

Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD



**Partnerstwo
Stowarzyszenie
Warmińsko-Mazurskich
Gmin Pogranicza**



GMINA
BARTOSZYCE



GMINA
BARCIANY



GMINA
BRANIEWO



GMINA
BUDRY



GMINA
DUBENINKI



GMINA
GÓROWO IŁAWECKIE



GMINA
LELKOWO



MIASTO I GMINA
SĘPOLNO



GMINA
SROKOWO

Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD

Partnerstwo

**Stowarzyszenie
Warmińsko-Mazurskich
Gmin Pogranicza**



Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD

Partnerstwo Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Gmin Pogranicza

Opracowanie

Związek Miast Polskich (ZMP)

Zespół autorski

Jakub Jaźwiec (współpraca), Radomir Matczak (redakcja)

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” poprzez bezpośrednie doradztwo ZMP w strategicznym planowaniu rozwoju 38 partnerstw samorządowych, ma na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego, wzmocnienie zdolności gmin i powiatów do podejmowania przemyślanej i celowej współpracy oraz planowania kompleksowych przedsięwzięć aktywizujących potencjał obszaru partnerstwa i budujących jego rozwój.

Dzięki współpracy Związku Miast Polskich, samorządów lokalnych i regionalnych oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla ponad 370 partnerskich gmin i powiatów z obszarów borykających się z problemami rozwojowymi przygotowywane są diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej, a następnie strategie terytorialne oraz pakiety przedsięwzięć podnoszące jakość życia mieszkańców.

Projekt „Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego” realizowany jest w okresie od września 2020 do marca 2022 roku w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

2021 © Związek Miast Polskich

Skład Partnerstwa

Gmina Barciany, Gmina Bartoszyce, Gmina Braniewo, Gmina Budry, Gmina Dubeninki, Gmina Górowo Iławeckie, Gmina Lelkowo, Gmina Sępól, Gmina Srokowo.

Skład Rady Partnerstwa

Marta Kamińska, Wójt Gminy Barciany (Przewodnicząca),
Andrzej Dycha, Wójt Gminy Bartoszyce,
Jakub Bornus, Wójt Gminy Braniewo,
Józef Markiewicz, Wójt Gminy Budry,
Ryszard Zieliński, Wójt Gminy Dubeninki,
Bożena Olszewska-Świtaj, Wójt Gminy Górowo Iławeckie,
Łukasz Skrzyszewski, Wójt Gminy Lelkowo,
Piotr Łazar, Zastępca Burmistrza Gminy Sępól (Zastępca Przewodniczącej),
Marek Olszewski, Wójt Gminy Srokowo.

Skład Grupy Roboczej

Anna Tereszko, Sekretarz, Gmina Barciany,
Monika Rybicka, Kierownik Referatu Organizacyjnego, Gmina Bartoszyce,
Joanna Jankowska, Podinspektor ds. oświaty i pozyskiwania funduszy, Gmina Braniewo,
Anna Kowalewska, Zastępca Wójta, Gmina Budry,
Anna Truchan, Podinspektor ds. obsługi Rady, Gmina Dubeninki,
Krzysztof Baran, Zastępca Wójta, Gmina Górowo Iławeckie (Koordynator),
Wiesława Bronacka, Kierownik Referatu Rozwoju Gospodarczego, Gmina Lelkowo,
Piotr Łazar, Zastępca Burmistrza, Gmina Sępól,
Małgorzata Cwalina, Skarbnik, Gmina Srokowo.



Spis treści

Wprowadzenie	8
1. Etap organizacji	9
2. Etap diagnostyczny.....	10
3. Etap planowania.....	11
4. Etap wstępnych analiz wykonalności	13
5. Etap zarysu wniosku o dofinansowanie	15
6. Kluczowe wnioski oraz rekomendacje	17
6.1. Zasadnicze wnioski	17
6.1.1. Wnioski Doradców	17
6.1.2. Wnioski Partnerstwa	18
6.2. Rekomendacje	22
6.2.1. Rekomendacje Doradców	22
6.2.2. Rekomendacje Partnerstwa	23
Załącznik. Ocena przebiegu etapów (tabele)	29

Wprowadzenie

Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Gmin Pogranicza (SWMGP) powstało w roku 2019. Tworzy je obecnie 10 gmin: Banie Mazurskie¹, Barciany, Bartoszyce (w), Braniewo (w), Budry, Dubeninki, Górowo Iławeckie (w), Lelkowo, Sępólno i Srokowo.

W ramach projektu „Pilotaż CWD” w dniu 29 września 2021 roku Rada Partnerstwa przyjęła **Strategię terytorialną (Strategię dla Pogranicza)**². Została ona też zatwierdzona przez Walne Zgromadzenie Członków SWMGP w dniu 20 października 2021 roku.

Strategia dla Pogranicza identyfikuje m.in. **trzy projekty strategiczne**: *Magnetyczne Pogranicze*, *Zielone Pogranicze* i *Aktywne Pogranicze*. Dla każdego z nich przygotowano tzw. **wstępne analizy wykonalności** (w istocie pogłębione analizy projektu)³. Analizy te przedstawiono Radzie Partnerstwa w dniu 17 grudnia 2021 roku.

Z kolei w dniu 27 stycznia 2022 roku Rada Partnerstwa przyjęła **Plan pracy Pogranicza** na kolejne 12 miesięcy, który operacjonalizuje zapisy ww. *Strategii*. Następnie, w dniu 4 marca 2022 roku, Rada zaaprobowała wypracowany **Zarys wniosku o dofinansowanie dla przedsięwzięcia** pn. *Utworzenie Uniwersytetu Ludowego Pogranicza*, które stanowi ważny komponent projektu strategicznego *Aktywne Pogranicze*.

* * *

Niniejszy dokument podsumowuje wsparcie doradcze świadczone na rzecz SWMGP w ramach projektu „Pilotaż CWD”.

Raport opisuje każdy z etapów projektu na Pograniczu (przebieg, problemy, ocena), a także formułuje wnioski i rekomendacje. Będą one przydatne tak z punktu widzenia przyszłości SWMGP, jak też w obliczu potrzeby podsumowania całego pilotażu (w skali 38 Partnerstw biorących w nim udział w całej Polsce).

W niniejszym Raporcie przedstawiono zarówno **perspektywę doradców ZMP**, jak również poglądy **przedstawicieli Pogranicza** (odbiorców wsparcia doradczego), do których zostało skierowane dedykowane **badanie ankietowe**.⁴

¹ Gmina Banie Mazurskie formalnie przystąpiła do Stowarzyszenia w dniu 18.11.2021 roku.

² Dostępna pod adresem: <https://pograniczewm.pl/aktualnosci/pogranicze-ma-strategie-do-2030-roku>

³ Dostępne pod adresem: <https://pograniczewm.pl/aktualnosci/analizy-wykonalnosci-projektow-strategicznych-strategii-pogranicza>

⁴ W tym składającym się z 20 pytań badaniu wzięło udział 18 osób z Rady Partnerstwa oraz Grupy Roboczej. Jego celem było zebranie opinii przedstawicieli Partnerstwa na temat przebiegu Pilotażu CWD na Pograniczu oraz osiągniętych w jego ramach efektów.

1. Etap organizacji

INFORMACJE O PRZEBIEGU

Skupiono się na uruchomieniu struktur i procedur współpracy w ramach Partnerstwa. Powołana została Rada Partnerstwa (RP) i Grupa Robocza (GR), które określiły zasady i harmonogram swych działań w **Planie Pracy Partnerstwa** przyjętym przez RP w dniu 10.12.2020 roku.

Podjęto także działania dotyczące kolejnego Etapu projektu (diagnoza) dotyczące m.in. badań społecznych oraz identyfikacji interesariuszy.

Do końca grudnia 2020 roku odbyło się 1 spotkanie RP oraz 2 spotkania GR. Ponadto, Doradca Partnerstwa spotkał się z Przewodniczącą Rady Partnerstwa w Barcianach, a także z Dyrektorem Departamentu Polityki Regionalnej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Nie zanotowano problemów związanych z realizacją tego etapu projektu.

OCENA

Ogólna ocena ze strony Doradców (więcej patrz: Tabela 1): **8/10**

Ogólna ocena ze strony Partnerstwa (więcej patrz: Ryc. 1 oraz Ryc. 2):

	<i>Pozytywnie</i>	<i>Raczej pozytywnie</i>	<i>Neutralnie</i>
RP	75,0%	12,5%	12,5%
GR	80,0%	10,0%	10,0%

2. Etap diagnostyczny

INFORMACJE O PRZEBIEGU

Prace skupiły się na **Raporcie diagnostycznym**, który zidentyfikował kluczowe bariery, potencjały i wyzwania dla Pogranicza. *Raport* został przyjęty przez RP w dniu **31.03.2021** roku w Srokwie.

Do końca marca 2021 roku odbyło się 5 spotkań RP oraz 13 spotkań GR.

Istotną rolę w ukształtowaniu *Raportu* odegrały **warsztaty diagnostyczne** z udziałem członków RP i GR. Pierwszy z nich odbył się w lutym w formule on-line, natomiast drugi miał formę stacjonarną (marzec, Barciany).

W ramach zacieśniania współpracy z Partnerstwem w styczniu i lutym Doradca odwiedził każdą Gminę wchodzącą w skład Partnerstwa

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Etap trwał zbyt krótko, biorąc pod uwagę szeroki skład Partnerstwa i brak wcześniejszej regularnej współpracy w jego ramach. Istotnym problemem okazał się także brak pełnej gotowości narzędzi badawczych zaplanowanych na tym etapie.

OCENA

Ogólna ocena ze strony Doradców (więcej patrz: Tabela 2): **8/10**

Ogólna ocena ze strony Partnerstwa (więcej patrz: Ryc. 1 oraz Ryc. 2):

	Pozytywnie	Raczej pozytywnie	Neutralnie
RP	75,0%	25,0%	-
GR	70,0%	20,0%	10,0%

3. Etap planowania

INFORMACJE O PRZEBIEGU

Prace skupiły się na **Strategii terytorialnej**, która wyznacza cele, kierunki działań oraz projekty strategiczne dla Pogranicza w horyzoncie roku 2030. *Strategia* została przyjęta przez RP w dniu **29.09.2021** roku w Braniewie.

Kluczową rolę odegrały **warsztaty strategiczne** z udziałem członków RP i GR, a także kilku Interesariuszy, które odbyły się w Górowie Iławeckim (maj), Sępopolu (czerwiec) oraz Dubeninkach (lipiec). Wcześniej (w kwietniu) odbyły się także **spotkania konsultacyjne** z Interesariuszami w Budrach i Srokowie, podczas których zebrano m.in. spostrzeżenia do *Raportu diagnostycznego*.

Do końca września 2021 roku odbyło się 6 spotkań RP oraz 16 spotkań GR.

Nawiązano współpracę z **Partnerstwem CWD Węgorzewo-Pozezdrze**. Przedstawiciele Rad obu Partnerstw spotkali się 2-krotnie (kwiecień). Omawiano możliwości współpracy na etapie przygotowania i realizacji strategii terytorialnych obu partnerstw.

RP spotkała się (kwiecień) z Dyrekcją Departamentu Polityki Regionalnej w **Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego**. Spotkanie to miało na celu uruchomienie regularnej współpracy.

Przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego, w tym Pan **Wicemarszałek Województwa**, byli obecni na spotkaniu RP, kiedy przyjmowano *Strategię terytorialną* (wrzesień).

Z punktu widzenia umacniania Partnerstwa i przygotowania go do wspólnego stawiania czoła wyzwaniom ważna była organizacja **wyjazdu studyjnego** (sierpień) do Radowa Małego celem poznania dobrych praktyk w obszarze edukacji.

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Zbyt wiele uwagi w trakcie tego etapu poświęcano identyfikacji i opisowi projektów, które miały się znaleźć z *Strategii*. Odbyło się to kosztem dyskusji nad długofalowymi celami i kierunkami działań dla Pogranicza, a także nad konstrukcją sprawnego systemu zarządzania Strategią przez Partnerstwo.

Poza tym koncepcja projektu zintegrowanego okazała się trudna w zastosowaniu przez Partnerstwo ze względu na swą nieostrość i złożoność. Przypomina ona bardziej grupę powiązanych projektów niż projekt w tradycyjnym rozumieniu osób, które na co dzień zajmują się przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem projektów (np. unijnych).

OCENA

Ogólna ocena ze strony Doradców (więcej patrz: Tabela 3): **8/10**

Ogólna ocena ze strony Partnerstwa (więcej patrz: Ryc. 1 oraz Ryc. 2):

	<i>Pozytywnie</i>	<i>Raczej pozytywnie</i>	<i>Neutralnie</i>	<i>Raczej negatywnie</i>
RP	87,5%	12,5%	-	-
GR	80,0%	10,0%	-	10%

4. Etap wstępnych analiz wykonalności

INFORMACJE O PRZEBIEGU

W tym etapie powstały **wstępne analizy wykonalności** dla projektów strategicznych wskazanych w *Strategii dla Pogranicza*. W istocie powstały pogłębione analizy tych projektów, które miały na celu jakościową ocenę ich dojrzałości, spójności oraz uzasadnienia, jak również identyfikację ryzyk związanych z ich realizacją i „eksploatacją”, a także zarysowanie *mapy drogowej* umożliwiającej ich przygotowanie. RP przyjęła do wiadomości ostateczną treść tych analiz w dniu **17.12.2021** w Barcianach.

Do końca grudnia 2021 roku odbyły się 3 spotkania RP oraz 9 spotkań GR. Podczas jednego ze spotkań RP (listopad) obecni byli przedstawiciele **Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego**, który wypowiedzieli się w kwestiach edukacji i integracji społecznej na Pograniczu.

W przygotowaniu ww. analiz pomocna okazała się **seria spotkań Doradcy w każdej z gmin Pogranicza** (październik). Wzięli w nich udział członkowie RP i GR, a także – w zależności od potrzeb – osoby odpowiadające za finanse i inwestycje w każdej z gmin.

W trakcie tego etapu odbyło się też kilka spotkań (wydarzeń) dodatkowych:

- W Barcianach odbyły się spotkania z Panią E. Radanowicz z Radowa Małego (październik), które stanowiły kontynuację współpracy w **obszarze edukacji** rozpoczętej podczas ww. **wyjazdu studyjnego** (sierpień).
- Członkowie RP i GR spotkali się w Barcianach w celu wspólnego udziału w konferencji w ramach **konsultacji społecznych** program *Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027* (październik)
- Członkowie GR i przedstawiciel Interesariuszy spotkali się w Srokowie celu zarysowania koncepcji przedsięwzięcia pn. **Utworzenie Uniwersytetu Ludowego Pogranicza** (listopad).
- Doradca Partnerstwa spotkał się również (październik i grudzień) z Dyrekcją dwóch Departamentów w **Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego** w celu omówieni możliwości realizacji projektów strategicznych.

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Na ten etap przeznaczono zdecydowanie zbyt mało czasu. Analizowane projekty były w zasadzie pomysłami na wstępnym etapie konceptualizacji. Oznaczało to bardzo ograniczoną dostępność danych na ich temat. W efekcie wstępne analizy wykonalności stały się raczej opisem sekwencji działań, jakie należy podjąć, aby racjonalnie przesądzić o głębszym zaangażowaniu się w przygotowanie (i realizację) każdego z projektów strategicznych lub ich komponentów.

OCENA

Ogólna ocena ze strony Doradców (więcej patrz: Tabela 4): **8/10**

Ogólna ocena ze strony Partnerstwa (więcej patrz: Ryc. 1 oraz Ryc. 2):

	<i>Pozytywnie</i>	<i>Raczej pozytywnie</i>	<i>Neutralnie</i>
RP	87,5%	-	12,5%
GR	70,0%	20,0%	10,0%

5. Etap zarysu wniosku o dofinansowanie

INFORMACJE O PRZEBIEGU

W tym etapie powstały **zarys wniosku o dofinansowanie** dla przedsięwzięcia pn. *Utworzenie Uniwersytetu Ludowego Pogranicza*. RP zapoznała się z ostateczną wersją tego wniosku dniu **04.03.2023** w Dubeninkach.

Do końca marca 2022 roku odbyły się 3 spotkania RP⁵ oraz 9 spotkań GR.

W tworzeniu zarysu wniosku bardzo pomocny okazał się **drugi wyjazd studyjny** przedstawicieli Partnerstwa. Tym razem odwiedzono Kaszubski Uniwersytet Ludowy w Wieżycy (luty), aby zapoznać się historią, działaniami i doświadczeniami jednego z najstarszych i najprężniej działających uniwersytetów ludowych w Polsce

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Etap ten nie przykuł dużej uwagi ze strony Partnerstwa. Z punktu widzenia kluczowych celów projektu CWD alternatywne wykorzystanie ostatniej jego fazy mogłoby okazać się bardziej pożyteczne. Ten czas można by było przeznaczyć na pogłębienie koncepcji oraz wielokryterialną analizę projektów strategicznych (byłaby to naturalna kontynuacja poprzedniego etapu).

OCENA

Ogólna ocena ze strony Doradców (więcej patrz: Tabela 5): **7/10**

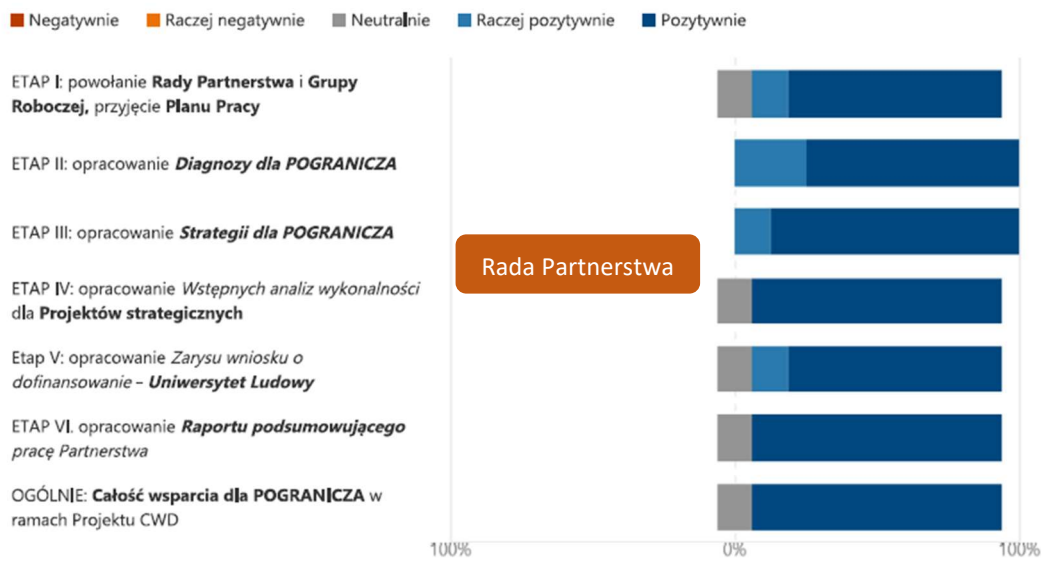
Ogólna ocena ze strony Partnerstwa (więcej patrz: Ryc. 1 oraz Ryc. 2):

	Pozytywnie	Raczej pozytywnie	Neutralnie
RP	75,0%	12,5%	12,5%
GR	80,0%	10,0%	10,0%

⁵ Ostatnie spotkanie RP zostało zaplanowane na dni 29-30.03.2022.

Ryc. 1. Opinia Rady Partnerstwa (1)

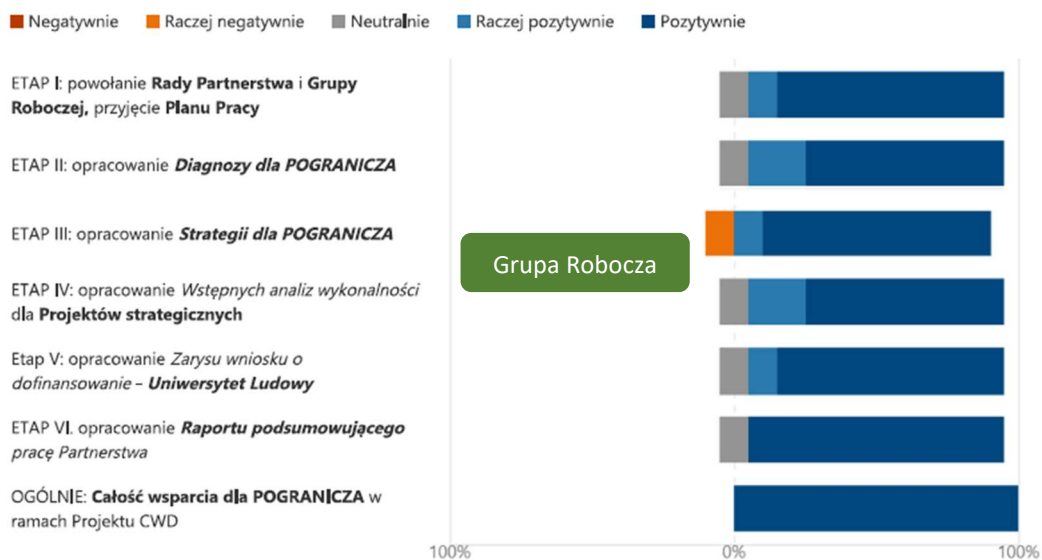
2. Jak ocenia Pani/Pan każdy z etapów wsparcia dla POGRANICZA w ramach Projektu CWD?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 2. Opinia Grupy Roboczej (1)

2. Jak oceniasz każdy z etapów wsparcia dla POGRANICZA w ramach Projektu CWD?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

6. Kluczowe wnioski oraz rekomendacje

Realizacja projektu na Pograniczu była źródłem wielu doświadczeń, które podsumowano poniżej w formie wniosków i rekomendacji, zarówno z punktu widzenia Doradców, jak też z perspektywy przedstawicieli Pogranicza.

6.1. Zasadnicze wnioski

6.1.1. Wnioski Doradców

W odniesieniu do **etapów** projektu można sformułować następujące wnioski:

1. Etap **diagnostyczny** był za krótki, biorąc pod uwagę specyfikę Partnerstwa oraz dostępność narzędzi badawczych.
2. Etap **przygotowania strategii** był zbyt skoncentrowany na projektach, które miały z niej wynikać. Za mało było m.in. pracy nad długofalowymi celami oraz kierunkami działań dla Pogranicza.
3. Etap **wstępnych analiz wykonalności** był nieadekwatny, biorąc pod uwagę, że analizowane projekty strategiczne znajdowały się na etapie konceptualizacji⁶. Zamiast analizowania ich „wykonalności” należało więc przeprowadzić analizę ich „celowości i zasadności” (krytyczna weryfikacja sensowności w obliczu celów Strategii i realnych możliwości Partnerstwa).
4. Etap **zarysu wniosku dofinansowanie** cechował się względnie niską użytecznością, a czas przeznaczony na jego realizację można by przeznaczyć na pogłębienie koncepcji projektów strategicznych (czyli na ciąg dalszy poprzedniego etapu).

Analizując **proces doradczy** warto podkreślić następujące elementy:

1. Istotnym i trudnym zadaniem okazało się **utrzymanie poziomu zaangażowania** oraz konstruktywnej (aktywnej) postawy RP i GR.
2. Czynnikiem zewnętrznym, który znacząco utrudniał płynną realizację projektu były liczne **rządowe konkursy dotacyjne** dla gmin. Były one na tyle nieprzygotowane i nietransparentnie prowadzone, że zajmowały członkom GR zdecydowanie za dużo czasu, m.in. kosztem Pilotażu CWD.

⁶ Realizacja wstępnych analiz wykonalności była trudnym zadaniem także dlatego, że koncepcja projektu zintegrowanego okazała się dla Partnerstwa niejednoznaczna. Projekty zintegrowane nie składają się bowiem z wzajemnie uwarunkowanych (powiązanych) składowych. Mają one raczej charakter grupy projektów (mini-programów), a w tej sytuacji – z punktu widzenia osób, które na co dzień zajmują się przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem projektów (np. unijnych) – taka analiza powinna być przygotowywana oddzielnie dla poszczególnych komponentów projektu zintegrowanego.

3. Niedocenionym przed uruchomieniem projektu czynnikiem, który utrudniał pracę, były realne **ograniczenia czasowe przedstawicieli Partnerstwa**, którzy często pracują w niewielkich jednostkach (urzędach) i są mocno dociążeni realizacją bieżących i niejednokrotnie bardzo pilnych zadań własnych lub zleconych gminie.
4. Istotną rolę merytoryczną i mobilizacyjną odegrały dwa **wyjazdy studyjne**. Ich organizacja doszła do skutku mimo, że takie aktywności nie były przewidziane wprost w projekcie. Zwłaszcza wizyta w Kaszubskim Uniwersytecie Ludowym zmotywowała Partnerstwo do pracy nad zarysem wniosku o dofinansowanie. Rola takich działań może być więc istotna dla jakości współpracy w partnerstwach.
5. W projekcie zabrakło **komponentu instytucjonalnego**, który powinien być realizowany w pierwszej kolejności oraz mieć na celu rozwinięcie podstawowych kompetencji i umiejętności dotyczących partnerskiej współpracy, zarządzania wspólnymi przedsięwzięciami, zarządzania czasem, pracy w grupie, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, itp.

6.1.2. Wnioski Partnerstwa⁷

Przedstawiciele Pogranicza ocenili **osiem aspektów realizacji projektu**, a więc:

- 1) koncepcję prac;
- 2) stosowane narzędzia;
- 3) harmonogram działań;
- 4) zaangażowanie Grupy Roboczej;
- 5) zaangażowanie Doradców;
- 6) jakość komunikacji;
- 7) zbudowane relacje;
- 8) przydatność efektów.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Projekt CWD wniósł w Gminy Pogranicza natchnienie do dalszych działań. Stworzył podwalinę integracji i współpracy na rzecz mieszkańców Pogranicza i wypracowuje dla nich korzyści.

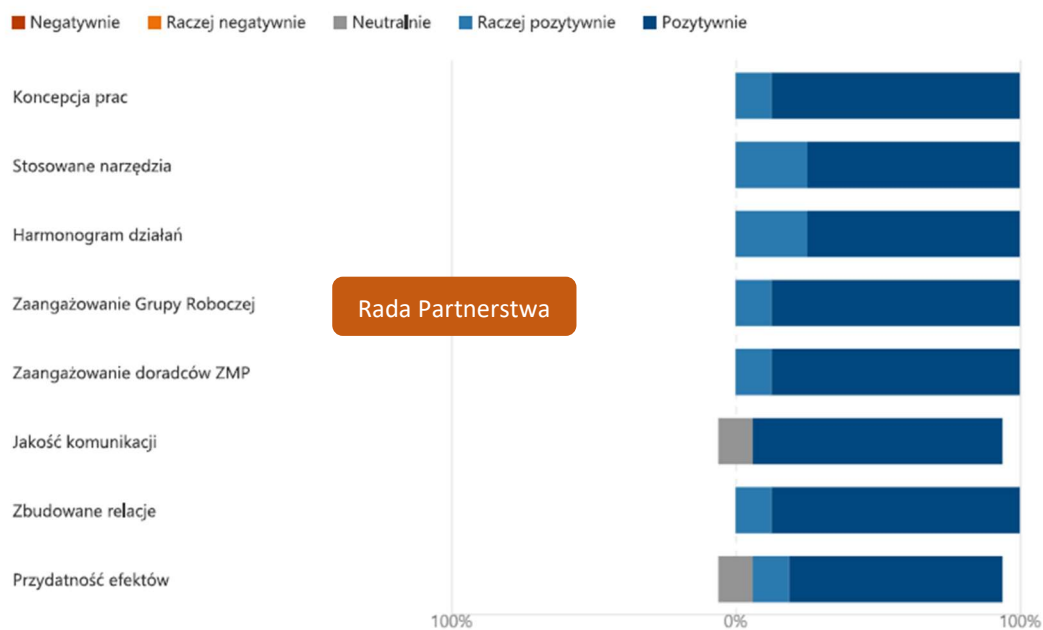
W opinii badanych przedstawicieli Pogranicza aspekty te należy ocenić pozytywnie. W przypadku RP każdy z wymienionych czynników zebrał **co najmniej 75%** ocen **pozytywnych**. Z kolei GR pozytywnie oceniła każdy ww. aspekt w **co najmniej 70%** przypadków

Względnie najstąbiej oceniono koncepcję prac, harmonogram działań, jakość komunikacji oraz przydatność efektów. Z punktu widzenia RP jakość komunikacji i przydatność efektów uzyskała 12,5% ocen neutralnych. Natomiast w przypadku GR koncepcja prac i jakość komunikacji otrzymały po 10% ocen neutralnych, zaś przydatność efektów otrzymała 10% ocen negatywnych (więcej szczegółów przedstawiają Ryc. 3 i Ryc. 4 poniżej).

⁷ Informacje pochodzą z przeprowadzonego badania ankietowego, o którym mowa we Wprowadzeniu do tego Raportu.

Ryc. 3. Opinia Rady Partnerstwa (2)

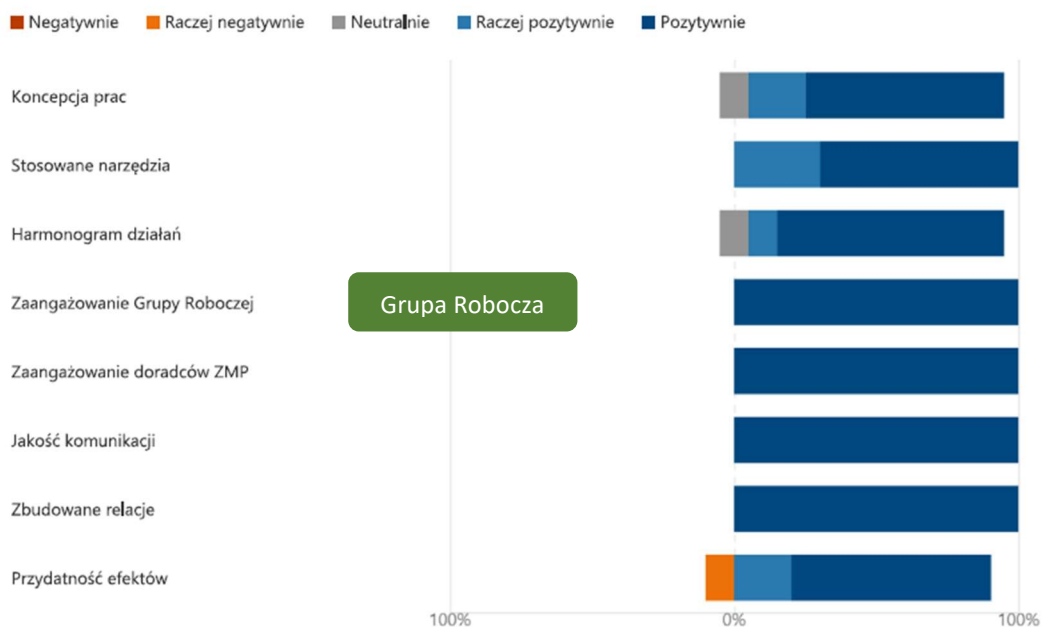
1. Jak ocenia Pani/Pan różne aspekty realizacji Projektu CWD na POGRANICZU?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 4. Opinia Grupy Roboczej (2)

1. Jak oceniasz różne aspekty realizacji Projektu CWD na POGRANICZU?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

Przedstawiciele Pogranicza podkreślili **trzy grupy korzyści** z realizacji projektu:

1. Zacieśnienie **współpracy** w Partnerstwie, w tym:
 - a) stworzenie nowej sieci kontaktów i załączków trwałego współdziałania;
 - b) uruchomienie wymiany poglądów i doświadczeń oraz wzajemnego wsparcia;
 - c) pogłębienie integracji i wzrost zaufania między współpracującymi gminami;
 - d) wzrost poczucia wspólnoty i identyfikacji z obszarem całego Pogranicza.
2. Wzrost **kompetencji** w Partnerstwie, w tym w zakresie:
 - a) diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej;
 - b) planowania strategicznego i zarządzania operacyjnego;
 - c) budowania ponadlokalnych rozwiązań i partnerskich projektów;
 - d) narzędzi i technik pracy zespołowej / warsztatowej;
 - e) budowania sprawności administracyjnej.
3. Stworzenie **podwalin dla długofalowego rozwoju** Pogranicza oraz poprawy jego wizerunku (inspiracja do aktywniejszych działań na rzecz całego Pogranicza).

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Zbudowane relacje, zainicjowanie i wzmocnienie już istniejącej współpracy, dostęp do wiedzy ekspertów, otwarcie na nowe punkty widzenia. Zwiększenie sprawności administracyjnej, poprawa kluczowych kompetencji w zakresie: diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej, planowania strategicznego oraz zarządzania procesami inwestycyjnymi.

Wśród **kluczowych wad projektu** przedstawiciele Pogranicza wskazywali przede wszystkim na następujące elementy:

1. Długi okres realizacji i duże obciążenie czasowe zaangażowanych osób.
2. Duże (czasochłonne) odległości między współpracującymi gminami.
3. Brak innych gmin na Pograniczu PL-RU (m.in. Gołdap, Węgorzewo).
4. Za mało pracy warsztatowej z udziałem partnerskich gmin.
5. Tymczasowy (projektowy), a nie ciągły charakter wsparcia w ramach CWD (obawa, że nie będzie dostatecznie dużo determinacji do realizacji strategii).
6. Zbyt sztywne ramy projektu i forsowanie z góry założonego scenariusza prac.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Mam wrażenie, że jeszcze przed podjęciem prac istniał gotowy scenariusz zawierający założony wynik, a droga dojścia miała jedynie ukierunkować myślenie zgodne z założeniami. Elementy, które były najważniejsze w toku prac zostały w inteligentny acz widoczny sposób wyeliminowane, ale może się myłę.

Gdyby projekt **jeszcze raz się zaczynał** przedstawiciele Pogranicza proponowaliby:

1. Mocniej włączyć członków społeczności lokalnych w realizację.
2. Postawić silniejszy akcent na projekty twarde.
3. Umożliwić realizację wspólnego przedsięwzięcia już w ramach pilotażu.
4. Umożliwić więcej (intensywniejszej) pracy warsztatowej.
5. Wydłużyć okres doradztwa ZMP i uelastyczyć jego zakres.
6. Uzupełnić projekt o pakiet szkoleń.
7. Wprowadzić mechanizm zachęt dla aktywnego zaangażowania partnerów.
8. Zawęzić terytorialny zakres Partnerstwa.

Według przedstawicieli Pogranicza, gdyby projekt ponownie się zaczynał, **ZMP powinien:**

1. Zapewnić lepszą konstrukcję Partnerstwa na początku.
2. Proponować więcej eksperckich mechanizmów prorozwojowych możliwych do wdrożenia w Partnerstwie (z naciskiem na sferę gospodarki i infrastruktury).
3. Uwzględnić szkolenia specjalistyczne i mechanizmy promocji Partnerstwa.
4. Skupić się na poprawie zdolności Partnerstwa do pozyskania środków dotacyjnych.
5. Położyć większy nacisk na projekty twarde.
6. Organizować jak największą liczbę spotkań „na żywo”.
7. Zapewnić Partnerstwu dostęp do narzędzi efektywnej pracy zdalnej.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Wykonano dobrą pracę, aczkolwiek uwzględniono bardzo wąski wycinek potrzeb i niekoniecznie tych, które są w pierwszej kolejności konieczne do wykonania. Szkoda. Mimo wszystko należą się ogromne słowa podziękowania za wysiłek i ogrom pracy, jaki został wykonany. Sądzę, że kolejne tego typu działania będą uwzględniały bardziej istotne potrzeby rozwojowe naszych terenów oraz będą odważniejsze i bardziej wizjonerskie, a może wręcz rewolucyjne. To moje marzenie.

Przedstawiciele Pogranicza sformułowali także **wymagania pod swoim adresem**, gdyby jeszcze raz przystępowali do projektu. Można streścić następująco:

1. Lepiej wyznaczyć zasięg terytorialny (bez „dziur”).
2. Wyraźniej i od początku sprecyzować oczekiwania związane z projektem.
3. Położyć większy nacisk na projekty twarde.
4. Przygotować z góry struktur zarządzania współpracą (np. biuro).
5. Prowadzić więcej dyskusji wewnętrznej celem redukcji potencjalnych napięć.
6. Zmobilizować więcej osób do aktywnego udziału w projekcie (zaangażowanie).
7. Mocniej włączyć w prace partnerów społecznych z każdej gminy.

6.2. Rekomendacje

6.2.1. Rekomendacje Doradców

Biorąc pod uwagę m.in. zaplanowaną kontynuację Pilotażu CWD w okresie kolejnych sześciu miesięcy (maj-październik 2022 roku) proponowane są następujące działania:

- 1) **Połączenie** Partnerstwa *Pogranicze* oraz Partnerstwa *Gmin Węgorzewo, Pozezdrze oraz Powiatu Węgorzewskiego*, w tym przyjęcie JST tworzących Partnerstwo „węgorzewskie” w poczet członków SWMGP;
- 2) Weryfikacja i aktualizacja **Strategii dla Pogranicza** związana z połączeniem obu ww. Partnerstw;
- 3) Konsekwentna realizacja przyjętego w styczniu 2022 roku **Planu pracy Pogranicza** ze zwróceniem szczególnej uwagi na:
 - a) Uruchomienie przygotowań do przejęcia zarządzania warmińsko-mazurskim odcinkiem szlaku **Green Velo** (projekt strategiczny *Magnetyczne Pogranicze*);
 - b) Przygotowanie pełnego **wniosku o dofinansowanie** dla projektu pt. *Utworzenie Uniwersytetu Ludowego Pogranicza* w konkursie organizowanym jesienią br. przez Narodowy Instytut Wolności (projekt strategiczny *Aktywne Pogranicze*);
 - c) Uruchomienie wstępnych przygotowań do pilotażu **bezwarunkowego dochodu podstawowego** na Pograniczu (projekt strategiczny *Aktywne Pogranicze*);
 - d) Uruchomienie wstępnych przygotowań do **pilotaży OZE** na Pograniczu (projekt strategiczny *Zielone Pogranicze*);
 - e) Współorganizacja **konferencji podsumowującej projekt** (wiosna 2022);
 - f) Wystąpienie dla władz rządowych i regionalnych z wnioskiem o uruchomienie prac nad **Porozumieniem Terytorialnym dla Pogranicza** na lata 2023-2033;
 - g) Wystąpienie do władz rządowych i regionalnych o uruchomienie **programu wsparcia polskiej części pogranicza PL-RU** w związku z decyzją o zawieszeniu prac nad bilateralnym Programem Polska-Rosja 2021-2027;
- 4) Złożenie wspólne z Bałtyckim Instytutem Spraw Europejskich i Regionalnych oraz Instytutem na rzecz Ekorozwoju **aplikacji w konkursie Aktywni Obywatele Fundusz Regionalny – EEA Grants**⁸
- 5) Przygotowanie się do realizacji **dwóch projektów**, dla których SWMGP złożyło do Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego wnioski o dofinansowanie⁹.

⁸ Roboczy tytuł projektu: *Zielona transformacja na rzecz obywatelskiego Pogranicza – Zielony Obywatel*.

⁹ Chodzi o projekty: **1)** *Pograniczny Rajd Rowerowy szlakiem Green Velo*; **2)** *Objazdowy Uniwersytet Ludowy*. Rozstrzygnięcie konkursów powinno nastąpić do połowy kwietnia br.

Długofalowo Partnerstwo powinno rozważyć podjęcie następujących działań:

- 1) stabilizacja **organizacyjna i finansowa** pracy SWMGP m.in. poprzez nadanie ciągłości pracy jego **Biuru**, które początkowo siłami 1-2 osób powinno realizować główne zadania zapisane w *Strategii dla Pogranicza*, w tym zabezpieczać realizację projektów, w które SWMGP będzie się angażować (patrz wyżej);
- 2) włączenie do **regionalnej i krajowej debaty publicznej** tematu specyficznych problemów, walorów oraz zablokowanych potencjałów Pogranicza (zmiana postrzegania potrzeb tej części kraju i wzrost samoidentyfikacji jej mieszkańców);
- 3) włączenie **miast Pogranicza**, a także ponadlokalnych **organizacji gospodarczych i obywatelskich** do ścisłej współpracy na rzecz trwałego rozwoju tej części kraju.

6.2.2. Rekomendacje Partnerstwa¹⁰

Przedstawiciele Pogranicza określili **działania**, które należy podjąć, aby **wzmocnić współpracę** w ramach Partnerstwa. Można je streścić następująco:

1. Uruchomić regularną **współpracę decydentów** (kontynuacja Rady Partnerstwa).
2. Uruchomić **biuro SWMGP** (profesjonalizacja) realizujące kluczowe działania Partnerstwa (kontynuacja Grupy Roboczej), w tym związane z projektami strategicznymi oraz innymi zadaniami wynikającymi ze *Strategii dla Pogranicza*.
3. Pozyskać wsparcie i uruchomić realizację **pierwszych wspólnych projektów** (bez zastrzyku finansowego Partnerstwo będzie powoli „umierać”).
4. Podjąć **regularną współpracę** w zakresie rozwiązań systemowych lub wymiany doświadczeń w obszarze kultury, edukacji, sportu, promocji, realizacji inwestycji.

Przedstawiciele Pogranicza zdefiniowali **oczekiwania** wobec władz **regionu** i władz **krajowych**. Można je streścić następująco:

1. Określić mechanizmy **preferencyjnego dostępu do zewnętrznego wsparcia** finansowego i doradczego związanego z realizacją *Strategii dla Pogranicza*.
2. Uwzględnić **specyficzne problemy Pogranicza** w polityce regionalnej rządu oraz w polityce rozwoju regionu, w tym uruchomić **dedykowane instrumenty** regulacyjne (np. specjalne strefy gospodarcze), inwestycyjne (system dotacji tematycznych i obszarowych) i programowe (np. wieloletnie programy rozwoju skierowane na zmianę profilu gospodarczego tego obszaru, np. dzięki napływowi inwestycji prywatnych, w tym zagranicznych).
3. Uruchomić **regionalno-pograniczne** względnie **rządowo-regionalno-pograniczne przedsięwzięcia rozwojowe** (np. w zakresie zarządzania i rozbudowy Green Velo).

¹⁰ Informacje pochodzą z przeprowadzonego badania ankietowego, o którym mowa we Wprowadzeniu do tego Raportu.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

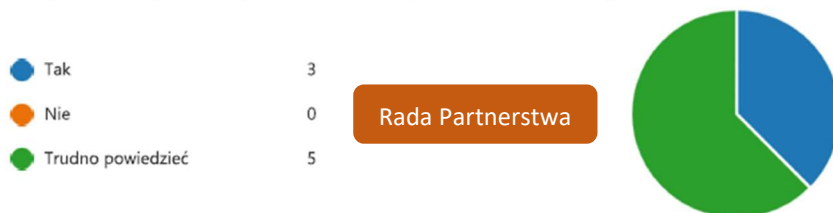
Zdrowa współpraca, pomagać i nie przeszkadzać. Koniec z kumoterstwem i znajomościami. Nie można doprowadzać do sytuacji, że gminy ze znajomościami mają większe możliwości dofinansowania.

Przedstawiciele Pogranicza **nie są zgodni co do tego, czy należy poszerzyć SWMGP o nowych członków** (np. Gołdap, Węgorzewo). Chciałoby tego 38% członków Rady Partnerstwa i 50% członków Grupy Roboczej (Ryc. 5 i Ryc. 6). Padają następujące argumenty za poszerzeniem:

1. Trzeba uzyskać spójność terytorialną (ciągłość) obszaru Partnerstwa.
2. Większy podmiot będzie miał więcej możliwości mobilizacji środków finansowych, realizacji ambitniejszych przedsięwzięć i generowania efektu synergii.
3. Szersze partnerstwo będzie sprzyjać wartościowej wymianie doświadczeń.
4. Silniejszy podmiot będzie skuteczniejszym i bardziej wiarygodnym partnerem dla innych JST, władz krajowych, dla sektora pozarządowego i gospodarczego.

Ryc. 5. Opinia Rady Partnerstwa (3)

10. Czy Stowarzyszenie powinno zostać poszerzone o nowych członków?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 6. Opinia Grupy Roboczej (3)

10. Czy Stowarzyszenie powinno zostać poszerzone o nowych członków?



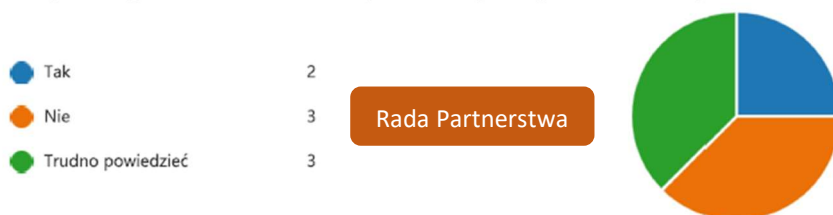
Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

Większość przedstawicieli Pogranicza **nie dostrzega potrzeby aktualizacji Strategii**. Rozwiązanie takie popiera 25% członków Rady Partnerstwa oraz 30% członków Grupy Roboczej (patrz: Ryc. 7 i Ryc. 8). Ci, którzy proponują zmieniać Strategię przytaczają następujące argumenty:

1. Należy objąć Strategią nowych członków SWMGP.
2. Należy wyraźniej zaakcentować działania skupione na rozwoju gospodarczym.
3. Należy uwzględnić dynamicznie zmieniającą się sytuację zewnętrzną.

Ryc. 7. Opinia Rady Partnerstwa (4)

12. Czy *Strategia dla POGRANICZA* powinna być w tym roku zmodyfikowana?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 8. Opinia Grupy Roboczej (4)

12. Czy *Strategia dla POGRANICZA* powinna być w tym roku zmodyfikowana?

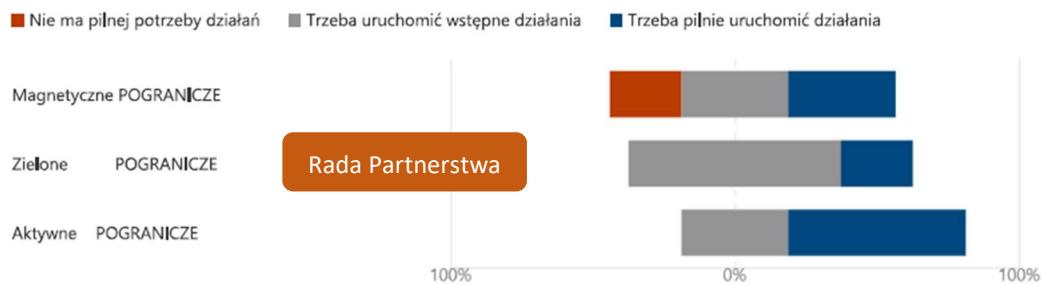


Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

Zdaniem większości przedstawicieli Pogranicza **projektem strategicznym, na którym należy się przede wszystkim skupić w 2022 roku jest Aktywne Pogranicze**. W ten sposób odpowiedziało 63% członków Rady Partnerstwa i 60% członków Grupy Roboczej. Drugim pod tym względem okazał się projekt **Magnetyczne Pogranicze**, który zanotował odpowiednio 38% i 30% wskazań (patrz: Ryc. 9 i Ryc. 10). W uzasadnieniach podkreślano zaangażowanie wszystkich gmin w te projekty, a także poziom ich zaawansowania lub pilności, jak również możliwość zdobycia finansowania dla niektórych ich komponentów już w tym roku (np. uniwersytet ludowy).

Ryc. 9. Opinia Rady Partnerstwa (5)

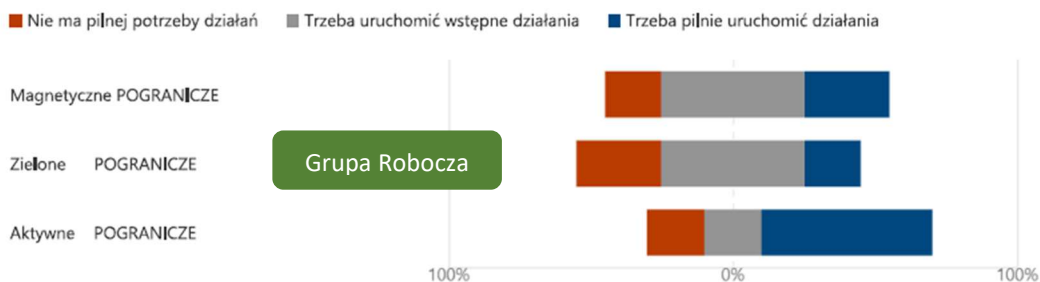
14. Który z projektów strategicznych POGRANICZA wymaga największej uwagi w tym roku?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 10. Opinia Grupy Roboczej (5)

14. Który z projektów strategicznych POGRANICZA wymaga największej uwagi w tym roku?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

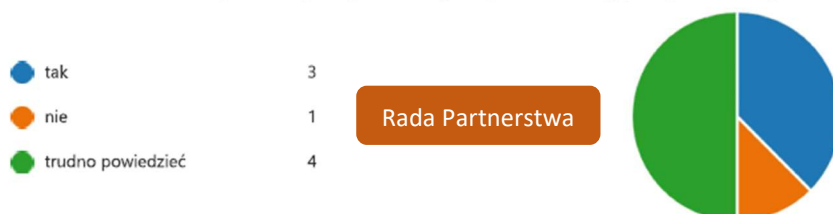
Zdaniem większości przedstawicieli Pogranicza **nie wyłaniają się obecnie nowe długofalowo istotne dla Partnerstwa przedsięwzięcia**. Twierdząco w tej sprawie wypowiedziało się 38% członków Rady Partnerstwa i 30% członków Grupy Roboczej (patrz: Ryc. 11 i Ryc. 12). Wśród zgłaszanych propozycji pojawiły się takie, jak: szkolenia w zakresie obronności i ratownictwa, infrastruktura drogowa, adaptacja sieci elektroenergetycznych do rosnącej liczby rozproszonych źródeł energii odnawialnej.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Partnerstwo w realizacji inwestycji czy świadczeniu usług wydaje się być warunkiem sine qua non dalszego rozwoju. Szczególnie istotne jest to w przypadku jednostek małych i słabych finansowo. W perspektywie czasu mogą one nie być w stanie udźwignąć ambitniejszych i droższych zadań publicznych. Tylko w partnerstwie z innymi podmiotami, także z sektora pozarządowego, będą w stanie skutecznie wpływać na podniesienie jakości życia swoich mieszkańców.

Ryc. 11. Opinia Rady Partnerstwa (6)

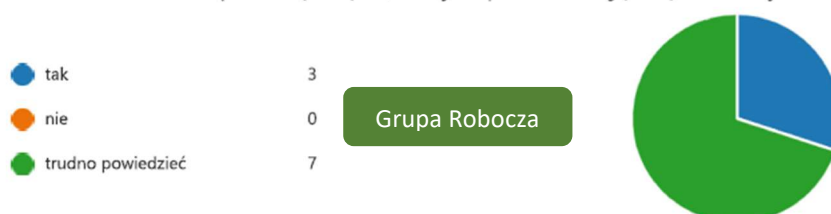
16. Czy poza zidentyfikowanymi projektami strategicznymi wyłaniają się jakieś długofalowo istotne dla POGRANICZA przedsięwzięcia, którymi powinno zająć się Stowarzyszenie?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 12. Opinia Grupy Roboczej (6)

16. Czy poza zidentyfikowanymi projektami strategicznymi wyłaniają się jakieś długofalowo istotne dla POGRANICZA przedsięwzięcia, którymi powinno zająć się Stowarzyszenie?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

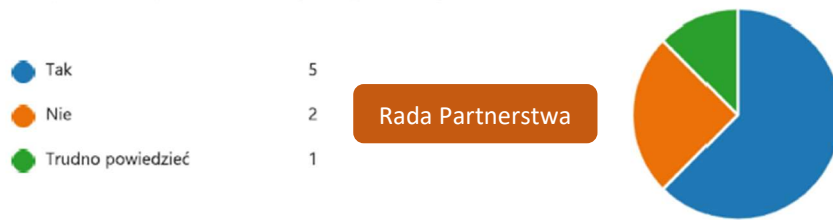
Według większości przedstawicieli Pogranicza w ciągu tego roku **Partnerstwo będzie potrzebowało dodatkowego wsparcia**. Tego zdania jest 63% członków Rady Partnerstwa oraz 80% członków Grupy Roboczej (patrz: Ryc. 13 i Ryc. 14). Najczęściej wymieniane obszary wsparcia dotyczą doradztwa w zakresie planowania i koordynacji działań długofalowych, przygotowania projektów i pozyskiwania funduszy, a także współpracy z podmiotami regionalnymi i rządowymi.

Przedstawiciel_ka Pogranicza:

Samorządy, działając w partnerstwach, muszą zarządzać obszarem funkcjonalnym w sposób zintegrowany, a planowane inwestycje powinny służyć całości, a nie mieć jedynie charakteru indywidualnego i punktowego. Tylko funkcjonalne i zintegrowane podejście zagwarantuje pełny rozwój społeczno-gospodarczy obszaru.

Ryc. 13. Opinia Rady Partnerstwa (7)

18. Czy Stowarzyszenie w ciągu najbliższego roku będzie potrzebowało dodatkowego wsparcia?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Rady Partnerstwa

Ryc. 14. Opinia Grupy Roboczej (7)

18. Czy Stowarzyszenie w ciągu najbliższego roku będzie potrzebowało dodatkowego wsparcia?



Źródło: Badanie ankietowe skierowane do Grupy Roboczej

Załącznik. Ocena przebiegu etapów (tabele)

Tabela 1. Ocena przebiegu Etapu 1. Plan pracy partnerstwa przez Doradców.

Element	nie (< 10%)	raczej nie (10-50%)	ani tak ani nie	raczej tak (50-90%)	tak (> 90%)
Osiągnięto założone rezultaty (plan pracy partnerstwa)					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia				√	
Dobra współpraca zespołu Doradców z RP					√
Dobra współpraca w zespole Doradców					√
Dobra współpraca z Doradcą Wspierającym i Strategicznym					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Ocena przebiegu *Etapu 2. Diagnoza* przez Doradców.

Element	nie (< 10%)	raczej nie (10-50%)	ani tak ani nie	raczej tak (50-90%)	tak (> 90%)
Osiągnięto założone rezultaty (raport diagnostyczny)				√	
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia				√	
Dobra współpraca zespołu Doradców z RP					√
Dobra współpraca w zespole Doradców					√
Dobra współpraca z Doradcą Wspierającym i Strategicznym					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Ocena przebiegu *Etapu 3. Strategia i projekty* przez Doradców.

Element	nie (< 10%)	raczej nie (10-50%)	ani tak ani nie	raczej tak (50-90%)	tak (> 90%)
Osiągnięto założone rezultaty (strategia i pakiet projektów)					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia				√	
Dobra współpraca zespołu Doradców z RP					√
Dobra współpraca w zespole Doradców				√	
Dobra współpraca z Doradcą Wspierającym i Strategicznym					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Ocena przebiegu *Etapu 4. Analiza wykonalności* przez Doradców.

Element	nie (< 10%)	raczej nie (10-50%)	ani tak ani nie	raczej tak (50-90%)	tak (> 90%)
Osiągnięto założone rezultaty (wstępne analizy wykonalności)				√	
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia				√	
Dobra współpraca zespołu Doradców z RP					√
Dobra współpraca w zespole Doradców					√
Dobra współpraca z Doradcą Wspierającym i Strategicznym					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Ocena przebiegu *Etapu 5. Zarys wniosku o dofinansowanie* przez Doradców.

Element	nie (< 10%)	raczej nie (10-50%)	ani tak ani nie	raczej tak (50-90%)	tak (> 90%)
Osiągnięto założone rezultaty (zarys wniosku o dofinansowanie)				√	
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					√
Dobra współpraca zespołu Doradców z RP					√
Dobra współpraca w zespole Doradców					√
Dobra współpraca z Doradcą Wspierającym i Strategicznym					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: opracowanie własne

Spis rycin

Ryc. 1. Opinia Rady Partnerstwa (1).....	16
Ryc. 2. Opinia Grupy Roboczej (1).....	16
Ryc. 3. Opinia Rady Partnerstwa (2).....	19
Ryc. 4. Opinia Grupy Roboczej (2).....	19
Ryc. 5. Opinia Rady Partnerstwa (3).....	24
Ryc. 6. Opinia Grupy Roboczej (3).....	24
Ryc. 7. Opinia Rady Partnerstwa (4).....	25
Ryc. 8. Opinia Grupy Roboczej (4).....	25
Ryc. 9. Opinia Rady Partnerstwa (5).....	26
Ryc. 10. Opinia Grupy Roboczej (5).....	26
Ryc. 11. Opinia Rady Partnerstwa (6).....	27
Ryc. 12. Opinia Grupy Roboczej (6).....	27
Ryc. 13. Opinia Rady Partnerstwa (7).....	28
Ryc. 14. Opinia Grupy Roboczej (7).....	28

Spis tabel

Tabela 1. Ocena przebiegu Etapu 1. Plan pracy partnerstwa przez Doradców.....	29
Tabela 2. Ocena przebiegu <i>Etapu 2. Diagnoza</i> przez Doradców.....	29
Tabela 3. Ocena przebiegu <i>Etapu 3. Strategia i projekty</i> przez Doradców.....	30
Tabela 4. Ocena przebiegu <i>Etapu 4. Analiza wykonalności</i> przez Doradców.....	30
Tabela 5. Ocena przebiegu <i>Etapu 5. Zarys wniosku o dofinansowanie</i> przez Doradców.....	31



