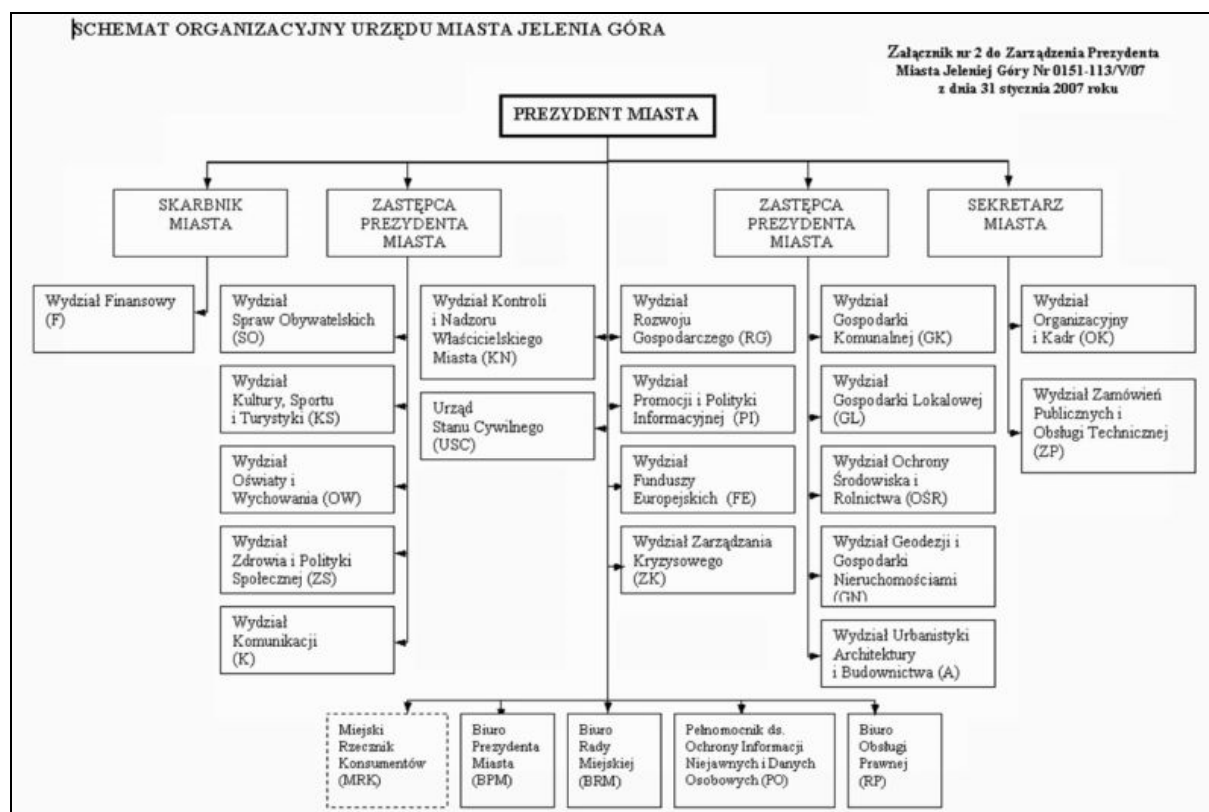
(Niemcy), Miasto Varaždin (Chorwacja), Polsko-Niemieckie Stowarzyszenie Badawcze ADHOC EEIG (Oddział w Jeleniej Górze) oraz Uniwersytet Techniczny w Kaiserslautern (Niemcy) (pakiet nr 4), Niemieckie Stowarzyszenie do spraw Mieszkalnictwa, Urbanistyki i Rozwoju Przestrzennego (pakiet nr 3), saksońskie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych (pakiet nr 3).

2. Beneficjent - lider projektu

Liderem projektu było Miasto Jelenia Góra. Działa ono na podstawie przepisów o samorządzie terytorialnym W art. 164 i 165 ustawy zasadniczej z 2 kwietnia 1997 r. miasto na prawach powiatu jest określone jako jednostka samorządu terytorialnego, posiadająca osobowość prawną. Przysługują jej prawo własności i inne prawa majątkowe.

Statutowym celem działania miasta jest zaspakajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty oraz umożliwienie pełnego uczestnictwa mieszkańców w jego życiu. Następuje to przez tworzenie i realizację polityki wszechstronnego rozwoju miasta oraz dbałość o właściwe funkcjonowanie organizmu miejskiego. Miasto, zgodnie z obowiązującymi przepisami, prowadzi samodzielnie gospodarkę finansową na podstawie swojego budżetu, który jest uchwalany na rok kalendarzowy, zaś mieniem komunalnym zarządzają organy gminy bądź inne powołane przez nie podmioty, którym zostało ono przekazane do realizacji celów komunalnych.

W ramach struktury organizacyjnej działa Wydział Funduszy Europejskich, podlegający bezpośrednio prezydentowi miasta (ryc. 1)



Ryc. 1 Struktura organizacyjna Urzędu Miasta Jelenia Góra. Za: <http://jelenia-gora.bip.info.pl>

Do zadań Wydziału Funduszy Europejskich należy: inicjowanie, koordynacja i monitoring działań związanych z pozyskiwaniem dla Miasta krajowych i zagranicznych bezzwrotnych źródeł finansowania, w tym funduszy Unii Europejskiej, informowanie o programach pomocowych krajowych, Unii Europejskiej oraz innych instytucji i organizacji, w tym przekazywanie Wydziałom i innym jednostkom organizacyjnym informacji o możliwościach i warunkach uczestnictwa w konkretnych projektach, konsultowanie dokumentów programowych z instytucjami zewnętrznymi oraz bieżąca współpraca z jednostkami zarządzającymi i monitorującymi realizację projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej, nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów, przygotowanie negocjacji z przedstawicielami instytucji krajowych i międzynarodowych udzielających pomocy finansowej, przygotowywanie formularzy aplikacyjnych związanych z uczestnictwem Miasta w projektach współfinansowanych z funduszy europejskich we współpracy z innymi Wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, kompletowanie i przygotowanie załączników niezbędnych do złożenia wniosku o dofinansowanie projektu z funduszy europejskich, współpraca z Wydziałami i jednostkami organizacyjnymi w zakresie identyfikowania inwestycji i działań przeznaczonych do współfinansowania ze środków pomocowych, w tym funduszy europejskich, opiniowanie projektów zgłaszanych do planów rocznych i Wieloletnich Planów Inwestycyjnych pod kątem możliwości pozyskania funduszy

pomocowych z Unii Europejskiej, bieżąca analiza możliwości pozyskania współfinansowania z funduszy Unii Europejskiej zadań ujętych w planach rocznych i Wieloletnim Planie Inwestycyjnym, nadzór nad projektami realizowanymi w Urzędzie w zakresie ich zgodności z wymogami instytucji Unii Europejskiej i krajowych instytucji zarządzających we współpracy z innymi Wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, sporządzanie okresowych analiz dotyczących stopnia realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, organizacja szkoleń dla pracowników Urzędu dotyczących zagadnień związanych z dostępnymi programami Unii Europejskiej oraz metodologią opracowywania projektów.

Miasto realizowało między innymi projekty UE takie jak: iluminacja zabytkowych obiektów Traktu Śródmiejskiego w Jeleniej Górze, rozbudowa Jeleniogórskiego Centrum Informacji i Edukacji Regionalnej - Książnica Karkonoska, przebudowa siedmiu ulic w dzielnicy Sobieszów w Jeleniej Górze, przebudowa trzynastu ulic w dzielnicy Cieplice w Jeleniej Górze, przebudowa ulic Kiepury i Noskowskiego w Jeleniej Górze, przebudowa ulicy Nowowiejskiej i ulicy Staffa w Jeleniej Górze oraz finansowane ze środków ISPA: zaopatrzenie w wodę i oczyszczanie ścieków w Jeleniej Górze. Miasto zorganizowało także w ramach programu INTERREG III A Niemcy (Saksonia) - Polska Transgraniczna Akademia Samorządowa oraz ponad 30 projektów kulturalnych, finansowanych ze środków UE .

3. Etap tworzenia projektu

3.1 Pomysł na projekt

Z informacji uzyskanych od beneficjenta wiadomo, iż Miasto Jelenia Góra nie rozważało innych pomysłów na projekt. Trudno powiedzieć, czy taka jednomyślność panowała wśród wszystkich partnerów konsorcjum. Jest to jednak prawdopodobne, gdyż, jak stwierdził lider projektu, główna idea przedsięwzięcia została opracowana oraz przedstawiona przez zewnętrzną firmę konsultingową, która była również odpowiedzialna za przygotowanie wniosku aplikacyjnego. Mamy więc do czynienia z interesującą sytuacją, gdy zewnętrzna firma konsultingowa nie pełni funkcji wyłącznie doradczych, ale również pomysłodawczą. Nie dziwi zatem, iż Miasto Jelenia Góra nie uczestniczyło w tworzeniu Projektu i pisaniu wniosku aplikacyjnego. Wszystko to należało do zadań firmy konsultingowej. Trudno zatem mówić o wyzwaniach w procesie budowania pomysłu na projekt i wypracowywaniu dobrych praktyk. Upraszczając sprawę, można powiedzieć, iż koncepcja projektu była raczej wynikiem usługi zewnętrznej niż burzy mózgów w konsorcjum.

3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Lider przedsięwzięcia, oprócz współpracy z Bautzen (Niemcy) - miastem partnerskim, do tej pory nie współpracowało z pozostałymi partnerami Projektu. Współpraca z Bautzen dotyczyła przede wszystkim wspólnej realizacji Projektów w ramach IW Interreg III A, a następnie w projektach w ramach EWT Polska – Saksonia 2007 – 2013. Doświadczenia nabyte w czasie tych wspólnych działań nie miały, zdaniem beneficjenta, wpływu na przebieg współpracy podczas realizacji Projektu. Dotyczyły bowiem zupełnie innych obszarów niż realizowane przedsięwzięcie. Wynika z tego, iż wcześniejsze nawiązanie kontaktów, znajomość partnera nie stanowiły znacznej pomocy w realizacji Projektu ADHOC lub, co też prawdopodobne, beneficjent nie zauważył ich dobroczynnego wpływu.

Trudno natomiast mówić o zmianach w poście na konsorcjum, gdyż to wspomniana już firma zewnętrzna odpowiedzialna była za znalezienie partnerów do realizacji stworzonego wcześniej przez siebie przedsięwzięcia.

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Zdaniem lidera Projektu, wymogi formalne nie miały znaczącego wpływu na kształt jego koncepcji. Stanowiły wyłącznie ramy przedsięwzięcia, brane jednak bezwzględnie pod uwagę po to, aby wniosek miał szansę na zakwalifikowanie i przyznanie mu dofinansowania.

Jeśli zaś chodzi o rezygnację z pewnych działań, lider nie potrafił udzielić odpowiedzi, jako że nie uczestniczył w procesie kształtowania pomysłu Projektu.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Jak w powyższym przypadku, trudno odpowiedzieć na pytanie dotyczące ewentualnych różnic w zakresie Projektu w poszczególnych fazach jego krystalizacji: od pomysłu na przedsięwzięcie do przelania tego na papier. Beneficjent nie uczestniczył bowiem ani w fazie konceptualizacji ani w operacjonalizacji przedsięwzięcia. W każdym razie, jak się można spodziewać, takie rozbieżności nie miały miejsca. Pośrednio świadczy o tym fakt, iż lider Projektu o nich nie słyszał. Inną wskazówką, którą można uznać za bardziej obiektywną, jest fakt, iż za przygotowanie konceptu przedsięwzięcia oraz wypełnienie wniosku była odpowiedzialna firma zewnętrzna. Wydaje się zatem, iż od samego początku mamy do czynienia z dobrze dopasowaną do programu CADSES usługą.

Znów jedynie pośrednio można wnioskować o stopniu konkretyzacji Projektu na etapie aplikacji. Z tych samych co powyżej powodów można przypuszczać, iż we wniosku nie ograniczono się do ogólnych założeń, lecz zamieszczono bardziej szczegółowy opis metod i organizacji przedsięwzięcia.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Komunikacja w ramach konsorcjum na etapie tworzenia aplikacji przebiegała raczej bez zakłóceń, prawdopodobnie ze względu na to, iż była niejako „odgórnie” zorganizowana. Jak twierdzi lider Projektu, za komunikację między partnerami odpowiedzialna była zewnętrzna firma konsultingowa. Oznacza to, iż wszystkie informacje przechodziły przez tę firmę. Czasami tylko partnerzy, jeżeli potrzebowali skrócić kanał komunikacji, kontaktowali się bezpośrednio.

Przy podpisywaniu umów nie zdano się jednak na pośrednictwo zewnętrznej firmy. Podpisanie umów partnerskich odbyło się bowiem podczas *kick-off meeting* w Trnawie na Słowacji. Wcześniej dokumenty były konsultowane z wszystkimi partnerami Projektu.

Za główną zaletę współpracy w międzynarodowym zespole lider uznał możliwość wymiany doświadczeń. Przeszkadzały natomiast bariery językowe oraz kulturowe. Te ostatnie uznać można za szczególnie groźne dla realizacji międzynarodowych przedsięwzięć. Przewyciężenie ich wymaga bowiem bezwzględnego poszanowania drugiej strony i chęci poznania jej obyczajów, wartości, którymi się kieruje. Takie podejście może być jednak trudne do zrealizowania w sytuacji, gdy partnerzy nastawieni są na realizację wspólnego celu, czyli zadaniowo a nie na rozwijanie relacji interpersonalnych.

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

W fazie aplikowania korzystano ze szkoleń. Były one z punktu lidera projektu i polskich partnerów skuteczne i użyteczne. Wątpliwości związane z niektórymi operacjami, działaniami, statusem partnerów były konsultowane z KPK. pomoc ta okazała się dla całego konsorcjum użyteczna i z pewnością w pewnej mierze (aczkolwiek trudno powiedzieć w jak dużej) przyczyniła się do wybrania aplikacji i realizacji projektu. Partnerzy polscy podkreślają, iż kluczowym elementem był sam pomysł i przystawalności projektu do założeń programowych programu INTERREG III B CADSES.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

Z początku realizacji projektu zasadniczym problemem okazał się założony na etapie formułowania aplikacji system płatności między partnerami, którzy wystawiali

faktury częściowe na lidera projektu. Następnie lider na tej podstawie wydawał środki na zapłatę usług. System okazał się niewydolny, dochodziło do przekraczania terminów płatności. W konsekwencji w trakcie realizacji projektu zmieniono ten system. To partnerzy byli odpowiedzialni za konkretne koszty usług i musieli sami je pokrywać, natomiast lider przekazywał im środki tytułem refundacji.

Jeśli chodzi o potwierdzenie kwalifikowalności wydatków sam lider nie miał problemów z certyfikacją. Problemem natomiast okazywało się certyfikowanie płatności dla Polsko-Niemieckiego Stowarzyszenia Badawczego ADHOC EEIG Polish-German Research Ass. ADHOC EEIG. Zostało ono utworzone zostało przez Wrocławską Akademię Ekonomiczną Oddział w Jeleniej Górze oraz Uniwersytet Techniczny w Kaiserslautern (Niemcy). Problem powstał ze względu na status instytucji, który nie do końca jest spójny z polskimi przepisami w zakresie szkolnictwa wyższego oraz przepisach o organizacjach pozarządowych i finansach publicznych.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Faza startowa projektu, jak jego konceptualizacja, przebiegała pod znakiem zewnętrznej firmy konsultingowej. Była ona odpowiedzialna za ustalenie podziału kompetencji oraz budżet Projektu. Swoje propozycje konsultowała z partnerami i konsorcjum i zmieniała w razie potrzeby.

Jak już wspomniano wcześniej, Lider wymienił dwie bariery w realizacji projektu międzynarodowego: językową i kulturową. Jakkolwiek pokonanie tej pierwszej jest stosunkowo łatwe, choć pociąga za sobą dodatkowe koszty tłumaczeń, to druga bariera wydaje się być poważniejsza, o czym również wspomniano wyżej. Nie oznacza to jednak, iż koszty związane z przełamywaniem bariery językowej można zlekceważyć. Jak zauważył lider Projektu, wszelkie dokumenty, takie jak: projekty umów bądź porozumień wymagały tłumaczeń, co znacznie opóźniało postęp prac i wymagało zaplanowanie dodatkowego czasu na wypełnienie tych formalności. Koszty tłumaczeń były finansowane ze środków własnych partnerów, dopiero po zaakceptowaniu Projektu mogły być rozliczone jako koszty przygotowawcze we wnioskach o płatność. Na etapie przygotowawczym partnerzy ponosili zatem koszty własne, nie mając gwarancji ich zwrotu. Nie poprawiało to z pewnością komfortu pracy.

Z analiz powiązań między partnerami wynika, iż ich powiązania i relacje w trakcie samej realizacji projektu były intensywne. Lider, co rozumiał, kontaktował się ze wszystkimi partnerami (ale były to relacje średnio intensywne), z wyjątkiem pracy z władzami Płocka i Ptuja (które oceniano jako bardzo intensywne). Co ciekawe, kontakty jednego z polskich partnerów, to jest Stowarzyszenia ADHOC EEIG/EWIV oceniono jako bardziej intensywne od relacji lidera (ryc. 2)

6. Efekty projektu

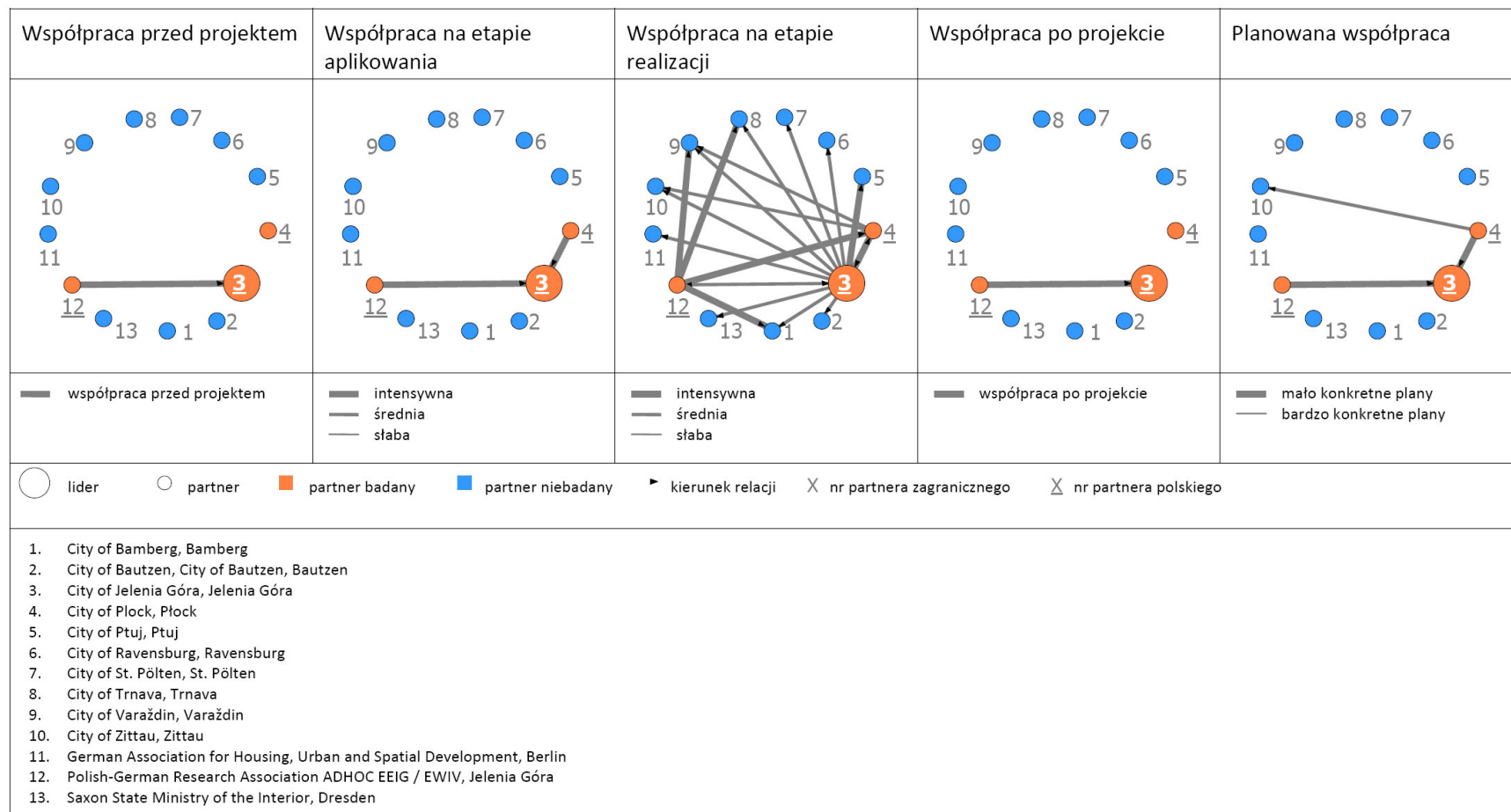
6.1 Rezultaty twarde

Z początkowych założonych rezultatów najwięcej kłopotów sprawiło wdrożenie pierwotnie zaplanowanych siedmiu pilotaży. Lider twierdzi, że *kilku się nie udało wdrożyć skutecznie*. Lider projektu twierdzi także, iż partnerzy różnie odnoszą się do przydatności wyników. Sam powołuje się na swoją sytuację, w której po zmianie władz samorządowych, nowe kierownictwo miasta i urzędu podchodziło sceptycznie do założenia projektu i jego rezultatów. Dowodem na użyteczność wyników przedsięwzięcia jest fakt, iż część partnerów

kontynuuje przy pomocy różnych innych środków prace nad wypracowywaniem metod skutecznej ochrony zabytkowych centrów miast.

Ryc. 2 Struktura powiązań między partnerami projektu ADHOC

ADHOC



6.2 Rezultaty miękkie

Współpraca z Bautzen, jednym z partnerów Projektu, trwa ze względu na partnerstwo obu miast. W obecnej chwili są realizowane Projekty w ramach EWT Polska – Saksonia 2007 – 2013. Planowana jest również realizacja wspólnych projektów w następnych latach. Po zakończeniu projektu, lider wrócił do współpracy jedynie ze Stowarzyszeniem ADHOC EEIG/EWIV a konkretne plany współpracy w przyszłości dotyczą Płocka. Również to ostatnie miasto ma jakieś mało jeszcze konkretne plany pracy z miastem Zittau. Jednak ogólnie rzecz biorąc partnerstwo nie miało trwałego charakteru (ryc. 2).

Jak stwierdził lider, jego oczekiwania związane z udziałem w Projekcie zostały spełnione. Oczekiwania w umiarkowany sposób. Wysiłek organizacyjny, koncepcyjny oraz logistyczny był niewspółmierny do uzyskanych efektów. Szczególnie wiele energii i wysiłku wymagało opracowanie systemu finansowego i dostosowanie go do obowiązującego prawa u poszczególnych partnerów Projektu.

6.3 Promocja

Projekt upowszechniany jest przede wszystkim na stronie internetowej. Informacje na jego temat zamieszczano także w prasie lokalnej oraz na broszurach i plakatach, które były rozprowadzane przez lidera. Promocja skierowana jest do mieszkańców Jeleniej Góry, a także do klientów zewnętrznych.

5.3.4 Studium przypadku (projekt) – Cultural Landscapes



Cultural Landscapes

1. Wprowadzenie. Krótka charakterystyka projektu

Projekt pt. *Ochrona historycznych krajobrazów kulturowych w celu wzmocnienia tożsamości regionalnej i lokalnej gospodarki* (Krajobrazy Kulturowe) składany był w czwartym naborze programu CADSES, w Priorytecie 3: *Zarządzanie krajobrazem oraz dziedzictwem naturalnym i kulturowym*, w Działaniu 3.3: *Ochrona i rozwój krajobrazu*. Całkowity budżet projektu wynosił 1 354 230,00 EUR, w tym dofinansowanie z EFRR – 709 567,50 EUR. Projekt realizowano od czerwca 2006 do maja 2008 roku.

Omawiany Projekt dotyczy historycznych krajobrazów kulturowych. Jego celem ogólnym jest ochrona i rozwój krajobrazów jako podstawy dla zachowania tożsamości obszaru CADSES oraz jako ważnego elementu zrównoważonego rozwoju regionalnego. Służyć ma temu zawiązanie międzynarodowej współpracy na rzecz wdrażania Europejskiej Konwencji Krajobrazowej na obszarze CADSES. Ową sieć tworzą na razie lider i partnerzy projektu, w przyszłości będzie ona jednak otwarta na kolejnych partnerów. Bazując na międzysektorowym podejściu obejmującym ochronę przyrody, ochronę dziedzictwa, jak również rozwój obszarów wiejskich, oraz na międzynarodowych strukturach badawczych, w projekcie przedstawiono przykłady wdrażania Konwencji Krajobrazowej w praktyce europejskiej. Wliczyć w to należy „cyfrowy rejestr gruntu”, upowszechniający zagadnienia dotyczące krajobrazów kulturowych, a także ogólnodostępny portal internetowy „Landscape Wikipedia”. Celem szczegółowym przedsięwzięcia jest integracja krajobrazów z rozwojem regionalnym poprzez realizację projektów pilotażowych w zakresie rolnictwa, turystyki, rynku regionalnego i odnawialnych źródeł energii. Projekt ma na celu również rozwinięcie zintegrowanych strategii ochrony i rozwoju krajobrazów kulturowych na poziomie regionalnym, krajowym i poziomie CADSES.

Projekt prowadzony jest przez Akademię Rolniczą w Krakowie (Polska) w partnerstwie z następującymi podmiotami: Gmina i Miasto Miechów (Polska), Gmina Wiśniowa (Polska), Fachhochschule Erfurt (Niemcy), Heritage Association of Thuringia (Niemcy), Regional Planning Association East-Thuringia (Niemcy), Environment Management Austria (Austria), Grazing Association Ramsar Site Valley Lafnitz (Niemcy), Uniwersytet "Babes-Bolyai" Cluj-Napoca (Rumunia), Muzeum Etnograficzne Transylwanii (Cluj-Napoca, Rumunia), Państwowy Uniwersytet Politechniczny (Lwów, Ukraina). W projekcie na zasadach partnerstwa uczestniczą zatem gminy, wyższe uczelnie oraz stowarzyszenia z Polski, Niemiec, Austrii, Rumunii i Ukrainy.

Projekt był podzielony na cztery pakiety robocze, Za Pakiet 1: Badania: Rozwój zintegrowanych strategii ochrony i międzysektorowego zarządzania krajobrazem odpowiedzialny był Państwowy Uniwersytet Politechniczny we Lwowie, za Pakiet 2: Analiza: Wykorzystanie nowych metod oceny krajobrazów kulturowych do wypracowania cyfrowych rejestrów krajobrazowych, z uwzględnieniem ich zastosowań praktycznych odpowiedzialna była Fachhochschule w Erfurcie, za pakiet 3: Projekty pilotażowe i pokazowe dotyczące waloryzacji krajobrazów kulturowych jako przykłady wdrażania zintegrowanych strategii odpowiedzialny był Urząd Gminy Miechów, zaś za pakiet techniczny, 4: Koordynacja projektu, transfer wiedzy, działania mające na celu podniesienie świadomości społeczności lokalnych, tworzenie sieci współpracy odpowiedzialny był Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie - partner wiodący

2. Beneficjent - lider projektu

Liderem projektu jest Akademia Rolnicza w Krakowie. Uczelnia ta ma wieloletnią tradycję. Jej początki sięgają 1890 roku, kiedy to przy Wydziale Filozoficznym Uniwersytetu Jagiellońskiego powstało trzyletnie Studium Rolnicze. W 1923 r. zostało przekształcone w Wydział Rolniczy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Po wojnie Wydział Rolniczy wznowił swoją działalność, rozbudowując struktury i w 1946 roku przekształcił się w Wydział Rolniczo-Leśny UJ. Trzy lata później w 1949 r. powołano na Uniwersytecie odrębny Wydział Leśny, na który jednak już w 1953 r. wstrzymano rekrutację. W 1953 roku na bazie dwóch istniejących Wydziałów Rolniczego i Leśnego oraz nowo utworzonego Wydziału Zootechnicznego powołano Wyższą Szkołę Rolniczą. Wyższą Szkołę Rolniczą przemianowano w 1972 roku na Akademię Rolniczą, a Senat AR nadał jej imię Hugona Kołłątaja.

Obecnie w Akademii Rolniczej w Krakowie istnieje 7 wydziałów (Rolniczo-Ekonomiczny, Leśny, Hodowli i Biologii Zwierząt, Inżynierii Środowiska i Geodezji, Ogrodniczy,

Agroinżynierii, Biotechnologia – studia międzywydziałowe), 7 jednostek ogólnouczelnianych (Biblioteka, Wydawnictwo, Studium WF, Studium Języków Obcych, Centrum Szkolenia LZD w Krynicy Zdroju, Leśny Zakład Doświadczalny w Krynicy Zdroju, Biuro Karier i Kształcenia Praktycznego). Każdy z wydziałów dzieli się ponadto na kilka lub kilkanaście katedr bądź zakładów.

W Akademii Rolniczej nie funkcjonuje wyodrębniona komórka do realizacji projektów. W pewnym sensie jej rolę może pełnić Dział Nauki i Współpracy Międzynarodowej, jeśli by umowy partnerskie zawierane z podmiotami zagranicznymi w celu realizacji poszczególnych przedsięwzięć uznać za równoznaczne z projektami. W każdym razie jest to komórka charakterystyczna dla instytucji naukowych, funkcjonująca nawet w tych placówkach, które projektów (rozumianych zgodnie z wytycznymi KE) nie realizują. Również i w tym przypadku prowadzenie projektów finansowanych ze środków UE nie jest celem Działu Nauki i Współpracy Międzynarodowej.

3. Etap tworzenia projektu

3.1 Pomysł na projekt

Nie rozważano innych pomysłów na projekt, myślano jednak o uczestnictwie w innych programach. Wybrano jednak INTERREG IIIB CADSES, ze względu na możliwość prowadzenia badań naukowych i wdrażania ich wyników.

Beneficjent był zaangażowany w tworzenie koncepcji projektu niemalże od samego początku jej powstawania. Po przedstawieniu zarysu projektu przez późniejszego partnera, aktywnie uczestniczył w jego uszczegółowieniu, podjął się też roli partnera wiodącego.

Największym wyzwaniem okazało się skonstruowanie spójnego budżetu, obejmującego wszystkich partnerów: z Unii Europejskiej oraz spoza UE. Trudności sprawiało zapewnienie własnego wkładu finansowego przez wszystkie instytucje partnerskie. Dotyczyło to przede wszystkim partnerów z Rumunii, którzy korzystali ze środków Phare oraz partnerów z Ukrainy, którzy w ramach budżetu projektu finansowali swoje działania ze środków Tacis.

Prace te jednak zakończyły się sukcesem: zbudowano grupę partnerów, rozdzielono zadania dla poszczególnych instytucji i osiągnięto porozumienie w sprawie zakładanych rezultatów.

3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Wcześniejsza współpraca partnerów przedsięwzięcia nie była sformalizowana i ograniczała się do wymiany doświadczeń płynących z prowadzonych badań naukowych. Nie ma jednak wątpliwości, iż takie kontakty pozytywnie wpłynęły na późniejszą kooperację w omawianym projekcie. Pozwoliły przede wszystkim na przezwyciężenie trudności związanych z opóźnieniami w kontraktowaniu i refundacjach. Chodzi o wzajemne zaufanie i znajomość obyczajów partnerów, co było nie bez znaczenia w obliczu napotykanym trudności.

W trakcie tworzenia konceptu projektu rozważano różne konfiguracje partnerów go realizujących. Planowano udział partnera z Węgier, który jednak ostatecznie zrezygnował, jako że nie był w stanie zapewnić wkładu własnego. Najsilniejszą współpracę odnotowano między liderem a Gminą Wiśniowa na tym etapie projektu (ryc. 1)

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Wymogi formalne programu wpłynęły na kształt pomysłu przedsięwzięcia w zakresie kwalifikowalności kosztów. W związku z tym projekt uległ modyfikacji, w szczególności w zakresie realizacji projektów pilotażowych. Konieczne były zmiany projektów pilotażowych oraz ograniczenie wydatków przewidzianych na badania naukowe, zdeterminowane głównie czasem przeznaczonym na poszczególne badania pilotażowe. Skrócenie czasu skutkowało ograniczeniem pól badań, ich zakresu rzeczowego i zasięgu przestrzennego.

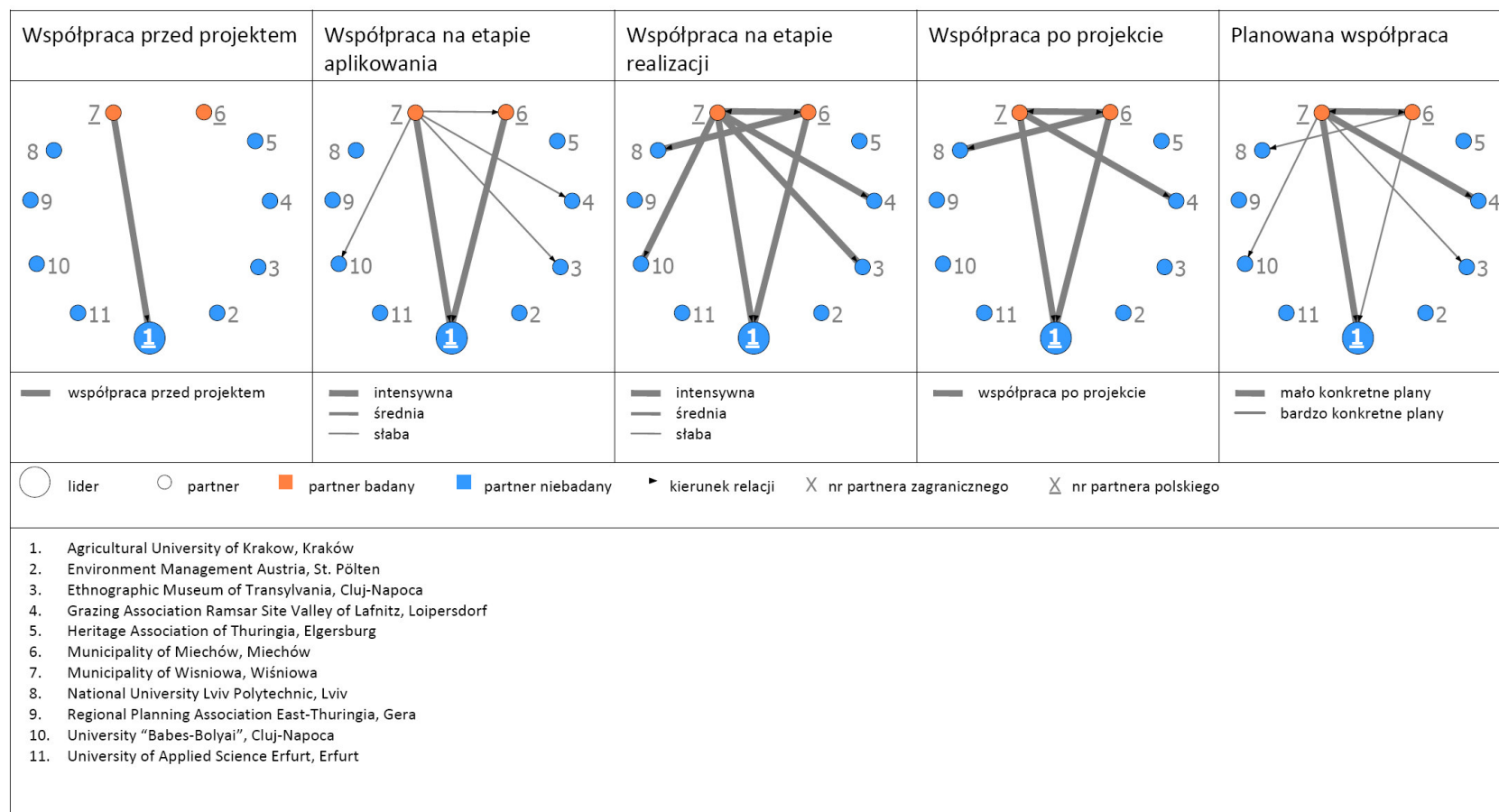
4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Wniosek aplikacyjny odbiegał trochę od początkowego pomysłu na projekt. Pierwotnie nie planowano przeprowadzenia tak szerokich, jak zrealizowano to ostatecznie, badań nad krajobrazami

Ryc. 1 Analiza powiązań parterów projektów *Cultural Landscapes*

CULTURAL LANDSCAPE



kulturowymi. Nie planowano także realizacji programów pilotażowych na szeroką skalę. Zakładano przede wszystkim wypracowanie koncepcji dobrych praktyk. W trakcie pracy nad zakresem projektu, partnerzy doszli jednak do wniosku, iż należy go przeformułować na rzecz pogłębienia badań i rozszerzenia zasięgu programów pilotażowych. W każdym razie we wniosku przedstawiono dość ogólne założenia metodyki badań i ich organizacji.

Koordinację projektu prowadził partner wiodący (Uniwersytet Rolniczy w Krakowie) we współpracy z Uniwersytetem nauk Stosowanych z Erfurtu (PP4). Wsparcie działań koordynacyjnych zapewniono poprzez wynajęcie firmy konsultingowej przez Uniwersytet z Erfurtu (PP4). Koordynacja zobowiązań finansowych była w pełni realizowana przez partnera wiodącego (UR Kraków): odpowiedzialny był za to Koordynator Projektu, wspierany przez Sekretarza Projektu. Każdy partner wyznaczył osobę do kontaktu w celu upłynnienia koordynacji i sprawnego wdrażania działań projektu. Te osoby były odpowiedzialne za sprawy finansowe i organizacyjne oraz dostarczanie potrzebnych informacji partnerowi wiodącemu. Ponadto został powołany Komitet Zarządzający (Sterujący), złożony z przedstawicieli wszystkich jednostek partnerskich. Grupa ta monitorowała postępy projektu.

Zakres obowiązków związanych z zarządzaniem projektu przez partnera wiodącego to:

- koordynacja całego projektu
- utrzymywanie kontaktów z partnerami projektu, pomoc organizacyjna i ocena działań regionalnych
- koordynacja wymiany doświadczeń i spotkań związanych z projektem
- przygotowywanie raportów finansowych i merytorycznych
- organizacja i kontrola przelewów finansowych
- utrzymywanie kontaktu z instytucjami wdrażającymi.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Komunikacja w obrębie konsorcjum partnerskiego przebiegała bez problemów, była oparta o wzajemne zaufanie i wyrozumiałość. Nie bez znaczenia były tu zapewne wcześniej zawiązane kontakty nieformalne.

Treść umowy partnerzy ustalili już na pierwszym seminarium tak, więc proces podpisywania umów partnerskich przebiegał bez zakłóceń. Część partnerów podpisała porozumienie na miejscu, natomiast znaczna część podpisała umowę w formie obieguowej. Porozumienie to zostało wysłane pocztą do wszystkich partnerów. Na etapie aplikacji, poza utrzymywaniem kontaktów z Gminą Wiśniowa, podjął bardzo intensywną współpracę z władzami z Miechowa. Te z kolei miały powiązania z innymi swoimi partnerami (ryc. 1).

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

Lider uznał, iż na etapie przygotowywania projektu zdecydowanie pomocne było wsparcie Krajowego Punktu Kontaktowego. Chodziło przede wszystkim o konsultacje koncepcji projektu, wyjaśnienie kwalifikowalności działań, kwalifikowalności kosztów (szczególnie przy pomysłach małych inwestycji), a także podziału pracy i konstruowania pakietów roboczych oraz logiki interwencji.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

Realizację projektu rozpoczęto nie bez problemów. Sprawiały je opóźnienia w kontraktowaniu środków UE. U partnerów z UE opóźnienia w podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu wynosiły 3 miesiące, zaś u partnerów spoza UE, z Rumunii i Ukrainy proces przygotowania umów grantowych opóźnił wdrożenie kwalifikowanych działań od 6 miesięcy do 1 roku. W tej trudnej sytuacji, grożącej powstaniem napięć pomiędzy członkami konsorcjum, niezmiernie pomocne okazały się wzajemne zaufanie partnerów i determinacja w osiągnięciu celów projektu, dzięki czemu doszło do jego realizacji. Napięcia te powstawały ze względu na niemożność zharmonizowania działań u partnerów na terenie UE i poza nią. Ponadto niektórzy partnerzy z UE nie znając procedur podpisywania umów grantowych, przeciążenia instytucjonalnego Instytucji Kontraktujących w Bukareszcie i Kijowie nie byli świadomi, iż opóźnienia te powstawały bez winy instytucji zaangażowanych w projekt.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Wśród zalet współpracy w międzynarodowych zespołach, nad realizacją projektu, beneficjent wymienił intensywną wymianę wiedzy i doświadczeń. Wady wiązały się z, ogólnie rzecz ujmując, biurokracją: czasochłonnością i pracochłonnością przygotowywania niezbędnej dokumentacji z realizacji projektu.

Zaletą współpracy w międzynarodowych zespołach było, zdaniem beneficjenta, zdobycie nowych doświadczeń w kierowaniu projektem międzynarodowym, zwłaszcza w umiejętnym zarządzaniu projektem rozpoczynającym się z opóźnieniem. Lider projektu uznał, iż doświadczenia te będą bardzo pomocne w pracach nad przyszłymi projektami.

W trakcie realizacji projektu bardzo wzmocniły się te kontakty polskich beneficjentów ze swoimi zagranicznymi partnerami, z którymi rozpoczęli pracę w fazie aplikowania. To dowodzi, iż partnerzy w naturalny sposób wzmacniają relacje z instytucjami poprzez podobieństwo i wspólnotę zadań oraz odpowiedzialności realizacji w projekcie (ryc. 1).

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

W rozwiązywaniu problemów, zdaniem lidera projektu, zdecydowanie pomocne były następujące instytucje: Krajowy Punkt Kontaktowy oraz Władza Wdrażająca Programy Europejskie, która stanowiła instytucję certyfikującą wydatki I stopnia. Beneficjent podkreślał Trochę gorzej pod tym względem oceniono Wspólny Sekretariat Techniczny w Dreźnie.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

Dla beneficjentów szczególnie przydatne okazały się rezultaty twarde w projekcie, np. budowa pilotażowego centrum energii odnawialnej w Pojałowicach (gm. Miechów). Ponadto w ramach projektu przygotowano dokumenty strategiczne, dokumentację przygotowawczą i koncepcje rozwoju infrastruktury na obszarach podległych władzom municypalnym. Generalnie, beneficjenci zgadzają się co do tezy, iż udało się osiągnąć początkowo planowane rezultaty.

6.2 Rezultaty miękkie

Lider projektu miał wcześniejsze doświadczenia z realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy unijnych. Uznał on, iż były one szczególnie przydatne w zarządzaniu projektem, nawiązywaniu współpracy międzynarodowej oraz na polu obsługi administracyjnej i zarządzania finansami.

Rezultaty zrealizowanego przedsięwzięcia są brane pod uwagę przy tworzeniu podobnych, związanych z krajobrazami kulturowymi. Można to uznać zarazem za kontynuację, jak promocję projektu. Partnerzy konsorcjum kontynuują ponadto współpracę na polu rozpowszechniania wyników przedsięwzięcia.

Lider projektu uznał, iż nie tylko jego oczekiwania związane z realizacją projektu, zostały zaspokojone. Stwierdził, iż przeprowadzenie tego przedsięwzięcia przyczyniło się do wzrostu prestiżu instytucji pełniącej rolę lidera. Okazało się ponadto satysfakcjonujące dla osób odpowiedzialnych za realizację projektu.

6.3 Promocja

Promocja projektu odbywa się poprzez stronę internetową, rozpowszechnianie folderów informacyjnych, a także dotyczącej go monografii. Przygotowywane są kolejne prace nawiązujące do rezultatów projektu. Organizowane są spotkania informacyjne, konferencje. Rozpowszechnianiu rezultatów projektu służy także forum dyskusyjne. Promocja

skierowana jest do pracowników naukowych, osób odpowiedzialnych za rozwój regionalny, za wdrażanie Europejskiej Konwencji Krajobrazowej, oraz zainteresowanych problematyką krajobrazów kulturowych i energii odnawialnych, a także do studentów.

5.3.5 Studium przypadku (projekt) – AB-Landbridge



Adriatic-Baltic Landbridge

Studium przypadku

1. Wprowadzenie. Krótka charakterystyka projektu

Projekt Adriatic-Baltic Landbridge (AB Landbridge) złożono w 4 naborze do programu CADSES, w Priorytecie 2: Wydajne i zrównoważone systemy transportowe oraz dostęp do społeczeństwa informacyjnego, Działaniu 2.1: Rozwój sprawnych systemów transportowych wspomagających zrównoważony rozwój. Całkowity budżet projektu wynosił 2 489 998,32 EUR, w tym dofinansowanie z EFRR 1 540 638,23 EUR. Współfinansowanie ze środków partnerów: 949 360,09 EUR. Przedsięwzięcie realizowano od czerwca 2006 do kwietnia 2008 roku.

Koncepcją projektu było usprawnienie połączenia lądowego pomiędzy południową częścią Bałtyku i Adriatykiem. Za główny cel uznano stworzenie swoistego mostu lądowego pomiędzy portami Morza Bałtyckiego a portami basenu Morza Adriatyckiego. Szczegółowe cele przedsięwzięcia to przeprowadzenie badań i analiz dotyczących rozwoju przepływu ładunków i pasażerów w VI Korytarzu Transportowym, czyli rozwoju połączeń między Europą Północną a Morzem Śródziemnym oraz zidentyfikowanie argumentów gospodarczych i infrastrukturalnych przemawiających za tym, aby połączenia lądowe Północ-Południe było sprawniejsze, a oferowane usługi tańsze, szybsze i lepiej organizowane.

W ramach przedsięwzięcia dokonano analizy trzech korytarzy w obszarze AB Landbridge pod względem bieżącej dla realizacji projektu (2006 r.) i oczekiwanej (2010 i 2020 r.) podaży i popytu na poszczególne gałęzie transportu, aspektów logistycznych oraz scenariuszy

planowania przestrzennego. Równolegle prowadzono działania instytucjonalne: budowanie forów dyskusyjnych (przede wszystkim forum rozwoju przestrzennego), a także kluczowych konsultacyjnych projektów oraz programów referencyjnych poza obszarem CADSES. Realizowano także projekty pilotażowe w celu określenia najkorzystniejszych obszarów współpracy portów i terminali oraz ocenienia niezbędnych warunków dla uruchomienia poszczególnych usług. Efektem realizacji AB Landbridge było opracowanie mapy rozmieszczenia dróg w korytarzach Landbridge, określenie profilu instytucjonalnego współpracy w tym obszarze oraz sformułowanie rekomendacji dla odpowiednich polityk UE.

Projekt A-B Landbridge obejmuje regiony z sześciu różnych państw (Włoch, Słoweni, Austrii, Niemiec, Czech i Polski) europejskich o różnych systemach planowania przestrzennego, ramach prawnych i modelach finansowania infrastruktury. Realizacja przedsięwzięcia w założeniu przyczynić się miała do

pogłębienia społecznej, gospodarczej i przestrzennej spójności Unii Europejskiej, co, wg realizatorów projektu, zasadza się m.in. na rozwoju sieci transportowych. Transport odgrywa fundamentalną rolę w życiu społeczno-gospodarczym nowoczesnych społeczeństw. Rozwój społeczno-ekonomiczny następuje na obszarach położonych wzdłuż osi transportowych: dróg, kolei, szlaków wodnych. Dobre połączenia transportowe i sprawna komunikacja są czynnikami pobudzającymi wzrost gospodarczy na skomunikowanym obszarze i zwiększającymi jego konkurencyjność. Jednakże, z drugiej strony, wszelka działalność gospodarcza, w tym również transport, ingeruje w środowisko naturalne, powodując w większości przypadków jego degradację. Świadomość zagrożeń z tej strony jest dodatkową przyczyną skłaniającą regiony Europy do współpracy na rzecz tworzenia rozwiązań ponadregionalnych, które prowadzą do zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że transport powinien zaspokajać potrzeby rynku przy możliwie najniższych kosztach degradacji środowiska.

Inicjatorem i wiodącym partnerem projektu jest Region Veneto we Włoszech a jego uczestnikami są także: Austria, Chorwacja, Czechy, Niemcy, Słowenia, Włochy i Polska. Łącznie w projekcie uczestniczyło kilkanaście instytucji reprezentujących władze regionalne, porty, przewoźników drogowych i kolejowych oraz instytucje współpracy międzynarodowej.

W realizacji przedsięwzięcia brali udział następujący partnerzy: Region Veneto (Wenecja, Włochy), AMRIE, Mestre (Wenecja, Włochy), Central European Initiative CEI-Executive Secretariat, (Triest, Włochy), Centre for Transport System Studies-CSST S.p.A., (Wenecja, Włochy), Zarząd Portu w Wenecji (Wenecja, Włochy), South Bohemia Region SBH , (Česke Budejovice, Czechy), City Plan Ltd., (Praha, Czechy), České Dráhy, a.s. (Praha, Czechy), The Central Bohemia Region CBR, (Praha, Czechy), Ministerstwo Infrastruktury,

(Warszawa, Polska), Stowarzyszenie Miast Autostrady Bursztynowej, (Gdynia, Polska), ZMP (Gdynia, Polska), Instytut Morski (Gdańsk, Polska), Pomorski Urząd Marszałkowski, (Gdańsk, Polska), Zarząd Portów Morskich Szczecin-Świnoujście (Szczecin, Polska), Zachodniopomorski Urząd Marszałkowski (Szczecin, Polska), Uniwersytet w Ljubljanie, Wydział Transportu i Studiów Morskich (Ljubljana, Słowenia), Bundesministerium für Verkehr, (Wiedeń, Austria), Telepark Bärnbach Errichtungs-u. Betriebs GmbH, (Bärnbach, Austria), Baltic Energy Forum E V., (Mallentin, Niemcy), EPV-GIV Europroject Traffic - Society for Engineering Services Ltd, (Erfurt, Niemcy), Rostock Port Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock mbH, (Rostock, Niemcy), German Association for Housing, Urban and Spatial Development, (Berlin, Niemcy)

Projekt składał się z sześciu pakietów roboczych, z czego pakiet 1-5 to pakiety działań merytorycznych. Za Pakiet 1: Analiza transportu (kolej, drogi, drogi morskie i śródlądowe). Scenariusze na lata 2006, 2010 i 2020 oraz Pakiet 4: Opracowanie ram instytucjonalnych odpowiadał Region Centralnej Bohemii CBR, za Pakiet 2: Analiza scenariuszy logistycznych na lata 2006, 2010 i 2020 EPV-GIV Europroject Traffic -Society for Engineering Services Ltd z Erfurtu, Za Pakiet 3: Analiza scenariuszy planowania przestrzennego na lata 2006, 2010 i 2020 Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego. Za pakiet 5: Ocena zintegrowanych scenariuszy wielosektorowych oraz opracowanie mapy rozmieszczenia infrastruktury oraz Pakiet 6: Upowszechnienie wyników projektu oraz koordynacja i techniczne oraz finansowe zarządzanie projektem odpowiadał Region Veneto.

Pierwszym celem pakietu WP 3, koordynowanego przez stronę polską, było poznanie zasad planowania przestrzennego w regionach objętych projektem AB Landbridge, w tym ram prawnych i uwarunkowań lokalizacji inwestycji. Drugi cel to diagnoza poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów objętych przedsięwzięciem, z uwzględnieniem potrzeb transportowych oraz wskazanie wspólnych kierunków inwestycyjnych, które mogą przyczynić się do zwiększenia potencjału obszaru objętego projektem.

Pakiet 3 zawierał analizę i opis: polityk Unii Europejskiej mających wpływ na przestrzeń, potencjału i perspektyw rozwoju gospodarczego regionów objętych projektem AB Landbridge systemów planowania przestrzennego w krajach objętych Projektem AB Landbridge

istniejących strategii rozwoju na poziomie narodowym i regionalnym potrzeb i możliwości wspólnych inwestycji na poziomie ponadnarodowym i ponadregionalnym

rekomendacje inwestycji transportowych, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.

Polscy partnerzy, realizujący przedsięwzięcie AB Landbirdge, zakładali, iż w jego efekcie wzrośnie przepływ strumienia ładunków w polskich portach. Ze względu na specyfikę projektu wśród polskich partnerów przeważały instytucje z północnej części kraju.

2. Etap tworzenia projektu

2.1 Pomysł na projekt

Udział polskich instytucji był złożony i wieloraki. W fazie koncepcyjnej dość istotną rolę w formułowaniu katalogu partnerów polskich miał Urząd Marszałkowski Woj. Pomorskiego. W trakcie spotkania CADSES porozumiał się on z regionem Veneto. W Polsce zostały zorganizowane spotkania z potencjalnymi przyszłymi partnerami: Urzędem Marszałkowskim w Szczecinie, Katowicach i Łodzi (ostatecznie nie brały one udziału w realizacji projektu), a także partnerów regionalnych z Pomorza: Stowarzyszenie Miast Autostrady Bursztynowej, ZMP (Gdynia, Polska), Instytut Morski.

Koncepcja projektu była dość jasna od samego początku, a dyskusje koncentrowały się raczej na technicznej realizacji i sporządzania dokumentów strategicznych, planistycznych i przeprowadzenia wariantów scenariusza korytarza transportowego od Morza Bałtyckiego do Adriatyku. W fazie tej samorząd marszałkowski na Pomorzu miał rolę swoistego „katalizatora” tworzenia partnerstwa po stronie polskiej. W dalszej części większą rolę zaczął odgrywać Urząd Marszałkowski w Szczecinie, który ostatecznie odgrywał rolę koordynatora działań w ramach pakietu roboczego 3. Koncepcja projektu była tworzona w ocenie kluczowych polskich partnerów raczej sprawnie i bez większych zakłóceń.

2.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Obaj kluczowi w tej fazie partnerzy, wymienieni wcześniej, współpracowali ze sobą wcześniej w licznych projektach INTERREG III B BSR (np. South Baltic ARC). W fazie tworzenia projektu, większość działań koordynacyjnych przechodziła przez Lead Partnera, który pozyskał do projektu partnerów czeskich, słoweńskich i niemieckich. Brak wcześniejszych doświadczeń na tym etapie nie miał raczej większego wpływu na współpracę.

W projekcie nie dochodziło do znaczących zmian w konsorcjum. W fazie koncepcji projektu zaproszono licznych partnerów z Polski, jednakże większość z nich (np. potencjalni partnerzy z Katowic, Łodzi) ostatecznie nie brali udziału w projekcie. W przypadku całego konsorcjum pomysł na związek podmiotów, realizujących projekt nie ulegał większym modyfikacjom.

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Wymogi formalne, zdaniem polskich beneficjentów nie wpływały znacząco na kształt pomysłu i projektu. Za te zagadnienia odpowiadał zresztą lider projektu. Partnerzy polscy nie przypominają sobie sytuacji, w której z czegoś trzeba było zrezygnować w trakcie kształtowania się koncepcji projektu i już na tym etapie zrezygnowano z jakichś działań, wydatków.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Wniosek ostatecznie, według informacji polskich partnerów nie odbiegał zasadniczo od początkowych pomysłów. W aplikacji zawarto ogólne koncepcje dotyczące projektu, czego dowodem jest na przykład opis systemu zarządzania projektem. Wszystkie kompetencje i odpowiedzialności miały być opisane i sformalizowane w podręczniku zarządzania jakością. Całość zarządzania miała być podzielona między: koordynatora projektu, komitet sterujący projektem, składający się z przedstawicieli partnerów, liderów krajowych, liderów pakietów oraz liderów działań. Zarządzanie finansowe i techniczne miało leżeć po stronie lidera. Szczegóły miały zostać wypracowane po podpisaniu umowy.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

W przypadku partnerów polskich, jak już napisano wcześniej, na etapie aplikacji partnerzy pomorscy stanowili rodzaj katalizatora, który spowodował aktywizację polskich instytucji, uczestniczących dalej w projekcie. Większość polskich partnerów nie zauważała problemów z komunikacją na tym etapie. Zwracają natomiast uwagę na bardzo problematyczny proces podpisywania umów partnerskich. Wymogi stawiane przez instytucje programowe zakładały, iż wszyscy partnerzy podpiszą się pod jednym dokumentem: porozumieniem partnerskim. W efekcie spowodowało to sytuację, kiedy jeden dokument krążył pocztą po całej Europie, co w naturalny sposób wymagało czasu, środków finansowych i w efekcie opóźniło uruchomienie projektu.

W przypadku projektu AB – Landbridge, tak jak w kilku innych projektach podkreśla się, iż formuła projektu i programu wymusza współpracę międzynarodową. W projekcie indywidualnym nie udałooby się wykonać badań i pomiarów oraz opracowań scenariuszy wariantowych rozwoju korytarza transportowego na tak szeroką skalę.

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

Polscy beneficjenci podkreślają, iż korzystali ze szkoleń. Większość podkreśla, iż były one ogólne, co jednak wcale nie było wadą, gdyż dawały one podstawową wiedzę na temat INTERREG III B CADSES oraz pozwalały orientować się w przekrojowych zagadnieniach.

Ze szczegółowymi pytaniami i o pomoc w rozwiązywanie problemów zwracali się oni do KPK, w którym, jak twierdzą, odnajdywali fachową pomoc.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

AB – Landbridge stanowi przykład projektu, w którym podstawowym problemem stał się w trakcie realizacji projektu przedmiot działań.

W trakcie prac okazało się, iż podstawowym problem jest precyzyjne określenie, czym tak naprawdę jest korytarz transportowy Bałtyk-Adriatyk (w dokumencie aplikacyjnym określany jako VI korytarz). Jego zakres nie był bowiem w aplikacji zdefiniowany. W trakcie dyskusji, spotkań i wreszcie w trakcie tworzenia dokumentów programowych okazało się, iż koncepcji jednego szerokiego korytarza nie da się utrzymać. Konsorcjum de facto rozpadało się na

grupy instytucji, które terytorialnie (swoim pochodzeniem) lub swoimi kompetencjami obejmowały przestrzeń na konkretnym jednym korytarzu (ryc. 1).

Przyczyną tego stanu rzeczy był fakt, iż korytarz w szerokim ujęciu nie jest spójny wewnętrznie i zawiera w sobie ośrodki decyzyjne i sieci infrastrukturalne oraz podmioty gospodarcze wzajemnie ze sobą konkurujące. Tym samym nie da się szybko osiągnąć efektu synergii w rozwoju wszystkich trzech nitek. W projekcie zaczęły zwyciężać regionalne i /lub krajowe partykularyzmy i dążenie do zminimalizowania pozostałych nitek korytarza ujmowanego „szeroko”. Partnerzy nie mogli dojść do porozumienia w zakresie takich podstawowych parametrów jak szybkość lub długość czasu podróżowania między Bałtykiem a Adriatykiem. Według niektórych polskich partnerów *na spotkaniach dochodziło do incydentów w postaci sporów o pojedyncze słowa w raportach eksperckich*. Padają wręcz stwierdzenia o *brak [jednych partnerów] tolerancji na innych partnerów*. Objawiało się to np. w najostrzejszych sytuacjach o negowaniu statutu niektórych korytarzy w układzie sieci TEN-T lub innych istotnych strategicznych szlakach komunikacyjnych Unii Europejskiej i to niezależnie od oficjalnego stanowiska Ministerstwa Infrastruktury.



Ostatecznie partnerzy doszli do porozumienia, jednak nie udało się obronić koncepcji wspólnotowości tych trzech korytarzy i badania były koordynowane przez poszczególne instytucje, jednak dotyczyły one opracowywania scenariuszy dla poszczególnych korytarzy intermodalnych.

Także procedury z kwalifikowalności wydatków sprawiały problemy. Stwierdzono kłopoty m.in. z rozliczeniem z delegacjami zagranicznymi, (stawek delegacyjnych za hotele), szczegółach opisu wydatków, przypisaniu tych wydatków do poszczególnych zadań opisanych w budżecie.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Pewnym problemem okazały się wyniki spotkania *kick-off*. Na nim spotkali się oficjalni przedstawiciele instytucji zaangażowanych w projekt, a nie doszło do spotkania osób, bezpośrednio odpowiedzialnych za projekt, które poznały się i ustaliły techniczne aspekty prac (przepływ informacji, dotyczących *meritum* projektu, faktu, terminów spotkań, kanałów dostępu) dopiero w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Problem pojawił się, kiedy to lider projektu niewłaściwie zidentyfikował instytucję przewodniczącą dla każdego z krajów partnerskich. Włosi przyjęli, iż będzie nim w Polsce Instytut Morski w Gdańsku, który nie wiedział, że taką rolę ma pełnić.

Problemem było także narastające opóźnienie projektu, wynikające ze zbyt długiego czasu między *kick-off meeting* a podpisaniem umowy.

Partnerzy z Polski (pochodzący z Pomorza i Pomorza Zachodniego) współpracowali na co dzień w licznych projektach, finansowanych głównie z INTERREG III B BSR, a ich głównym kierunkiem działań były kraje skandynawskie i basen Bałtyku. Wypracowano tam dość często spotykany model pracy, w którym podstawowy sposób kontaktowania się odbywa się na linii partner- *lead* partner. Partnerzy spotykają się wówczas na spotkaniach roboczych, moderowanych przez kierowników pakietów lub samego lead partnera. Praca w takich projektach toczy się jak to określali polscy partnerzy *nieśpiesznie, ale za to bardzo solidnie*.

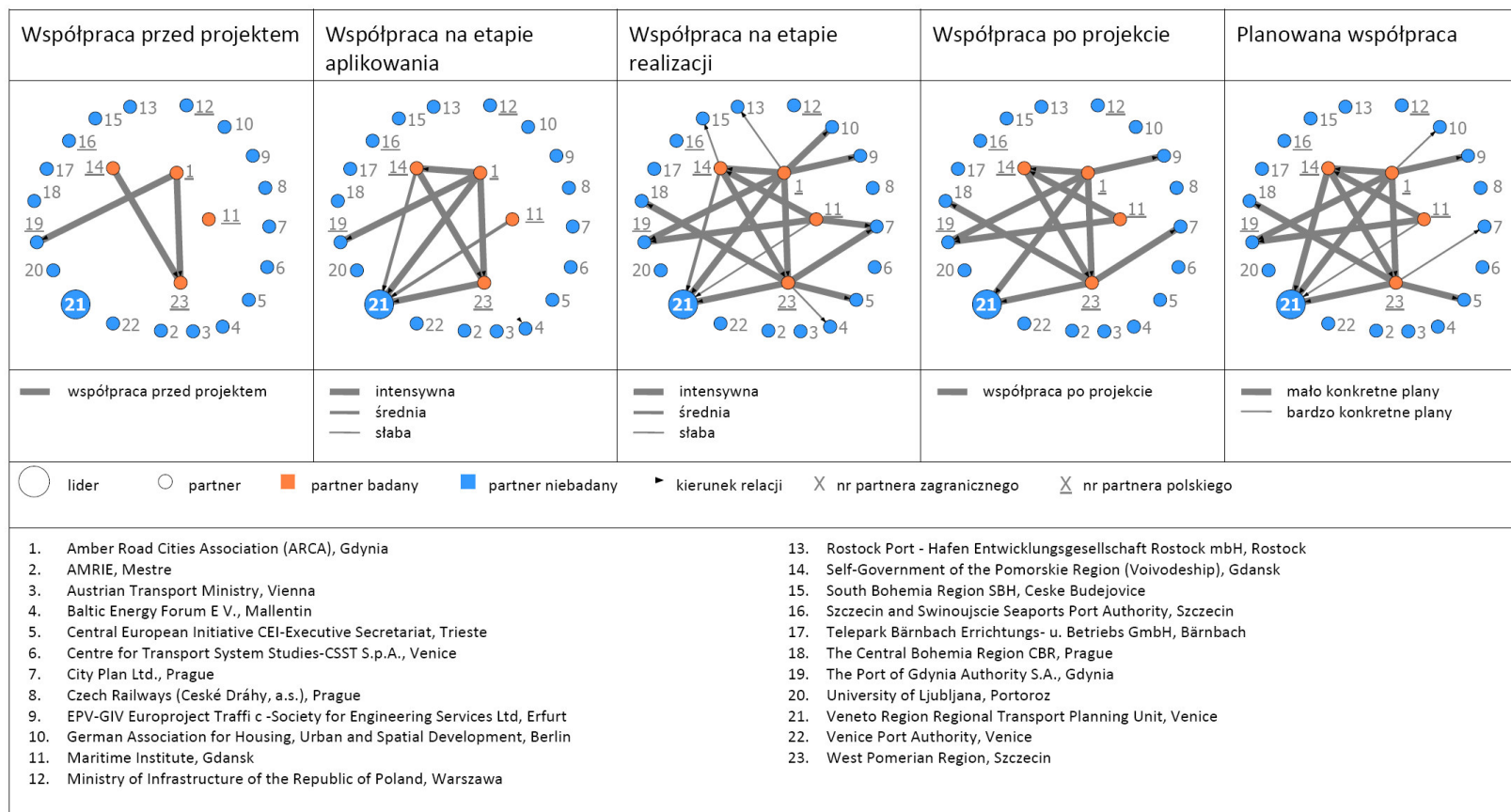
Niektórzy z nich byli stąd zaskoczeni sposobem pracy w AB-Landbridge. Większość z nich nie знаła do tej pory trybu pracy instytucji z Południa. Polscy partnerzy wspominają, iż w *tych projektach wszyscy mailowali do wszystkich*, przez co zapanował przynajmniej w pierwszej fazie pewien chaos. Południowi partnerzy dążyli raczej do zgodnego z harmonogramem

osiągania produktów i rezultatów, natomiast wśród partnerów z północy rozpoczął się wspomniany wcześniej spór o samą istotę korytarza transportowego Bałtyk-Adriatyk. Polscy partnerzy tę dyscyplinę w utrzymywaniu czasu osiągnięcia rezultatu projektu bardzo sobie chwalili. Wiązało się to jednak z pewnymi utrudnieniami. Wiązały się one z faktem, iż na południu króluje odmienne godziny pracy, co oznaczało, iż np. partner włoski kontaktował się z pozostałymi partnerami już poza godzinami pracy instytucji polskich.

Kontrowersyjna okazała się rola Ministerstwa Infrastruktury, które jako partner ze szczebla centralnego, mogło mieć szczególną rolę w koordynacji i wzmacnianiu siły polskich partnerów we wspomnianym projekcie. Okazało się jednak, iż MI pełniło jedynie funkcje oficjalne, reprezentacyjne i nie podjęło do końca i konsekwentnie trudnej roli koordynującej i jednocześnie mediatora w sporach między partnerami, starało się jednak bronić polskich partnerów w sytuacjach skrajnych konfliktów.

Ryc. 2 Struktura powiązań między partnerami w projekcie *AB-Landbridge*.

A-B LANDBRIDGE



Jak już wspomniano zasadniczym problemem był sam zakres projektu, co bez wątpienia rzutowało na wypracowanie szczegółowej koncepcji projektu, co do stosowania samych narzędzi diagnostycznych, opisowych a później budowania scenariuszy wariantowych sporu nie było, istniał natomiast spór, wobec jakiego obszaru można owe narzędzia wspólnie zastosować, a wobec których nie.

Mimo tych wszystkich ograniczeń warto wskazać, iż partnerstwo w trakcie realizacji projektu zdecydowanie rozwijało się, a powiązania między instytucjami było zdecydowanie bardziej intensywne. O ile na poziomie koncepcji i aplikowania beneficjenci polscy pracowali przede wszystkim między sobą (zwłaszcza jak było to opisane wcześniej instytucje z Pomorza) i z liderem. Na etapie realizowania projektu pojawiły się bardzo silne powiązania z partnerami zagranicznymi, głównie z Niemiec i Czech i to nie tylko z instytucjami, odpowiedzialnymi za wdrażania pakietów roboczych (ryc. 2)

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

Instytucje programowe były pomocne w rozwiązywaniu problemów. Partnerzy polscy zdecydowanie wskazują na pozytywną współpracę z Krajowym Punktem Kontaktowym, Wspólnym Sekretariatem Technicznym w Dreźnie, natomiast gorzej oceniana jest Władza Wdrażająca Programy Europejskie, najgorzej natomiast instytucje: Zarządzająca i Płatnicza we Włoszech. Partnerzy podkreślają gotowość do współpracy i pomoc w rozwiązywaniu problemów zarówno w zakresie bieżących problemów organizacyjnych, technicznych, finansowych pierwszych dwóch wspomnianych instytucji.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

Zasadniczym produktem projektu są dokumenty: wyniki badań i ekspertyz. Warto na marginesie zaznaczyć, iż nie są one dostępne na stronie internetowej projektu (www.ablandbrigde.eu) dla osób niezarejestrowanych (a więc spoza konsorcjum).

Sytuacja ta wygląda bardzo różnie w poszczególnych pakietach roboczych. I tak w pakiecie WP 1 i WP 2 dokumenty i analizy obejmują poszczególne kraje, w WP 3 dokumenty zostały podzielone według poszczególnych korytarzy. W przypadku WP 5 instytucje niemieckie nie wywiązały się ze swoich zadań (dokumenty w swoich założonych kształtach nie powstały, realizację tego zadania przejął ostatecznie lider, ale w konsekwencji ze względu na czas i środki partnerzy włoscy stworzyli dokumenty, które w gruncie rzeczy są powierzchowne (obejmują np. zestawienie danych, które można znaleźć w Internecie) i w gruncie rzeczy nie zadowolili nikogo.

6.2 Rezultaty miękkie

W większości przypadków partnerzy polscy spotkali się z nieco odmiennym sposobem pracy niż wynikało to z ich dotychczasowych doświadczeń i przyzwyczajeń. Z pewnością jednak poznanie innych kultur pracy, postaw, oczekiwań i reakcji interpersonalnych było bardzo istotne i wzbogaca zasób wiedzy tak osób, które w projekcie uczestniczyły, jak też wiedza ta zachowuje się w „pamięci instytucji”.

Badania nad korytarzami transportowymi Bałtyk-Adriatyk kontynuuje przede wszystkim lider projektu AB Landbridge, głównie z partnerami z południa Europy, w innych konfiguracjach. Wydaje się, iż projekt nie spełnił oczekiwań partnerów, a na drodze do osiągnięcia tego stanu rzeczy stanął na przeszkodzie spór o właściwą definicję i interpretację samego przedmiotu projektu. Istotne jednak jest to, że partnerzy mimo wszystkich dotychczasowych złych doświadczeń widzą sens dalszej pracy i dyskusji nad szeroko rozumianym korytarzem łączącym Adriatyk i Bałtyk, czego wyrazem jest projekt SONORA, złożony do programu EWT 2007-2013, w którym ze strony polskiej uczestniczą partnerzy z urzędów marszałkowskich woj. zachodniopomorskiego i dolnośląskiego, Stowarzyszenie Miast Autostrady Bursztynowej. Mimo to z analiz sieci powiązań między partnerami wynika jednoznacznie, iż współpraca między instytucjami dalej będzie kontynuowana i to w bardzo podobnych konfiguracjach, jak w trakcie projektu: głównie będzie ona realizowana między polskimi partnerami a liderem AB-Landbridge, a także Central European Initiative CEI-Executive Secretariat, (Triest, Włochy) oraz EPV-GIV Europroject Traffic -Society for Engineering Services Ltd, (Erfurt, Niemcy). (ryc. 2)

5.3.6 Studium przypadku (projekt) – EU-Core III



Harmonization of economic and infrastructure development in the Pan-European transport Corridor III (EU-CORE III)

1. Wprowadzenie. Krótka charakterystyka projektu

Projekt pt. Harmonizacja rozwoju ekonomicznego i infrastrukturalnego w ramach Pan-europejskiego korytarza komunikacyjnego Corridor III (EU-CORE III) 12 złożono w czwartym naborze programu CADSES. Przedsięwzięcie realizowano w Priorytecie 2: Wydajne i zrównoważone systemy transportowe oraz dostęp do społeczeństwa informacyjnego, w Działaniu 2.1: Rozwój sprawnych systemów transportowych wspomagających zrównoważony rozwój. Projekt realizowano od marca 2006 r. do lutego 2008 r. Całkowity budżet przedsięwzięcia wynosił 827 283,00 EUR, w tym dofinansowanie z EFRR – 620 462,25 EUR. Projekt realizowano od marca 2006 do lutego 2008 roku.

Celem ogólnym projektu było stworzenie platformy wzajemnej współpracy na rzecz rozwoju regionów położonych wzdłuż Korytarza nr III. Cele szczegółowe to zawiązanie strategicznej międzynarodowej współpracy, harmonizacja rozwoju infrastruktury transportowej, z uwzględnieniem europejskich tendencji rozwoju i regionalnego potencjału gospodarczego.

Cele szczegółowe przedsięwzięcia były następujące: rozbudowa infrastruktury transportowej w celu wsparcia rozwoju wydajności gospodarczej w pojedynczych regionach przynależących do w/w aglomeracji, możliwość przeniesienia części transportu z dróg na szyny, wspieranie działalności gospodarczej oraz handlowej na terenie w/w aglomeracji,

¹² Korytarz Komunikacyjny III, wzmiankowany w tytule projektu, to obszar Polski Południowej. Biegnie on z zachodu na wschód, łącząc województwa dolnośląskie, śląskie, małopolskie i podkarpackie.

likwidowanie przeszkód uniemożliwiających korzystanie z istniejących połączeń międzynarodowych

Autorzy projektu chcieli również zbadać oddziaływanie „korytarza komunikacyjnego” na środowisko naturalne, zjawiska społeczne (dostępność „centrum” dla „prowincji”), zmiany kulturowe oraz na rozwój lub marginalizację gospodarczą obszarów (subregionów) narażonych na ekspansję sieci komunikacyjnej lub na jej degradację. Służyło temu m.in. wyznaczenie na terenie regionów węzłów komunikacyjnych oraz prześledzenie zmian, jakie zachodziły i będą zachodzić na obszarze Korytarza Komunikacyjnego III w odniesieniu do dochodów mieszkańców, skuteczności działania administracji lokalnej, rozwoju turystyki, dostępności do instytucji edukacyjnych czy kulturalnych. Dodatkowo wzięto pod uwagę kluczowe dla europejskiej sieci transportowej miejsca krzyżowania się szlaków łączących północ i południe Europy. Wiadomo bowiem, że powstanie tego typu zbiegu ważnych arterii komunikacyjnych będzie miało decydujący wpływ na rozwój np. obszaru Wrocławia, Katowic bądź Rzeszowa. Panując Projekt, uznano, iż skutki tych planów muszą zostać przewidziane zarówno w strategiach rozwoju regionów jak i szerzej, w skali całego kraju czy makroregionu.

Podmioty realizujące przedsięwzięcie za jego istotny aspekt uznały zainicjowanie współpracy przedstawicieli wszystkich zainteresowanych regionów. Założonym rezultatem projektu były całościowe, spójne koncepcje rozwoju komunikacji regionalnej – program wszechstronnego i skoordynowanego pakietu działań dla całej Polski Południowej i to zarówno na osi zachód – wschód jak również w kierunku północnym i południowym (przejścia graniczne, obszary gospodarcze i turystyczne).

Liderem projektu była Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw SA w Katowicach (Polska). Projekt realizowano w partnerstwie z następującymi podmiotami: Ministerstwo Gospodarki i Pracy Rządu Saksonii (Drezno, Niemcy), ISUP GmbH (Drezno, Niemcy), Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Bielsku-Białej (Polska), Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG S.A. (Legnica, Polska), Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (Kraków, Polska), Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (Rzeszów, Polska), Krajowe Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego (Warszawa, Polska), Ministerstwo Transportu i Łączności (Kijów, Ukraina), Agencja Rozwoju Regionalnego (Iwano-Frankowsk, Ukraina).

Projekt był podzielony na pięć pakietów roboczych, czego trzy były pakietami merytorycznymi. Pakiet 1: zarządzanie projektem i koordynacja oraz pakiet 4: działania wspomagające wdrażanie strategii oraz pakiet 5: komunikacja i promocja leżały w gestii lidera. Za pakiet 2: ocena potrzeb i perspektyw gospodarki i infrastruktury transportowej odpowiedzialna była firma ISUP GmbH, zaś za pakiet 3: międzynarodową strategię rozwoju

korytarza III i regionalnego wdrażania planów i scenariuszy rozwoju odpowiadało Ministerstwo Gospodarki i Pracy Rządu Saksonii

2. Beneficjent - lider projektu

Liderem projektu była Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw SA w Katowicach. Jednostka ta powstała w styczniu 1994 roku jako instytucja wspierająca działania administracji rządowej. Działania Agencji mają na celu usprawnienie i przyspieszenie przemian strukturalno-własnościowych w przedsiębiorstwach państwowych, promocję i aktywizację regionu woj. śląskiego.

Celem spółki jest podejmowanie działań służących przełamywaniu bądź łagodzeniu barier w procesach przekształceń strukturalnych i własnościowych przedsiębiorstw, zmierzając do rozwoju oraz wzrostu gospodarczego regionu. Spółka za jedno ze swych priorytetowych zadań uznaje wspieranie wzrostu konkurencyjności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorców. Wspiera również działania służące rozwojowi przedsiębiorczości, zwłaszcza wśród osób pozostających bez pracy lub zagrożonych jej utratą, uwzględniając zwłaszcza potrzeby pracy osób niepełnosprawnych oraz wspierała zakłady pracy chronionej.

Przedmiotem działalności Spółki jest prowadzenie działalności usługowej, w szczególności w zakresie zarządzania oraz usług finansowych, doradczych, szkoleniowych, informacyjnych i proinnowacyjnych.

3. Etap tworzenia projektu

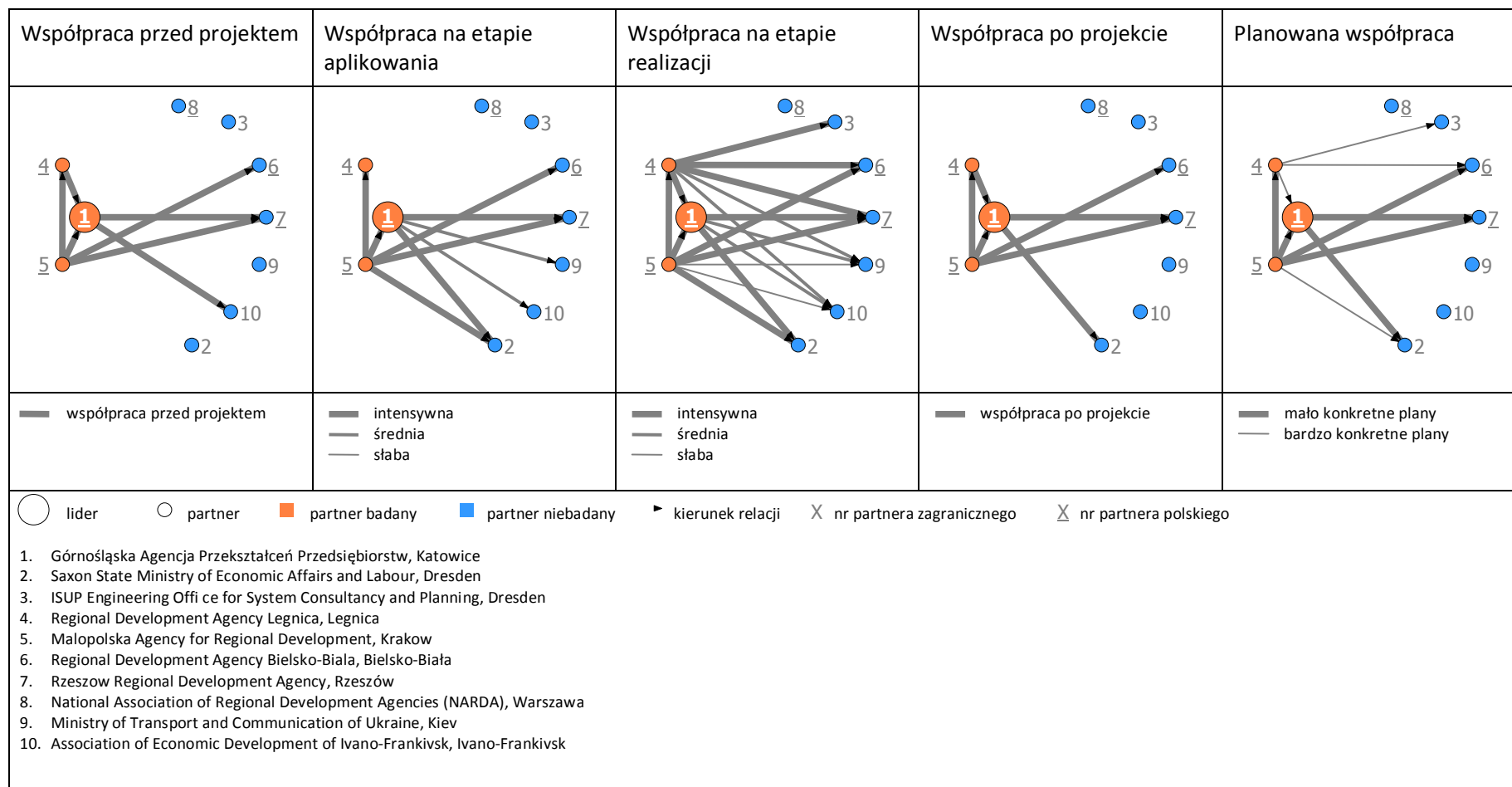
3.1 Pomysł na projekt

Korzenie projektu sięgają 2005 roku, gdy to z inicjatywy Ministerstwa Gospodarki i Pracy Rządu Saksonii (Niemcy) powołane zostało konsorcjum, które złożyło wniosek o realizację projektu pt. *Harmonizacja rozwoju ekonomicznego i infrastrukturalnego w ramach Pan-europejskiego korytarza komunikacyjnego III*. W skład konsorcjum weszły przede wszystkim agencje rozwoju regionalnego: Legnicka ARR, Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw, ARR z Bielska Białej, Małopolska ARR, Rzeszowska ARR oraz Krajowe Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego (NARDA) z Warszawy. Ze strony ukraińskiej w pracach projektowych bierze udział przedstawiciel Ministerstwa Transportu i Łączności Ukrainy oraz ARR z Iwano-Frankowska.

W okresie aplikowania o środki w IV naborze wniosków do programu INTERREG IIIB CADSES nie rozważano innej koncepcji projektu. Jeśli chodzi o zaangażowanie beneficjenta - lidera projektu, w tworzenie pomysłu na projekt, to, jak sam on przyznał, nie był on

głównym pomysłodawcą. Ideę projektu opracowało Ministerstwo Gospodarki i Pracy Landu Saksonii, gdzie funkcjonuje Sekretariat Europejskiego Korytarza Transportowego III. GAPP S.A. została liderem przedsięwzięcia ze względu na to, iż większa część korytarza przebiega przez Polskę, przy czym GAPP S.A. ma największy potencjał organizacyjny spośród polskich partnerów.

Ryc. 1 Analiza powiązań i relacji partnerskich w projekcie *EU-CORE III*



3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Wszyscy polscy beneficjenci współpracowali wcześniej ze sobą ze względu na to, iż są to podmioty o podobnym charakterze – agencje rozwoju regionalnego. Nie kooperowano natomiast wcześniej z partnerami zagranicznymi (z wyjątkiem epizodycznych kontaktów z Agencją Rozwoju Regionalnego z Iwano-Frankowska) (ryc.1)

Według lidera projektu, wcześniejsze doświadczenia zdecydowanie miały wpływ na wzajemne zaufanie polskich partnerów. Natomiast brak wcześniejszej współpracy z partnerami zagranicznymi (szczególnie z ukraińskimi) był czasami przyczyną niedoskonałości w osobistej komunikacji między osobami zatrudnionymi w poszczególnych instytucjach.

Pomysł na konsorcjum się nie zmieniał się w trakcie fazy konceptualizacji i przygotowania wniosku. Nie dochodziło do sytuacji, gdy jednej instytucji wchodziły, a drugiej wychodziły z planowanego konsorcjum.

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

W opinii lidera projektu wymogi formalne programu INTERREG IIIB CADSES z pewnością miały wpływ na obrany przez konsorcjum kierunek działań i tematykę przedsięwzięcia. Partnerzy starali się dostosować swoje pomysły na projekt do wymogów programu, aby pozostawać w zgodzie z jego wytycznymi i priorytetami. Nie uzyskano wiadomo niestety jednak, czy miało to negatywny wpływ na samo przedsięwzięcie. Czy konsorcjum je realizujące nie musiało rezygnować z wartościowych działań po to, aby spełnić warunki formalne programu? Ponieważ lider o tym nie wspominał, można uznać, iż do takiej sytuacji nie doszło i „ustępstwa” dotyczyły wyłącznie drugorzędnych aspektów projektu.

Wiadomo natomiast, z czego rezygnowano w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Zaniechano wszelkich wydatków inwestycyjnych, co jednak nie do końca wynikało z wymogów programu, a raczej z obranej tematyki projektu. Zasadzał się on bowiem na opracowaniu ogólnej strategii rozwoju, jej wdrażanie pozostawiono zaś grupom docelowym projektu.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Lider projektu stwierdził, iż wniosek aplikacyjny raczej nie odbiegał od początkowego pomysłu. Było tak dlatego, iż koncepcję projektu od początku tworzone była pod kątem konkretnego priorytetu programu CADSES.

Na etapie aplikacji sprecyzowane były wyłącznie ogólne założenia projektu, co wynikało z jego specyfiki. Jego głównym założeniem było bowiem wypracowanie wspólnej metodologii, siłą rzeczy więc, nie przedstawiono jej we wniosku aplikacyjnym. Metodologię opracowywano w ramach odpowiedniego pakietu roboczego wdrażanego w fazie realizacji projektu. Świadczy o tym sam zapis we wniosku (pkt 8.1 i 8.2). Partnerzy deklarowali w aplikacji dążenie do odniesieniu sukcesu we wdrożeniu projektu. Każdy z partnerów bierze odpowiedzialność za swoją część przedsięwzięcia, zgodnie z planem działania, budżetem. Opisano za to szerzej działalność komitetu sterującego projektem (łącznie z określeniem, ile razy spotka się on w trakcie realizacji projektu). Lider ma organizować i koordynować działania bieżące. Do niego i do komitetu sterującego miały docierać informacje od liderów pakietów roboczych. Na ich podstawie lider planował tworzenie raportów do Wspólnego Sekretariatu Technicznego.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Partnerzy konsorcjum komunikowali się przede wszystkim telefonicznie i drogą elektroniczną. Odbyli też kilka spotkań. Większość prac związanych z zawiązywaniem partnerstwa i odpowiedzialność za odpowiednią komunikację partnerów wziął na siebie lider, jako że było to jedno z jego zadań w projekcie. Układ powiązań między partnerami był podobny jak na etapie koncepcji projektu (ryc. 1).

Umowa partnerska zasadzała się na wzorze dostępnym na stronach internetowych Wspólnego Sekretariatu Technicznego. Poszczególne punkty, które budziły wątpliwości, dyskutowano podczas spotkań partnerów. Ostatecznie umowę podpisano w trakcie wizyt lidera projektu w siedzibach poszczególnych partnerów.

Według lidera projektu największą zaletą współpracy partnerów w trakcie jego realizacji był odpowiedni podział zadań. Do każdego pakietu zadań przewidzianego w aplikacji przypisany został partner odpowiedzialny za jego realizację. Kwestia ta w czasie realizacji projektu nigdy nie stwarzała problemu.

Podczas współpracy natrafiono jednak także na problemy. Największe z nich niosły kontakty z partnerami ukraińskimi. Według lidera, przyczyn takiego stanu rzeczy było wiele. Za najważniejszą z nich uznał niestabilność polityczną na Ukrainie (partnerem projektu było Ministerstwo Transportu i Komunikacji, w którym w trakcie „Pomarańczowej Rewolucji’04” i okresie późniejszym bardzo często dochodziło do zmian personalnych na wszystkich szczeblach administracji) oraz brak finansowania działań strony ukraińskiej z funduszu Tacis.

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

Polscy beneficjenci podkreślają, iż korzystali ze szkoleń. Większość podkreśla, iż były one ogólne, co jednak wcale nie było wadą, gdyż dawały one podstawową wiedzę na temat INTERREG III B CADSES oraz pozwalały orientować się w przekrojowych zagadnieniach.

Ze szczegółowymi pytaniami i o pomoc w rozwiązywanie problemów zwracali się oni do KPK, w którym, jak twierdzą, odnajdywali fachową pomoc.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

Jeden z ważniejszych problemów, na który napotkano w trakcie realizacji projektu, wynikał z jego międzynarodowego charakteru. Mowa o barierach językowych, na które zwrócił uwagę lider przedsięwzięcia. Mimo iż partnerzy posługiwali się w większości językiem angielskim, to napotymano bariery w komunikacji z grupami docelowymi, które wynikały z niedostatecznej znajomości tego języka (co dotyczyło głównie partnerów ukraińskich). W związku z tym koszty tłumaczeń stanowiły znaczny procent wydatkowanego budżetu. Większość z nich przyjął na siebie lider projektu.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Faza startowa projektu przebiegała według lidera bez większych zakłóceń. Już w fazie koncepcji projektu ustalono precyzyjnie podział kompetencji w projekcie, co rzutowało na bardzo sprawne rozpoczęcie projektu. Warto zwrócić uwagę na bardzo silną intensyfikację relacji międzypartnerskich na tym etapie, w porównaniu z etapami wcześniejszymi (ryc.1).

Pojawiły się problemy z partnerami ukraińskimi, były one podobne jak w fazie aplikowania. Zdarzało się, że na spotkania przyjeżdżały osoby inne niż wcześniej zaproszone lub ustalone, były kłopoty z uzyskaniem wiz wjazdowych na teren Polski. Jak w fazie aplikacji, tak z w fazie realizacji zasadniczym problemem stały się bariery językowe, związane ze zbyt słabą znajomością języka angielskiego wśród Ukraińców oraz częstą rotacją osób z instytucji z Ukrainy oraz częstym „milczeniem” osób z tamtych instytucji (nieodbieraniem telefonów lub maili).

Zaleta współpracy na tym etapie w międzynarodowych zespołach w porównaniu do projektu indywidualnego związana jest przede wszystkim z efektem skali. Przedstawiciele lidera projektu zwracają uwagę, iż żadna instytucja osobno nie byłaby w stanie swoimi siłami przeprowadzić badań oraz estymacji wariantów rozwoju na taką skalę, bez udziału partnerów z zagranicy. Tym samym przedstawiciele instytucji partnerskich wprost odwołują się do zasady *w jedności siła*, która stanowi swoistą alegorię definicji synergii.

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

Kwestia ta wyglądała podobnie, jak w innych projektach. Instytucje programowe były pomocne w rozwiązywaniu problemów. Partnerzy polscy zdecydowanie wskazują na pozytywną współpracę z Krajowym Punktem Kontaktowym, Wspólnym Sekretariatem Technicznym w Dreźnie, natomiast najgorzej natomiast instytucje: Zarządzająca i Płatnicza we Włoszech. Partnerzy podkreślają gotowość do współpracy i pomoc w rozwiązywaniu problemów zarówno w zakresie bieżących problemów organizacyjnych, technicznych, finansowych pierwszych dwóch wspomnianych instytucji. Jako przykład sprawnego rozwiązania problemu przez krajowy Punkt Kontaktowy lider podaje kwestię udowodnienia jego statusu jako podmiotu publicznego. Wiązało się to z uzyskaniem odpowiednich opinii i dokumentów od organizatora GAPP, to jest Ministerstwa Skarbu Państwa. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w postaci zespołu KPK znacznie pomogli w uzyskaniu odpowiednich opinii. Polscy partnerzy nie korzystali z pomocy firm konsultingowych.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

Nie wszystkie oczekiwania lidera, związane z realizacją projektu, zostały zaspokojone. Obiekcje budziły przede wszystkim opóźnienia w refinansowaniu kosztów ponoszonych w czasie realizacji przedsięwzięcia. Jak zauważył lider projektu, gdyby refinansowanie kosztów odbywało się w szybszym trybie, to można by więcej środków przeznaczyć na promocję projektu i komunikację z otoczeniem. Niestety opóźnienia w refinansowaniu (właściwie koszty całości projektu zostały pokryte przez partnerów z własnych budżetów) spowodowały, iż niektóre działania należało zrealizować w bardziej ograniczonym zakresie niż to było wcześniej przewidziane. Można więc powiedzieć, iż brak płynności w przepływach finansowych zdecydowanie utrudnił realizację projektu i wymusił na jego realizatorach ograniczenie ważnych jego aspektów.

6.2 Rezultaty miękkie

Wcześniejsze doświadczenia były, zdaniem lidera projektu, użyteczne przy jego realizacji, mimo iż, jak zauważył badany, każdy projekt finansowany ze środków UE jest inny. Lider zwrócił uwagę na ciągłość doświadczeń z zakresu rachunkowości, kontroli i oceny kwalifikowalności wydatków. Innymi słowy, wcześniejsze doświadczenia były pomocne w realizacji ważnego aspektu przedsięwzięcia – rozliczenia.

Współpraca, nawiązana podczas realizacji przedsięwzięcia, będzie kontynuowana, jako że partnerzy prowadzą wspólne działania w obszarze rozwoju regionalnego. Planują ponadto wspólne inicjatywy w programie Europejskiej Współpracy Terytorialnej.

6.3 Promocja

Najważniejszą formą promocji projektu po zakończeniu jego realizacji jest udział lidera w kolejnym przedsięwzięciu o bardzo zbliżonej tematyce (*Via Regia Plus*). Nowy projekt został dofinansowany w ramach Programu Operacyjnego Europa Centralna. GAPP S.A. ma zamiar za jego pomocą promować wdrażanie wspólnie opracowanej strategii rozwoju Europejskiego Korytarza Transportowego nr III.

Grupami docelowymi w takim sposobie upowszechniania rezultatów projektu są władze regionalne i lokalne funkcjonujące w obszarze Europejskiego Korytarza Transportowego nr III oraz operatorzy infrastruktury transportowej (kolej, drogi, lotnictwo, żegluga śródlądowa).

5.3.7 Studium przypadku (projekt) – GreenKeys

Greenkeys

1. Wprowadzenie. Krótka charakterystyka projektu

Projekt GreenKeys – Urban Green as a Key for Sustainable Cities (GreenKeys) złożono w 3 naborze do programu Cadses, w Priorytecie 3: Zarządzanie krajobrazem oraz dziedzictwem naturalnym i kulturowym, Działaniu 3.1: Ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego. Całkowity budżet projektu wynosił 2 388 881,48 EUR, w tym dofinansowanie z EFRR 1 663 796,23 EUR. Przedsięwzięcie realizowano od maja 2005 do kwietnia 2008 roku. Z kwoty całkowitego budżetu 112 000,00 EUR przypada na Gminę Miasta Sanoka (współfinansowanie z EFRR to 75% tej sumy), zaś 107 600,00 EUR przypada na Miasto Bydgoszcz (współfinansowanie z EFRR to 75% tej sumy).

Liderem projektu było Miasto Drezno (City of Dresden - Dept. of Urban Green & Waste Manag., Dresden, Niemcy). W przedsięwzięciu brało udział wiele gmin miejskich i wiejskich oraz uczelni wyższych z państw UE, w tym dwóch partnerów z Polski. Lista partnerów realizujących projekt przedstawia się następująco:

- Institute of Ecological and Regional Development, Dresden (IOER), Dresden (Niemcy)
- Municipality of Leipzig, Leipzig (Niemcy)
- Centre of Environmental Research (UFZ) , Leipzig (Niemcy)
- German Association for Housing Urban and Spatial Development, Berlin (Niemcy)
- Municipality of Nova Gorica, Nova Gorica (Słowenia)
- Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UPIRS), Ljubljana (Słowenia)
- Municipality of Halandri, Halandri (Grecja)
- Municipality of Volos, Volos (Grecja)
- Municipality of Xanthi, Xanthi (Grecja)
- University of Thessaly, Department of Planning and Regional Development, Volos (Grecja)
- Rev 8 Józsefváros Rehabilitation and Urban Development Co, Budapest (Węgry)
- Geographical Research Institute Hungarian Academy of Sciences (GRI HAS), Budapest (Węgry)
- Municipality of Giulianova, Giulianova (Włochy)

- University of Salzburg, Research Group Urban Landscapes, Salzburg (Austria)
- Urząd Miasta Bydgoszcz (Polska)
- Gmina Miasta Sanoka (Polska)
- Union of Parks & Landscape Specialists in Bulgaria (UPLSB), Sofia (Bułgaria)
- Municipality of Kotel, Kotel (Bułgaria)

Głównym celem projektu była poprawa stanu miejskich terenów zielonych jako elementu zrównoważonego rozwoju miast uczestniczących w projekcie. Cele szczegółowe przedsięwzięcia zdefiniowano w sposób następujący:

zainicjowanie strukturalnych zmian poprzez zaoferowanie możliwości poprawy miejskich przestrzeni zielonych

rozwińnięcie „Zielonej Strategii” (instrumenty, metody, koncepcje i dobre przykłady) bazującej na dotychczasowych założeniach, w taki sposób, aby wypełnić przyszłe potrzeby związane z użytkowaniem terenów zielonych

promocja wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w skali międzynarodowej (transferu wiedzy).

Ponadto założono, że w ramach projektu w Sanoku wybudowana zostanie platforma widokowa w parku miejskim, wraz z infrastrukturą towarzyszącą. W przypadku Sanoka, projekt stanowił uzupełnienie procesu rewitalizacji miasta w obszarze terenów zielonych i wpasował się w realizowaną od 2003 roku koncepcję Zielonego Miasta.

Tytułowe „zielone klucze” – to zielone przestrzenie miast, które zdaniem realizatorów przedsięwzięcia przyczynią się do podniesienia jakości życia w miastach, we wszystkich jego aspektach: ekologicznym, kulturowym i społecznym – na poziomie regionalnym i lokalnym. Rekonstrukcja tych często zdegradowanych i opuszczonych terenów w założeniu przedsięwzięcia leży u podstaw do osiągnięcia szerszego celu: zrównoważonego rozwoju miast. Pomysł na projekt zrodził się w wyniku prac nad przedsięwzięciem URGE (www.urge-project.ufz.de) – projektem realizowanym pomiędzy marcem 2001r. a lutym 2004 a finansowanym ze źródeł DG Research (KE) pt. "City of Tomorrow and Cultural Heritage". W projekcie tym wzięło udział kilkunastu partnerów w tym przede wszystkim Leipzig, Birmingham, Genoa i Budapest.

Zadaniem „zielonych kluczy” było wspieranie wdrażania i ewaluacji projektów pilotażowych, realizowanych przez każdego z partnerów, tzw. *Pool of Green Strategies*. W efekcie tych przedsięwzięć opracowywano instrumenty, metody i dobre praktyki dla przyszłych działań z zakresu rewitalizacji miejskich terenów zielonych. Projekty te udostępniano nie tylko w

obrębie grona realizującego projekt *Greenkeys*, ale we wszystkich zainteresowanych krajach europejskich. Ponadto, każdy partner uczestniczący w projekcie sformułował „Miejską zieloną strategię” (*Urban Green Strategy*), którą następnie dyskutowano z lokalnymi interesariuszami (administracja i społeczność lokalna). Każdy partner w owej „Strategii” zawarł odpowiednie do lokalnych warunków rozwiązania, sposoby wdrażania planów rewitalizacji terenów zielonych. W efekcie realizacji projektu sformułowano ponadto rekomendacje dla europejskiej polityki terenów zielonych. Wdrożenie tych zaleceń w życie powinno się przyczynić, zdaniem realizatorów projektu, do zrównoważonego rozwoju miast poprzez tworzenie lokalnych strategii, instrumentów i standardów działań podejmowanych na rzecz rewitalizacji zielonych terenów miejskich.

Beneficjent

W projekcie brało udział dwóch partnerów z Polski: Urząd Miasta Bydgoszcz i Gmina Miasta Sanoka (w tym przypadku za realizację projektu odpowiedzialny był Zespół Inicjatyw Lokalnych i Integracji Europejskiej podlegający aktualnie bezpośrednio burmistrzowi). Oba podmioty posiadają doświadczenie w pozyskiwaniu środków pomocowych (Sanok uczestniczył również w innym projekcie realizowanym ze środków CADSES).

Głównym zadaniem polskich partnerów było wykonanie przeglądu oraz ponowne sformułowanie celów związanych z rozwojem miejskich terenów zielonych, a także wdrożenie projektu pilotażowego oraz stworzenie fotograficznej dokumentacji występującej tam flory. Poprzez projekty pilotażowe, partnerzy polscy stworzyli nową infrastrukturę na terenach zielonych, która będzie znacząca dla dobrze zaplanowanego, społecznego, ekologicznego oraz ekonomicznego rozwoju mieszkańców miasta pod kątem wzrostu zasobów społecznych, samorządowych, a także ludzkich. Projekt pilotażowy zostanie udostępniony do użytku publicznego bez żadnych opłat.

3. Etap tworzenia projektu

3.1 Pomysł na projekt

Inicjatorem projektu był lider projektu i to lider projektu decydował o jego ostatecznym kształcie. Na etapie tworzenia projektu koncepcja i zakres projektu były znane i nie uległy zmianie. Jednak ważnym aspektem realizacji projektu w przypadku Sanoka, okazało się przeprowadzenie inwestycji – budowy platformy widokowej. Natomiast wśród partnerów istniała pełna zgoda co do faktu budowania strategii terów zielonych.

W przypadku Sanoka projekt był wynikiem wcześniejszych działań realizowanych przez miasto, w tym również ze środków pomocowych (Zielone Miasto dla Turystyki i Rekreacji). Potwierdziła to wewnętrzna ewaluacja projektu, która potwierdziła, że projekt był od początku do końca przemyślany i dał rzeczywiste efekty. Potwierdza to jedynie fakt, że pomysł na projekt przedstawiony przez lidera projektu w pełni pokrywał się z potrzebami miasta w tym obszarze.

3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Beneficjenci nie mają pełnej wiedzy o kształcie konsorcjum projektowego oraz zmianach w tym obszarze (w przypadku Sanoka, osoba odpowiedzialna za przygotowanie projektu już nie pracuje w Zespole). Natomiast miasto Sanok współpracowało wcześniej z liderem projektu (Dreznem) w realizacji innych projektów (Interreg IIIC, projekt dotyczący terenów miejskich MILUnet). W przypadku Bydgoszczy o udziale w projekcie zdecydowały kontakty osobiste – Bydgoszcz nie współpracowała bowiem wcześniej ze swoimi partnerami.

Ze względu na poprawną wcześniejszą współpracę pomiędzy Sanokiem a liderem projektu, łatwo było porozumieć się partnerom w sprawie nowego projektu, ale według opinii nie miało to wpływu na kształt tego projektu (poza łatwością kontaktów). Jako że, co zostało już zauważone, beneficjenci zostali włączeni w projekt nie mając pełnej świadomości kształtu konsorcjum projektowego.

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Wymogi formalne Programu nie wpłynęły na kształt projektu i pomysłu, jaki został przedstawiony partnerom. Przeciwnie, koncepcja projektu de facto świetnie wpisywała się w działania, które można było realizować w ramach CADSES. Podkreślał to przedstawiciele Sanoka, który potwierdził, że koncepcja projektu odpowiadała potrzebom miasta w zakresie

zarządzania terenami zielonymi. Miasto potraktowało udział w projekcie jako możliwość sfinansowania kontynuacji działań, które rozpoczęły się już wcześniej.

W początkowym etapie realizacji projektu zastanawiano się początkowo, czy możliwe będzie sfinansowanie w ramach projektu wieży widokowej, na której beneficjentowi zależało w szczególności (twarde inwestycje są lepiej odbierane i łatwiej do nich przekonać władze miasta), ale bez większych problemów udało się to ująć w budżecie projektu. Na koniec warto zauważyć, że na brak problemów w fazie konstruowania aplikacji wpływ miał fakt przedłożenia gotowej propozycji przez lidera projektu. Koncepcja ta była przemyślana również pod kątem wymogów programowych.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Z wiedzy polskich partnerów można wnioskować, iż przygotowywana przez lidera projektu aplikacja nie ulegała modyfikacjom na etapie jej przygotowania. Nie zmieniały się również koncepcje realizacji projektu przedstawione we wniosku (wypracowana koncepcja świetnie wpisywała się w założenia projektowe). Takie opinie potwierdzają jedynie to, że wniosek projektowy od początku do końca tworzył przemyślaną i spójną całość, w której nie było miejsca na znaczące odstępstwa.

Przedstawiona beneficjentom koncepcja projektu była dosyć szczegółowa z podziałem głównych ról w projekcie. Były to zapisy pozwalające skonkretyzować założenia realizacji projektu już po podpisaniu umowy a dodatkowo zapisy nie wywoływały problemów interpretacyjnych we wstępnej fazie realizacji projektu.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Na etapie składania wniosków nie pojawiły się problemy komunikacyjne pomiędzy partnerami a w każdym bądź razie beneficjenci nie wskazują aby takowe wystąpiły. Powodów szukać należy tutaj raczej w pozycji w silnej pozycji lidera projektu oraz niewielkim uczestnictwie (współpracy) polskich beneficjentów w przygotowaniu koncepcji aplikacji.

Istotną rolę, w przypadku Sanoka odegrały także wcześniejsze kontakty z liderem projektu (wspólna realizacja projektu), które pomogły sprawnie i bezproblemowo porozumieć się co do założeń udziału miasta w projekcie.

Z przedstawionych informacji wynika, że proces podpisywania umów nie generował znaczących problemów, które rzutowałyby na realizację całego projektu, ale nie pozbawiony był drobnych kłopotów (niewielkie opóźnienie realizacji projektu).

Trudno ocenić wady i zalety współpracy w międzynarodowym zespole, gdyż de facto największy wpływ na tym etapie miały kontakty personalne (współpraca tych instytucji nie była sformalizowana). Natomiast umiejętność poruszania się w międzynarodowym środowisku (potwierdzona w przypadku Sanoka realizacją wcześniejszego projektu) z pewnością nie pozostała bez wpływu na jakość współpracy.

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

Przedstawiciele beneficjentów jednoznacznie wskazali, że na etapie aplikowania nie korzystali z pomocy instytucji systemowych, w tym Krajowego Punktu Kontaktowego. Informacje o szkoleniach i innych przedsięwzięciach co prawda do nich docierały, zwykle drogą mailową, jednak byli pochłonięci przygotowaniem aplikacji w gronie partnerów. Partnerzy i lider projektu byli więc źródłem potrzebnej wiedzy.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

Za najpoważniejsze problemy utrudniające realizację projektu uznano opóźnienia w wypłacie środków, zmieniającą się dokumentację programową (wytyczne) oraz problemy z uznaniem kosztów za kwalifikowane. W trakcie realizacji projektu postanowiono również przedłużyć realizację projektu o kilka miesięcy, czego powodem były problemy z terminową realizacją zadań (niewielkie opóźnienie).

Problem z procedurą potwierdzania kwalifikowalności kosztów pojawił się w przypadku Urzędu Miasta Bydgoszcz i polegał na różnej interpretacji kosztów kwalifikowanych przez polską instytucję certyfikującą i lidera projektu. Problemy te udało się rozwiązać.

Wśród innych problemów, które pojawiły się na etapie realizacji projektu, ale nie odegrały istotnej roli, wymienić można przykładowo problemem z przestawieniem się beneficjenta na system rozliczania projektów WWPE czego powodów doszukiwać należy się we wcześniejszych doświadczeniach beneficjenta (Sanok) w pozyskiwaniu innych środków pomocowych. Natomiast z perspektywy czasu beneficjentom wydaje się, że było to dobre rozwiązanie z punktu widzenia projektu i jego rozliczenia.

Natomiast w trakcie realizacji projektu nie pojawiły się żadne problemy wewnętrzne, poza zmianami instytucjonalnymi, które choć istotne, nie wpłynęły na jakość projektu i jego efekty. Jak podkreślono, jest to ważny sukces w realizacji projektu.

5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Z przedstawionych informacji wynika, że faza startowa projektu przebiegała bez większych problemów (zarówno merytorycznych, jak i technicznych i organizacyjnych). Wydaje się, że jest to zasługa lidera projektu, którego koncepcja przedstawiona na etapie aplikowania była po prostu realizowana.

Komunikacja w projekcie przebiegała bardzo sprawnie. Pozytywną rolę odegrała strona internetowa projektu oraz sieć intranet – była ona źródłem wszystkich informacji projektowych. Na stronie umieszczano wszystkie najważniejsze informacje projektowe, więc nie było możliwości by któryś z partnerów nie otrzymał jakieś wiadomości lub nie był poinformowany o ważnych wydarzeniach. Wszystkie informacje były dostępne w jednym miejscu po zalogowaniu, a co za tym idzie, nawet po pewnym czasie można było skorzystać z prezentowanych informacji. Intranet okazał się w przypadku tego projektu ważnym kanałem komunikacji pomiędzy liderem (inicjatorem intranetu) a partnerami w projekcie. Drożne były również pozostałe kanały komunikacji (mail, poczta). Należy podkreślić ważną - integrującą i porządkującą – funkcję, jaką spełniły przygotowane przez lidera narzędzia komunikacji.

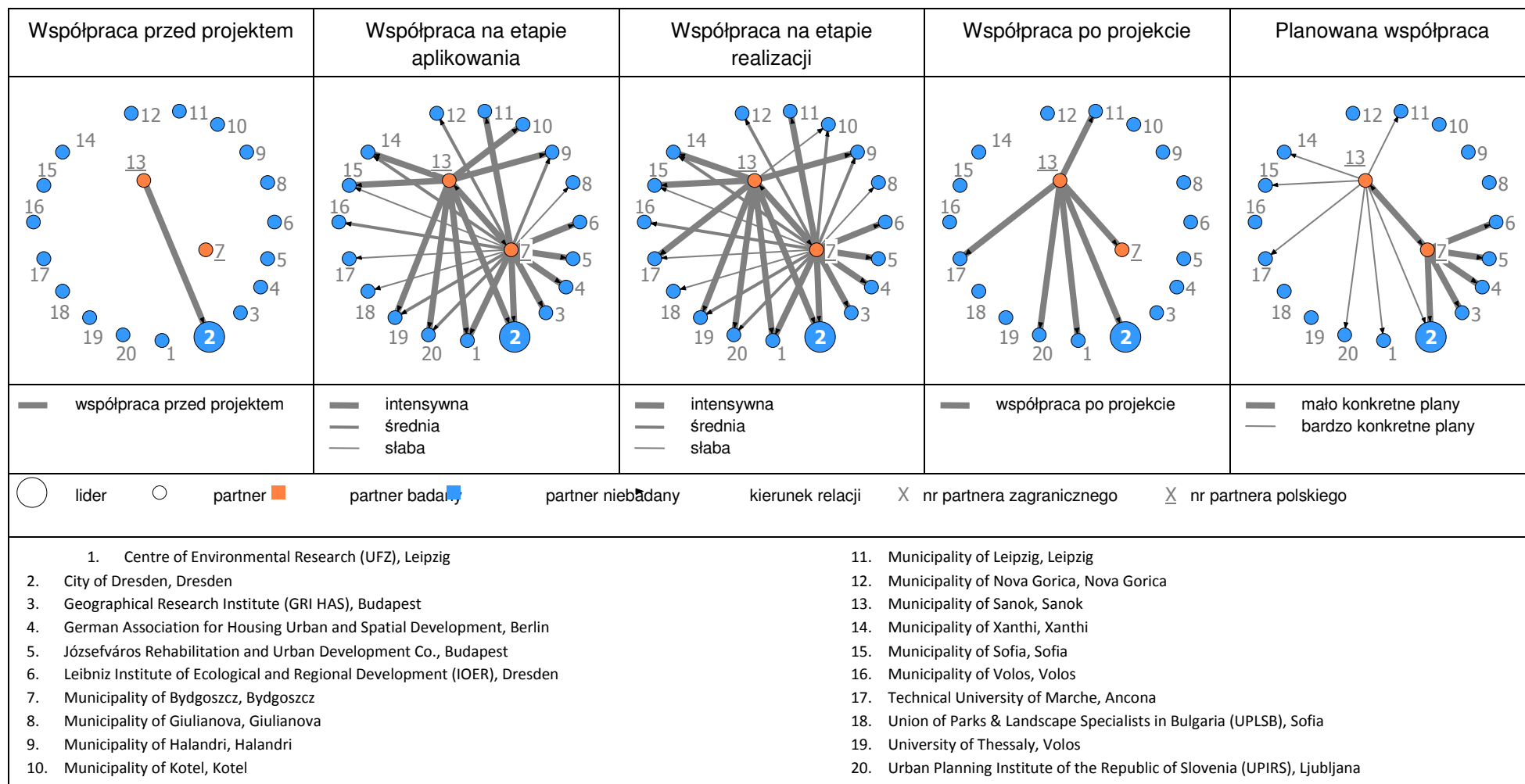
W trakcie realizacji projektu wycofał się jeden z partnerów – Uniwersytet w Salzburgu – który był merytorycznym opiekunem projektu. Powodów decyzji o wycofaniu się z realizacji projektu szukać prawdopodobnie należy w problemach natury finansowej i formalnej (Uniwersytet otrzymał dofinansowanie w wysokości 50% kosztów kwalifikowanych a jednocześnie miał duży zakres zadań). W miejsce Uniwersytetu szybko znaleziono innego partnera merytorycznego, który podjął się realizacji zadań projektowych.

Z innych występujących problemów wymienić można jeszcze problem amortyzacji kosztów. Zakupiony sprzęt elektroniczny, zgodnie z wytycznymi, musiał być amortyzowany, a co za tym idzie, pojawiły się problemy jak to zrobić.

Bardzo pozytywnie wypowiadają się przedstawiciele beneficjentów o swoich partnerach projektowych. W zasadzie projekt był dla nich źródłem wiedzy i doświadczeń, również w zakresie współpracy w dużym międzynarodowym gronie. Przedstawiciel m. Sanok podkreślił korzyści płynące z udziału w dużym międzynarodowym projekcie, wskazując przy tym zdobytą umiejętność zarządzania projektem sieciowym (umiejętność próbowano

wykorzystać później w projekcie realizowanym na terenie Polski, jednak bezskutecznie). Zdają się to potwierdzać także częste relacje pomiędzy wszystkimi partnerami projektu (patrz. Ryc. 1). Były one zarówno na etapie aplikowania, jak i późniejszej realizacji bardzo częste we wszystkich relacjach (partner – lider, partner – partner odpowiedzialny za dane działanie). Dodatkowo, co warto zauważyć, w trakcie realizacji projektu zacieśniła się współpraca pomiędzy polskimi instytucjami uczestniczącymi w projekcie (na etapie aplikowania relacje nie zostały wykazane).

Ryc. 1 Struktura powiązań między partnerami w projekcie GreenKeys



5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

Przedstawiciele Sanoka w trakcie realizacji projektu byli uczestnikami szkoleń z zakresu rozliczania projektów. Był to w zasadzie jedyny obszar, który generował problemy, więc szkolenia były dla nich bardzo przydatne. Szkolenia oceniono zdecydowanie pozytywnie. Ale generalnie na etapie realizacji projektu beneficjenci nie korzystali zbyt często z pomocy instytucji systemowych - zdecydowanie częściej korzystali z pomocy WWPE, co jest oczywiście konsekwencją problemów z rozliczaniem kosztów (ich certyfikacją), niż z pomocy KPK. Natomiast podkreślić należy łatwość kontaktów, a więc szybkość i jakość udzielanych odpowiedzi.

Beneficjenci na tym etapie nie korzystali ze wsparcia firm konsultingowych. Powodów ponownie szukać należy w aktywnej i zdecydowanej postawie lidera.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

W projekcie udało się osiągnąć wszystkie zaplanowane rezultaty. Do twardych rezultatów projektu zaliczyć należy przede wszystkim przygotowanie Strategii terenów zielonych (produkt projektu). Beneficjenci okazali się być pionierami w Polsce jeśli chodzi o podejście strategiczne w zagospodarowaniu i wykorzystaniu terenów zielonych. Dodatkowo, w przypadku Sanoka strategia ta jest kontynuacją wcześniejszego projektu i dokumentu o charakterze strategicznym (Zielone Miasto), zatem w tym przypadku, efekty projektu należy rozpatrywać w aspekcie synergicznym.

W przypadku Sanoka twardym produktem projektu jest również platforma widokowa w parku, która jest po zakończeniu realizacji projektu i jej uroczystym otwarciu, miejscem często odwiedzanym, stanowiącym atrakcję turystyczną miasta. Rezultaty projektu okazały się więc przydatne dla beneficjentów ale również dla społeczności miast. Co prawda Strategia terenów zielonych m. Sanok nie została jeszcze przyjęta, ale planuje się bądź to jej przyjęcie w takim kształcie w jakim znajduje się obecnie, bądź też zintegrowanie przygotowanego dokumentu ze strategią rozwoju miasta (takie rozwiązanie ma swoje wady i zalety, przy czym zasadniczą zaletą takiego rozwiązania jest możliwość łatwiejszego monitorowania realizacji strategii).

Korzyści osiągnięte dzięki realizacji projektu okazały się więc przydatne dla beneficjenta oraz szerzej – całej społeczności obu miast uczestniczących w projekcie. Jednocześnie opracowane dokumenty są dokumentami strategicznymi, a więc ich oddziaływanie

rozpatrywać należy nie tylko w kontekście bieżącej sytuacji, ale również w kontekście przyszłości.

6.2 Rezultaty miękkie

Podczas przeprowadzonych rozmów zidentyfikowano szereg efektów miękkich realizowanego projektu. Pierwszym z nich jest wypracowanie metod zarządzania terenami zielonymi w mieście. Dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi beneficjent poznał sposoby i narzędzia zarządzania przestrzenią miejską. Wiąże się to oczywiście bezpośrednio z opracowanym dokumentem strategii, przy czym zdobyta wiedza i doświadczenia wykraczają poza ramy tych strategii. Jak zauważono wcześniej czyni to miast uczestniczących w projekcie pionierami rozwiązań w tym obszarze w Polsce.

Kolejnym miękkim rezultatem projektu była potężna dawka wiedzy na temat tego jak działać w dużym, międzynarodowym konsorcjum, jakimi schematami należy się poruszać, jak współdziałać w projektach tego typu aby wspólnie osiągnąć sukces. Zdobyli więc duże doświadczenie w zakresie skutecznego zarządzania projektami sieciowymi, które zresztą doświadczenia próbowano później wykorzystać (bezsukcesie) na polskim gruncie.

Kolejnym miękkim rezultatem było zacieśnienie współpracy z partnerami (a przede wszystkim liderem projektu), które skutkowało przygotowaniem kolejnej aplikacji o środki pomocowe. Stąd też wskazać można na dużą użyteczność realizacji projektu w nawiązywaniu trwałych relacji partnerskich. Potwierdza to również przeprowadzona analiza sieciowa (patrz Ryc. 1), która wykazała, że polscy partnerzy podjęli (Sanok) i deklarują podjęcie dalszej współpracy ze swoimi partnerami (Bydgoszcz).

W końcu do miękkich rezultatów zaliczyć można społeczne oddziaływanie projektu. Na etapie aplikowania beneficjent nie spodziewał się, będzie musiał oficjalnie otworzyć swoją inwestycję (wieża widokowa). Otwarcie dało powód do nagłośnienia informacji o wieży widokowej (Sanok) oraz do szerokiej akcji promującej nowo otwartą inwestycję. Jednocześnie postanowiono uruchomić cykliczną imprezę – biegi, które swoim zasięgiem obejmują teren parku i wieży widokowej. W tym przypadku rozpowszechniono również informację o inwestycji wśród przewodników turystycznych, zachęcając ich do odwiedzania wieży z turystami. Miękkim rezultatem tych działań okazało się więc podniesienie świadomości mieszkańców miasta i turystów o możliwości korzystania z terenów zielonych miasta.

Beneficjenci są zadowoleni z udziału w projektach przy czym odnosząc się do sukcesów, dla Bydgoszczy sam fakt udziału w tym projekcie i jego pozytywnego zakończenia stanowił o

jego sukcesie, natomiast w przypadku drugiego beneficjenta, sukces miał wymiar bardziej konkretnych i widocznych korzyści.

6.3 Promocja

Promocja projektu skierowana była do dwóch grup docelowych: mieszkańców miasta oraz przypadku Sanoka - turystów. W pierwszym przypadku beneficjenci prowadzili działania zmierzające do upowszechniania informacji o realizowanym projekcie (np. Sanok realizował kampanię PR) i działań skierowanych na pobudzenie zainteresowania mieszkańców miasta parkami miejskimi.

W przypadku Sanoka prowadzono także działania, które miały na celu zachęcić przewodników miejskich, oprowadzających wycieczki po Sanoku, do odwiedzania parku i wieży widokowej. W tym przypadku upowszechnienie wyników projektu realizuje się również poprzez organizację biegów sportowych, które odbywają się w parku miejskim Sanoka.

Jednocześnie rezultaty projektu upowszechniane były drogą internetową: poprzez stronę www, na której m.in. założono e-bibliotekę, prezentowano dobre praktyki oraz harmonogram seminariów i konferencji związanych z przedsięwzięciem.

5.3.8 Studium przypadku (instytucjonalne) - Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej z Wrocławia

1. Beneficjent

Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej Oddział we Wrocławiu jest jedną z 5 jednostek wchodzących w skład IMGW. Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej (IMGW) jest jednostką badawczo-rozwojową utworzoną na mocy uchwały nr 338/72 Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1972 r. w sprawie połączenia Państwowego Instytutu Hydrologiczno-Meteorologicznego z Instytutem Gospodarki Wodnej, działającą na podstawie ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (tekst jednolity Dz.U. nr 44/91, poz. 194 i nr 107, poz. 464 z późniejszymi zmianami). Nadzór nad Instytutem sprawuje Minister Środowiska. Statutowym zadaniem Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej Oddział we Wrocławiu jest osłona hydrologiczno-meteorologiczna na obszarze obejmującym zlewnię Odry od granicy z Republiką Czeską do profilu Słubice. Oddział prowadzi na obszarze Polski południowo-zachodniej służby państwowe w dziedzinach meteorologii i hydrologii, monitoringi zanieczyszczeń radioaktywnych powietrza i jakości wód płynących oraz realizuje prace naukowo-badawcze z meteorologii, hydrologii, gospodarki wodnej i jakości zasobów wodnych. Dysponuje unikalną wieloletnią bazą danych obserwacyjno-pomiarowych, wykorzystywaną do opracowań naukowych, badawczych i wdrożeniowych oraz osłony przeciwpowodziowej.

Instytut specjalizuje się w opracowywaniu ilościowo-jakościowych bilansów wodno-gospodarczych, badaniach stanu oraz zmian jakościowych wód powierzchniowych i podziemnych, programach ochrony powierzchniowych wód płynących i stojących, ocenie stanów zasobów wodnych i ich zmian oraz badaniach wpływu zanieczyszczeń opadów atmosferycznych na wszystkie elementy środowiska naturalnego.

W ramach struktury zarządzania Oddziału we Wrocławiu wyodrębniony został samodzielny zespół ds. Współpracy Międzynarodowej, którego doświadczenia obejmują szereg projektów opisanych w dalszej części studium przypadku.

Współpraca międzynarodowa

IMGW Oddział we Wrocławiu stale współpracuje z Landem Brandenburgii i Saksonii, zwłaszcza w zakresie wymiany danych operacyjnych i integracji systemów prognoz hydrologicznych opartych na modelach hydrodynamicznych dla Odry eksploatowanych w IMGW OWr i LUA Brandenburg, z Republiką Czeską w zakresie wymiany danych, prognoz i ostrzeżeń hydrologicznych i meteorologicznych oraz integracji systemów modelowania hydrologicznego w IMGW i ČHMU dla górnej Odry, z JRC Ispra w ramach dostosowania modelu o parametrach rozłożonych LISFLOOD dla zlewni Odry oraz staży merytorycznych.

Aktywny jest udział pracowników Oddziału IMGW we Wrocławiu w pracach Bilateralnej Komisji Polsko-Niemieckiej i Polsko-Czeskiej ds. współpracy na wodach granicznych.

Pracownicy Oddziału przewodniczą i są członkami Grup Roboczych Hydrologii i Hydrogeologii oraz Planowanie (W1 i W5), wchodzą w skład grup ekspertów ds. bilansowania na wodach granicznych. W ramach grupy Planowanie (W5) opracowano ilościowy i jakościowy bilans wodnogospodarczy Nysy Łużyckiej z uwzględnieniem planowanego przez Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (LMBV) poboru wody z Nysy Łużyckiej do zalania wyrobiska Berzdorf oraz wpływu tego poboru na produkcję energii przez elektrownie wodne usytuowane na Nysie Łużyckiej. Ponadto opracowują wspólny polsko-niemiecki bilans wodnogospodarczy Odry granicznej, którego zakończenie planowane jest w maju 2006 roku. W ramach grupy Hydrologia i Hydrogeologia (W1) Oddział uczestniczy w pomiarach i obserwacjach hydrogeologicznych, celem których jest określenie stanu aktualnego i tendencji zmian poziomu wód podziemnych w szczególnych poziomach wodonośnych w obszarach będących pod wpływem niemieckich kopalń węgla brunatnego (Janschwalde, Reichwalde i Nochten).

Nagrody i wyróżnienia:

- 2002 r. - Dyplom Uznania Ministra Środowiska za szczególne osiągnięcia naukowo-badawcze w zakresie ochrony, kształtowania i użytkowania środowiska oraz jego zasobów za pracę pt. "Ilościowy i jakościowy bilans wodnogospodarczy Nysy Łużyckiej".
- 2003 r. - Nagroda Ministra Środowiska za szczególne osiągnięcia naukowo-badawcze w zakresie ochrony, kształtowania i użytkowania środowiska oraz jego zasobów za pracę zespołową pt. "Zasoby wodne w dorzeczu górnej i środkowej Odry w warunkach suszy".
- 2004 r. - Nagroda indywidualna za szczególne osiągnięcia naukowo-badawcze za pracę zespołową pt. "Warunki klimatyczne i hydrologiczne Województwa Dolnośląskiego".

2. Realizowane projekty

Doświadczenia Zespołu ds. Współpracy Międzynarodowej obejmują m.in. następujące projekty:

- projekt “Badania procesów obiegu energii i wody na obszarze zlewiska Morza Bałtyckiego” w ramach programu *BALTEX*;
- projekt *FLOODRELIEF* “System wspomagania osłony przeciwpowodziowej integrujący w czasie rzeczywistym technologie meteorologiczne, hydrologiczne i badań zdalnych (radarowych)” - w ramach 5 Programu Ramowego UE;
- projekt *EFFS-NAS1* “Europejski system prognozowania powodzi”- w ramach 5 Programu Ramowego UE;
- projekt *FLOODMED* “Monitoring, prognozowanie i najlepsze praktyki w łagodzeniu skutków i ochrony przed powodzią w regionach CADSES” - w ramach Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III B CADSES;
- projekt *HYDROCARE* “Cykl hydrologiczny w regionach CADSES” - w ramach Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG III B CADSES.

Inne ważniejsze realizowane tematy badawcze Instytutu to:

- W ramach Grupy roboczej W1 ds. Hydrologii i Hydrogeologii Polsko-Niemieckiej Komisji ds. Współpracy na Wodach Granicznych opracowano mapę cyfrową Nysy Łużyckiej zawierającą kilka warstw, między innymi sieć rzeczną, granice zlewni, sieć wodowskazową i inne.
- W 2001 r., na zlecenie niemieckiej firmy LMBV, opracowano dla polskiej części dorzecza Nysy Łużyckiej koncepcję monitoringu zerowego.
- W 2002 r. w ramach współpracy z Dresdner Grundwasserforschungszentrum e.V. i LMBV opracowano bilans Nysy Łużyckiej oraz koncepcję monitoringu poboru wody z Nysy Łużyckiej. Od 2002 r. IMGW OWr systematycznie, w oparciu o wyniki monitoringu po stronie polskiej dorzecza, opracowuje roczne raporty mające umożliwić ustalenie stopnia oddziaływania poborów wody z Nysy Łużyckiej na terytorium Polski.
- W pięcioleciu 2001-2005 w ramach Państwowego Monitoringu Środowiska prowadzono systematyczne badania chemizmu opadów atmosferycznych i depozycji zanieczyszczeń do podłoża w skali ogólnokrajowej, regionalnej (Dolny Śląsk) i lokalnej (miasto Wrocław). Uzyskane w ramach realizowanych monitoringów dane wykorzystano do oceny stopnia zagrożenia środowiska i ochrony przyrody.

- “Analiza przyrodnicza stanu regionu wodnego będącego w zarządzie Dyrektora RZGW we Wrocławiu”.
- “Opracowanie zasięgu zalewów rzek kontrolowanych na obszarze RZGW Wrocław przy uwzględnieniu $Q_{1\%}$ i maksymalnych stanów z okresu obserwacyjnego”.
- “Opracowanie studium określającego obszary bezpośredniego zagrożenia powodzią dla obszarów nieobwałowanych w zlewni rzeki górnej Odry na terenie działania Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Gliwicach w woj. śląskim i opolskim”.
- “Wyznaczenie zasięgów zalewów wód powodziowych w dolinie rzeki Odry na terenie woj. opolskiego dla określonych stanów WWW na wodowskazie Miedonia”.

Spośród wszystkich projektów dwa były realizowane ze środków CADSES: *FLOODMED* oraz *HYDROCARE*. Oba projekty *HYDROCARE* (Cykl hydrologiczny w regionach CADSES) oraz *FLOODMED* realizowane były w ramach priorytetu 4 Programu (Ochrona środowiska, zarządzanie zasobami i przeciwdziałanie ryzyku, Działanie 4.3 Wspieranie zintegrowanej gospodarki wodnej i ochrony przeciwpowodziowej). Całkowity budżet pierwszego projektu wynosił 2.466.200 €, w tym 200.000 € dla IMGW OWr, zaś drugiego projektu 2.250.000 €, w tym zadania IMGW oszacowano na kwotę 200.000 €.

Celem projektu *HYDROCARE* było opracowanie zintegrowanego systemu umożliwiającego ocenę wpływu zjawisk hydrometeorologicznych na zasoby wodne w regionie CADSES. Nacisk był położony na opracowanie efektywnych, ponadnarodowych narzędzi do racjonalnej eksploatacji zasobów wodnych celem zachowania środowiska naturalnego z wzmocnieniem aspektu oszczędnościowego oraz ekonomicznego. Praktycznym narzędziem wspomagającym zarządzanie zasobami miało być przeprowadzenie studium przypadków. Innymi, głównymi punktami projektu było rekonstrukcja cyklu hydrologicznego w dużej skali lub w skali zlewni w regionie CADSES, uzyskanego poprzez odpowiednie połączenie obserwacji (lokalnych i w odległych regionach) i modeli oraz opracowanie zaawansowanej sieci ICT w skali ponadnarodowej, do gromadzenia i wymiany danych hydrometeorologicznych oraz do przekazywania odpowiednich informacji użytkownikom końcowym takim jak: specjaliści, rolnicy, przedsiębiorcy, administracja publiczna oraz agencje.

Zadania IMGW OWR obejmowały w tym projekcie:

1. Przegląd i uaktualnienie charakterystyk meteorologicznych Polski.

Przegląd i uaktualnieniem charakterystyk meteorologicznych obejmowało ocenę warunków termicznych i opadowych Polski w latach 2001-2005 dla potrzeb osłony społeczeństwa, gospodarki i środowiska.

2. Ocena charakterystyki hydrologicznej Polski w warunkach zmieniającego się klimatu. Ocena zasobów wodnych w różnych warunkach: wezbrań, powodzi, suszy, przeciętnych. Szacowanie przepływów minimalnych.

Ocena charakterystyk hydrologicznych Polski w warunkach zmieniającego się klimatu wykonana została podstawie analizy zasobów wodnych w zlewniach o różnym reżimie i stopniu użytkowania, co przyczyniło się do głębszego poznania zależności między procesami klimatycznymi, a procesami hydrologicznymi.

3. Kreowanie jednolitej bazy danych jakościowo-ilościowej dla 100 wybranych punktów monitoringowych zlokalizowanych na głównych rzekach Polski. Ocena jakości wód powierzchniowych w warunkach zmieniających się klimatu w odniesieniu do wezbrań, powodzi, suszy, jak również w warunkach przeciętnych.

Utworzenie jednolitej bazy danych jakościowo-ilościowej dla 100 wybranych punktów monitoringowych zlokalizowanych na głównych rzekach Polski przyczyniło się do oceny jakości i ilości zasobów wód powierzchniowych oraz do oceny wielkości ładunków wnoszonych przez rzeki Polski do Bałtyku w warunkach zmieniającego się klimatu w odniesieniu do zmiennych warunków hydrologicznych w latach 1995-2004.

4. Ocena systemu współpracy na wodach granicznych z Czechami, Słowacją, Niemcami, Ukrainą, Białorusią, Litwą i Federacją Rosyjską.

Współpraca na wodach granicznych z Czechami, Słowacją, Niemcami, Ukrainą, Białorusią, Litwą i Federacją Rosyjską została oceniona na podstawie analizy dotychczasowej współpracy z uwzględnieniem wytycznych zamieszczonych w Ramowej Dyrektywie Wodnej zwłaszcza w sytuacjach zagrożeń ekstremalnych.

Przed projektem *FLOODMED* postawiono następujące cele:

- Opracowanie wspólnych metodologii i zintegrowanych strategii i działań na rzecz zapobiegania powodziom i łagodzenia ich negatywnych skutków.
- Promowanie zrównoważonego zarządzania ryzykiem powodziowym środków i najlepszych praktyk związanych z ochroną środowiska.
- Rozwój współpracy transgranicznej w dziedzinie ochrony środowiska, stworzenie silnej sieci, z udziałem sektora publicznego i instytutów badawczych oraz konwersja w zakresie systemów monitorowania i ostrzegania.

Główne zadania, jakich podjął się Instytut przy realizacji tematu obejmowały:

1. Zebranie i opracowanie wybranych danych hydro-meteorologicznych dla zlewni pilotażowej.
2. Oszacowanie adekwatności obecnej sieci pomiarowej w odniesieniu do monitoringu zjawisk ekstremalnych - propozycja niezbędnych modyfikacji, rozszerzeń, ulepszeń i rozbudowy.
3. Instalację sieci monitoringu (zakup - instalacja - uruchomienie) w zlewni górnego Bobru - dorzecze rzeki Kamiennej.
4. Porównanie i analiza wyników różnych modeli typu opad - odpływ dla zlewni kontrolowanych na obszarze państw uczestniczących w projekcie oraz wymiana doświadczeń dotycząca zastosowania modeli, ich wyników, asymilacji danych.
5. Analiza adekwatności istniejących prac zabezpieczających przed powodzią i propozycje rozwiązań alternatywnych, a także identyfikacja ich potencjalnego wpływu na ograniczenie zagrożenia i skutków powodzi.
6. Propozycja systemu prognozowania i ostrzegania działającego w trybie rzeczywistym.

W projekcie HYDROCARE udział brało 11 partnerów z 6 krajów europejskich. Liderem było Narodowe Konsorcjum Uczelni Wyższych zajmujące się Fizyką Atmosfery i Hydrosfery z siedzibą we Włoszech. Z kolei w przypadku projektu FLOODMED udział wzięło w nim 13 partnerów z 9 krajów europejskich. Liderem projektu była Narodowa Politechnika w Atenach.

3. Etap tworzenia projektów

3.1 Pomysły na projekt

Zasadniczy pomysł na tematykę projektu HYDROCARE powstał w grupie wcześniej współpracującej z Partnerem Wiodącym. Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej miał ograniczony wpływ na kształt całego projektu, jednak opinia i zakres zadań realizowanych przez Instytut została w nim uwzględniona (Instytut sam zaproponował zagadnienia, które realizował następnie na terenie Polski). W zasadzie na etapie przygotowania aplikacji nie pojawiły się obszary, które można było uznać za wyzwania (zakres projektu tak jak wspomniano został wcześniej wypracowany w grupie współpracującej nad aplikacją).

3.2 Współpraca w trakcie tworzenia projektu

Beneficjent nie współpracował wcześniej z poszczególnymi partnerami, jak również z liderem projektu. Działania prowadzone na tym etapie inicjowane były działaniami Partnera Wiodącego. Lider miał też wpływ na ostateczny kształt konsorcjum projektowego czego efektem była również zmieniająca się liczba partnerów wchodzących w skład konsorcjum (liczba partnerów na etapie przygotowania projektu zmieniała się). Wyniki te zdają się potwierdzać wyniki analizy sieci dla projektu HYDROCARE (patrz ryc.1). Zidentyfikowane na tym etapie kontakty beneficjenta objęły wyłącznie kontakty z Partnerem Wiodącym.

3.3 Wymogi CADSES a koncepcja projektu

Wymogi formalne, a dokładnie wskazówka o podwyższonej pewności uzyskania akceptacji projektu, w przypadku udziału w projekcie państwa oczekującego na wejście do UE oraz nowo przyjętego państwa członkowskiego, miały wpływ na listę partnerów. Stąd też zaproszenie do projektu przez Partnera Wiodącego partnerów z tych właśnie krajów.

W odniesieniu do wydatków i działań to beneficjent określił zadania, jakie chciałby realizować i przypisał im odpowiedni budżet, w związku z czym na etapie aplikowania nie zrezygnowano z żadnych działań ani wydatków.

4. Etap aplikowania

4.1 Aplikacja

Beneficjent w ograniczonym zakresie uczestniczył w przygotowaniu wniosku aplikacyjnego. Jednocześnie w trakcie przygotowywania wniosku wniosek ten nie odbiegał istotnie od pierwotnego pomysłu i w takim kształcie został złożony. Natomiast w odniesieniu do kształtu zapisu wniosku wspomnieć należy, że zawierał on ogólne założenia, które dopiero na etapie strukturyzacji projektu były przydzielane poszczególnym partnerom. Wówczas też istniała możliwość doprecyzowania zapisów oraz ewentualnie niewielkiej zamiany zakresu realizowanych zadań.

4.2 Współpraca z partnerami w trakcie składania wniosku

Komunikacja w projekcie na tym etapie odbywała się głównie za pomocą poczty elektronicznej i rozmów telefonicznych. Zorganizowane było również wstępne spotkanie potencjalnych partnerów.

Proces podpisywania umów przebiegał sprawnie i nie wystąpiły na tym etapie problemy (również nie miało to wpływu na przesunięcia w harmonogramie realizacji projektu). Na tym etapie Lider Projektu zorganizował także spotkanie w Bratysławie, gdzie podpisy złożyli przedstawiciele 3 partnerów: słowackiego, niemieckiego i polskiego.

4.3 Wsparcie instytucjonalne przy fazie aplikacji

Beneficjent uczestniczył w szkoleniach organizowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy. Wiedza zdobyta na tych szkoleniach okazała się bardzo użyteczna i przydatna.

5. Etap realizacji

5.1 Realizacja projektu

W przypadku realizacji projektów przez Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej Oddział we Wrocławiu problemy z którymi zetknęły się osoby zajmujące się koordynacją prac projektowych miały podobny wymiar, co w przypadku wielu innych projektów. Najważniejszym problemem okazał się problem związany z procedurą potwierdzania kwalifikowalności wydatków projektowych. Dotyczyło to w szczególności pierwszego okresu realizacji projektu. Z czasem przebieg procesu certyfikacji stawał się coraz bardziej sprawny, za czym stoi z jednej strony zdobyta wiedza odnośnie procedury potwierdzania kwalifikowalności kosztów, z drugiej zaś dobre relacje z osobą odpowiedzialną za audyt projektu w WWPE. Natomiast w opinii przedstawiciela Instytutu nie zmienia to faktu, że

liczba dokumentów które należało przedstawić na etapie audytu była ogromna a ich przygotowanie zajmowało osobie odpowiedzialnej sporo czasu.

Natomiast w odróżnieniu od wielu innych projektów, w przypadku Instytutu nie wystąpiły problemy związane z zakresem merytorycznym realizacji projektu, na co wpływ miał z pewnością fakt ustalenia zakresu zadań przez samego beneficjenta na etapie strukturyzacji projektu (a więc Instytut zadeklarował realizację zadań, z których później wywiązał się z należytą starannością).

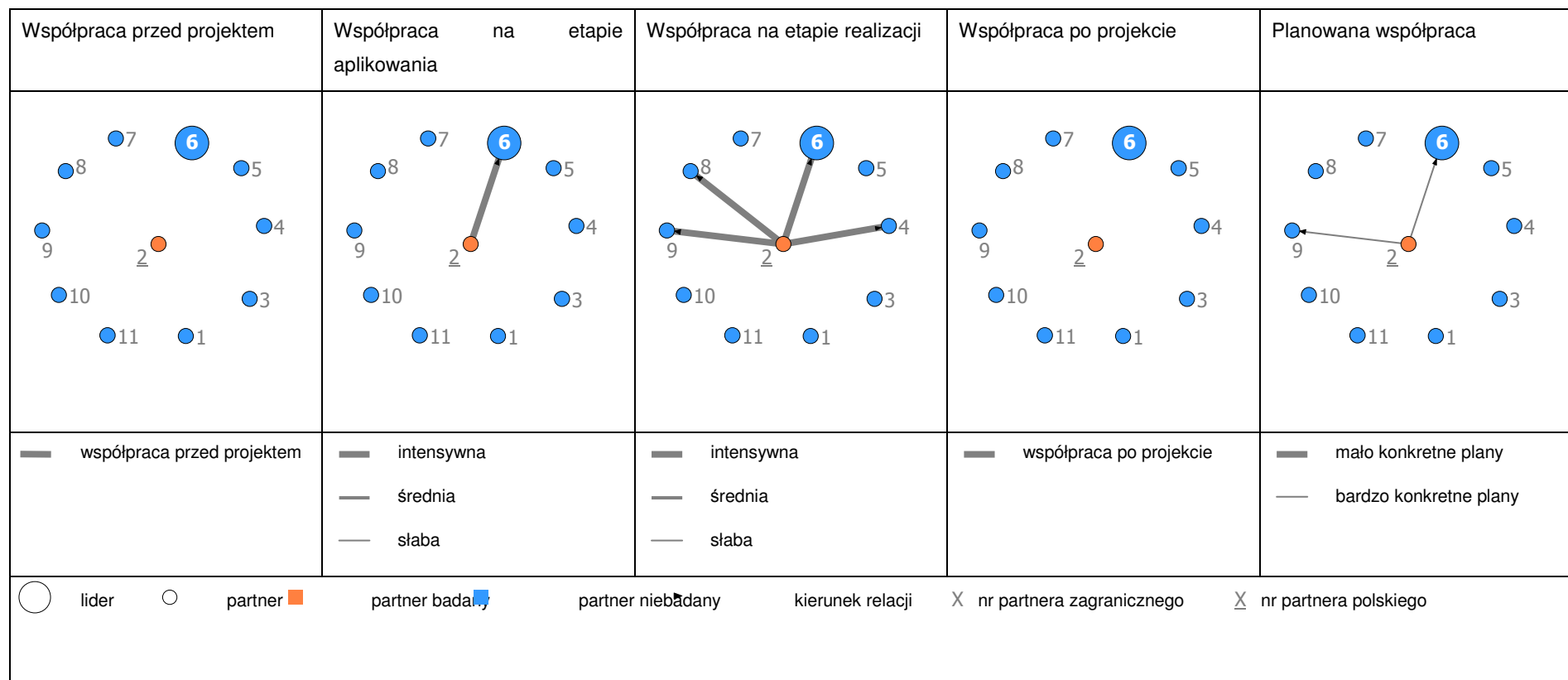
5.2 Partnerstwo w trakcie projektu

Po podpisaniu umowy nastąpiła faza strukturyzacji projektu. W tym etapie przygotowana została szczegółowa procedura, w której zdefiniowano dokładny zakres zadań i kompetencji poszczególnych partnerów. Ustalono również szczegółowy harmonogram działań, który obejmował przebieg pracy merytorycznej oraz którego przestrzegano już w trakcie realizacji projektu.

Jak pokazują wyniki analizy sieciowej dla projektu HYDROCARE, kontakty na etapie realizacji projektu były częstsze niż na wcześniejszych etapach, przy czym ograniczały się de facto do czterech instytucji, w tym lidera projektu. Współpraca ta obejmowała zarówno obszar merytoryczny realizacji projektu, jak i obszar organizacyjny (lider projektu). Wyniki analizy sieciowej dla projektu HYDROCARE zobrazowane zostały na ryc.1.

Komunikacja podczas realizacji projektu spełniła swoje funkcje, zaś kanały komunikacji były drożne. Komunikacja odbywała się głównie za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz na spotkaniach partnerów, gdzie obok ustalania najważniejszych szczegółów rozmawiano również o postępach prac w ramach poszczególnych zadań realizowanych przez partnerów (monitoring).

Ryc. 1 Struktura powiązań między partnerami w projekcie *HYDROCARE*.



1. Autonomous Province of Trento, Trento
2. Institute of Meteorology and Water Management, Wrocław
3. Marche Region, Ancona
4. Municipality of Kefalonia, Argostoli
5. National Agency for the Environmental Protection and Technical Services, Rome
6. National Consortium of Universities for the Physics of Atmospheres and Hydrospheres, Camerino
7. National Institute of Hydrology and Water Management, Bucharest
8. National Technical University of Athens, Athens
9. Potsdam Institute for Climate Impact Research, Potsdam
10. Slovak Hydrometeorological Institute, Bratislava
11. University of Camerino, Camerino

5.3 Wsparcie instytucjonalne w fazie realizacji

Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej nie korzystał z pomocy zagranicznych instytucji programowych. Jednocześnie wskazano, iż za kontakty robocze z instytucjami programowymi odpowiedzialny był lider projektu i to na liderze spoczywał ten obowiązek. Z kolei uczestniczono w przedsięwzięciach organizowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy – inicjatywy te zostały bardzo dobrze odebrane i zostały uznane przez beneficjenta za wartościowe. Przedstawiciele Instytutu kontaktowali się również z instytucją odpowiedzialną za audyt, w szczególności z osobami odpowiedzialnymi za audyt projektów Instytutu. Kontakty te miały wymiar bardzo praktyczny i okazywały się bardzo przydatne dla beneficjenta.

6. Efekty projektu

6.1 Rezultaty twarde

W ramach projektów osiągnięto założone rezultaty i osiągnięto założone cele projektowe. Szczególnie ważnym elementem projektu FLOODMED okazała się budowa czterech stacji pomiarowych wraz z wyposażeniem w dorzeczu górnego Bobru (widoczny efekt projektu). Osiągnięte rezultaty projektów są przydatne dla instytucji, przy czym biorąc pod uwagę zakres realizowanych zadań, efekty dotyczą de facto szerszego grona interesariuszy (regiony, gminy, związki).

6.2 Rezultaty miękkie

Zdobyte doświadczenie w trakcie realizacji projektu HYDROCARE zostało wykorzystane na bieżąco przy realizacji kolejnego projektu w ramach programu CADSES - FLOODMED. Pojawił się więc efekt synergii w postaci zdobytego doświadczenia i praktycznego jego wykorzystania. Jednocześnie współpraca z partnerami najprawdopodobniej zaowocuje kontynuacją prac przy kolejnym projekcie w ramach Europy Centralnej (PWT). Zdają się to również potwierdzać wyniki analizy sieciowej dla projektu HYDROCARE (patrz Ryc. 1), gdzie beneficjent projektu zadeklarował chęć dalszej współpracy z instytucjami z Niemiec i Włoch (liderem projektu HYDROCARE).

Do miękkich rezultatów projektów zaliczyć należy również zdobytą wiedzę i umiejętności we współpracy z zagranicznymi partnerami, przy czym kontakty te na etapie realizacji projektu nie były jak wspomniano bardzo intensywne.

Jednocześnie beneficjent deklaruje, że jego oczekiwania względem udziału w CADSES zostały zaspokojone.

6.3 Promocja

Promocja odbywała się w trakcie realizacji projektu oraz po jego zakończeniu poprzez uczestnictwo w konferencjach naukowych, gdzie prezentowane były rezultaty poszczególnych działań i projektów oraz poprzez przygotowywanie referatów naukowych (projekty miały charakter badawczy w związku z czym taka forma promocji dawała największy rezultat). Organizowane były również publiczne prezentacje projektu. Promocja była więc skierowana do grona osób zainteresowanych projektami i jego wynikami. Z drugiej strony informacja o projektach dostępna była na stronach internetowych (projektów i Instytutu) w związku, z czym dostęp do informacji i projektach miał charakter powszechny.