

# **OCENA MECHANIZMÓW KOMPLEMENTARNOŚCI W ZAKRESIE PROMOCJI POLSKI WSCHODNIEJ**



## **RAPORT KOŃCOWY**

**PAG**  **Uniconsult**  
Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o.  
Ul. Migdałowa 4, 02-796 Warszawa  
Tel. (22) 256 39 00, fax: (22) 256 39 10  
[www.pag-uniconsult.pl](http://www.pag-uniconsult.pl)

**Warszawa, grudzień 2011 r.**

Autorzy:



Jerzy Drążkiewicz (Kierownik badania)

Maciej Gajewski

Jan Szczucki

Eliza Misiecka

Edyta Kopec

Robert Kubajek

## Spis treści

<b>Streszczenie</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Wprowadzenie</b> .....	<b>14</b>
1.1. Kontekst badania .....	14
1.2. Cele badania .....	14
<b>2. Koncepcja i metodologia badania</b> .....	<b>16</b>
2.1. Opis procesu – etapy badania .....	16
2.2. Metodologia (skrót) .....	17
2.3. Definicje i klasyfikacje komplementarności zastosowane w analizie projektów promocyjnych Polski Wschodniej.....	18
<b>3. Charakterystyka działań promocyjnych realizowanych w odniesieniu do obszaru Polski Wschodniej</b> .....	<b>24</b>
3.1. Opis badanych działań Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej .....	24
3.1.1. Poddziałanie I.4.1: Projekt „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej” ...	24
3.1.2. Działanie V.1: Projekt: „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” .....	26
3.2. Opis projektów promocyjnych Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka ... ..	27
3.3. Charakterystyka projektów promocyjnych realizowanych na poziomie regionalnym .....	30
3.3.1. Statystyka projektów według województw .....	34
3.4. Kluczowe projekty ogólnopolskie .....	37
<b>4. Ocena komplementarności działań w zakresie promocji obszaru Polski Wschodniej</b> .....	<b>43</b>
4.1. Charakterystyka instytucji i podmiotów zaangażowanych w promocję Polski Wschodniej..	43
4.1.1. Instytucje o zasięgu ogólnopolskim .....	43
4.1.2. Instytucje o zasięgu regionalnym .....	47
4.2. Analiza komplementarności wewnętrznej badanych działań Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej .....	58
4.3. Analiza komplementarności działań promocyjnych PO RPW oraz regionalnych projektów promocyjnych .....	61
4.3.1. Analiza projektów pod kątem komplementarności – ocena średnia .....	61
4.3.2. Analiza geograficzna komplementarności działań promocyjnych .....	64
4.3.3. Analiza komplementarności kampanii pod kątem czasu i terminów realizacji .....	66
4.3.4. Analiza celów kampanii pod względem komplementarności .....	68
4.3.5. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod kątem poruszanej tematyki	71
4.3.6. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod względem metodologii i narzędzi wykorzystywanych w ramach kampanii .....	74
4.3.7. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod kątem grup odbiorców .....	76
4.4. Analiza komplementarności projektów promocyjnych PO RPW oraz działań promocyjnych PO IG .....	79
4.5. Analiza platform internetowych i portali informacyjnych .....	83
4.6. Analiza komplementarności działań w odniesieniu do kluczowych inicjatyw ogólnopolskich .....	86
4.6.1. Ocena średnia komplementarności działań w odniesieniu do kluczowych inicjatyw ogólnopolskich .....	86
4.6.2. Komplementarność przestrzenna .....	89
4.6.3. Komplementarność czasowa .....	91
4.6.4. Komplementarność metodologiczna .....	92
4.6.5. Komplementarność przedmiotowa .....	94
4.6.6. Komplementarność beneficjenta .....	95

4.6.7. Komplementarność operacyjna .....	96
<b>5. Charakterystyka mechanizmów służących zapewnieniu komplementarności działań promocyjnych oraz ocena ich funkcjonowania .....</b>	<b>98</b>
5.1. Mechanizmy zawarte w głównych dokumentach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.....	98
5.1.1. Zapisy w dokumentach programowych .....	98
5.1.2. Wniosek o dofinansowanie projektu .....	101
5.1.3. Kryteria wyboru projektów .....	103
5.1.4. Zasady kwalifikowalności wydatków w projektach .....	105
5.2. Mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej .....	106
5.2.1. Rola i działanie Komitetu Koordynacyjnego NSRO.....	106
5.2.2. Rola i działanie Komitetów i Podkomitetów Monitorujących w programach finansujących promocję Polski Wschodniej .....	108
5.2.3. Wykorzystanie systemów powiązań realizatorów projektów promocyjnych.....	110
5.2.3.1. System powiązań POT z partnerami regionalnymi (ROT) .....	110
5.2.3.2. System powiązań PAIIZ z partnerami regionalnymi (COI) .....	112
5.2.4. Współpraca beneficjentów projektów indywidualnych (PAIIZ i POT) na etapie przygotowywania projektów indywidualnych .....	113
5.3. Mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania projektów promocyjnych .....	114
5.3.1. Koncentracja instytucjonalna wdrażania projektów promocyjnych .....	114
5.3.2. Rola i działanie ciał koordynujących wdrażanie projektów promocji Polski Wschodniej .....	116
5.3.2.1. Działanie Grupy Roboczej w Poddziałaniu I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej .....	116
5.3.2.2. Działanie Zespołu Konsultacyjnego w Działaniu V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki .....	119
5.3.3. Kontakty robocze realizatorów projektów promocyjnych PO RPW (PAIIZ i POT) .....	120
5.4. Informacja i promocja. ....	121
5.4.1. Wykorzystywanie witryn internetowych .....	121
5.4.2. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji komplementarności projektów promocyjnych .....	122
5.4.3. Upowszechnianie dobrych praktyk komplementarnych projektów promocyjnych....	123
5.4.4. Warsztaty i konferencje .....	124
<b>6. Odpowiedzi na pytania badawcze .....</b>	<b>126</b>
<b>7. Wnioski i wskazania .....</b>	<b>140</b>



#### Załączniki

Załącznik 1. Szczegółowy opis metodologii

Załącznik 2. Lista dokumentów i publikacji wykorzystanych przy ewaluacji

Załącznik 3. Lista respondentów badania jakościowego

Załącznik 4. Matryce analizy projektów pod kątem komplementarności

Załącznik 5. Scenariusze indywidualnych wywiadów pogłębionych

Załącznik 6. Informacja dla prasy

Załącznik 7. Tabela wdrażania rekomendacji

Załącznik 8. Macierze analizy komplementarności projektów

Załącznik 9. Charakterystyka projektów promocyjnych realizowanych na poziomie regionalnym

Załącznik 10. Analiza pozycjonowania się portali informacyjnych Polski Wschodniej

## STRESZCZENIE

---

### ***Przedmiot i kontekst badania***

Przedmiotem badania ewaluacyjnego była ocena istniejących mechanizmów służących zapewnianiu komplementarności, związanych z wdrażaniem Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW). Kontekstem badania jest sytuacja, w której promocją skierowaną na obszary Polski Wschodniej zajmuje się kilka projektów realizowanych na poziomie krajowym i ponadregionalnym (oprócz wymienionych powyżej projektów PO RPW są to przede wszystkim projekty realizowane w ramach osi priorytetowej 6. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – PO IG) oraz kilkadziesiąt projektów promocyjnych realizowanych w pięciu województwach zaliczonych do Polski Wschodniej. Równoległe pojawiają się inicjatywy i wydarzenia promocyjne ogólnopolskie, które również mogą stanowić odniesienie dla promocji Polski Wschodniej. Pojawia się więc potrzeba pogłębienia wiedzy o spójności i komplementarności tych działań promocyjnych oraz o mechanizmach, które mają zapewniać tę komplementarność. Wyniki badania służyć mają wzmocnieniu mechanizmów komplementarności promocji Polski Wschodniej poprzez wskazanie potrzebnych usprawnień istniejących mechanizmów oraz ewentualne zaproponowanie nowych mechanizmów. Odbiorcami wyników badania są beneficjenci (realizatorzy) projektów promocyjnych PO RPW, Komisja Europejska, Komitet Monitorujący PO RPW oraz instytucje zaangażowane we wdrażanie PO RPW (Instytucja Zarządzająca – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Instytucja Pośrednicząca – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości).

### ***Koncepcja i metodologia***

W celu pozyskania jak najbardziej miarodajnego i szerokiego obrazu problematyki ewaluacji, badanie przeprowadzono w oparciu o koncepcję i szczegółową metodologię, które pozwoliły dopasować stosowane metody i narzędzia badawcze do specyfiki przedmiotu badania. W badaniu znalazły zastosowanie wyłącznie jakościowe metody badawcze, dostosowane do pozyskiwania zróżnicowanego materiału badawczego z wielu źródeł. Ważną rolę pełniła metoda *desk research* (identyfikacja i analiza danych zastanych), która posłużyła przede wszystkim do identyfikacji i analizy istniejących działań promocyjnych w odniesieniu do obszaru Polski Wschodniej oraz do identyfikacji i analizy mechanizmów stosowanych w celu zapewnienia komplementarności tych działań. Uzupełnieniem tej metody były indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie PO RPW, z realizatorami projektów promocyjnych w ramach PO RPW, z przedstawicielami instytucji regionalnych zaangażowanych w promocję województw Polski Wschodniej oraz z niezależnymi ekspertami. Pogłębione wywiady dostarczyły danych oraz opinii wyrażających różne perspektywy oglądu zagadnienia komplementarności promocji Polski Wschodniej oraz mechanizmów mających ją wzmocnić.

## **Wyniki – wnioski badawcze**

Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz wiedza ekspertów wykonujących badanie umożliwiły sformułowanie zestawu wniosków. Stosownie do nich, opracowano rekomendacje. Główne wnioski przedstawiają się następująco:

- (1)** Ogólna (średnia) ocena komplementarności projektów promocyjnych realizowanych na poziomie krajowym i ponadregionalnym wskazuje na stosunkowo wysoki poziom wzajemnych powiązań tych projektów (na przyjętej skali o maksymalnej punktacji +2, średnia ocena wynosi +1,5). Dotyczy to zarówno komplementarności obydwu projektów realizowanych w ramach PO RPW, jak i komplementarności tych projektów z projektami promocyjnymi wdrażanymi w ramach PO IG. Stosunkowo wysoki jest również poziom komplementarności projektów promocyjnych PO RPW z kluczowymi promocyjnymi inicjatywami ogólnopolskimi, takimi jak Rok Chopinowski 2010, Rok Marii Skłodowskiej-Curie 2011, EURO 2012, Prezydencja Polski w UE, itp.
- (2)** Natomiast ogólna (średnia) ocena komplementarności 94 projektów regionalnych, analizowanych wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, wskazuje, że nie wykluczają się one wzajemnie ani też nie dublują w istotny sposób, jednakże nie można mówić także o zasadniczej synergii, budowanej przez wzajemną komplementarność. Dotyczy to zwłaszcza Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Ogólna ocena (na przyjętej skali o rozpiętości ocen od -2 do +2 jest zbliżona do 0) wskazuje, że projekt ten pozostaje w neutralnej zależności wobec analizowanych innych przedsięwzięć. Znacznie wyższy poziom komplementarności projektów regionalnych występuje natomiast w odniesieniu do Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Ogólna ocena to 0,71, co wskazuje na częściową komplementarność, która szczególnie ujawnia się w obszarze metodologicznym, operacyjnym, przedmiotowym i typu beneficjenta.
- (3)** Analiza komplementarności projektów promocyjnych dotyczących obszaru Polski Wschodniej wykazała stosunkowo małą liczbę projektów regionalnych promujących ofertę gospodarczą. Ten fakt może mieć kilka przyczyn. Po pierwsze regionalna i lokalna administracja samorządowa, jak również działające tam instytucje i organizacje otoczenia biznesu (potencjalni projektodawcy) mogą nie dostrzegać wokół siebie wystarczającego potencjału inwestycyjnego, który mógłby być promowany, co wiąże się z relatywnie niskim poziomem rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej. Po drugie, potencjalnym projektodawcom z tego terenu może brakować wiedzy i umiejętności potrzebnych do przygotowania dobrego projektu promocji gospodarczej – na przykład w formie oferty inwestycyjnej. Projekty tego rodzaju, o ile mają być skuteczne, okazują się najczęściej o wiele bardziej skomplikowane niż, przykładowo, projekty promujące walory turystyczne, adresowane do szerokiego grona odbiorców. Jest tak szczególnie w przypadku konieczności precyzyjnego profilowania oferty gospodarczej tak, aby skutecznie wykorzystała, zwykle ograniczone, walory regionalne (np. decydujące o atrakcyjności inwestycyjnej) wobec bardzo konkurencyjnego rynku potencjalnych inwestorów. Specyficzny kontekst tej sytuacji uzupełnia kryzys finansowy, który rozwija się od końca 2008 r.
- (4)** Badanie wykazało, że istnieją liczne mechanizmy mające zapewniać komplementarność projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW między sobą (komplementarność

wewnętrzna) oraz z innymi działaniami promocyjnymi dotyczącymi Polski Wschodniej. Mechanizmy te istniały / istnieją na wszystkich poziomach tworzenia i wdrażania PO RPW: na poziomie dokumentacji programowej i projektowej, na poziomie rozwiązań instytucjonalno-systemowych, na poziomie instrumentów zarządzania i wdrażania programu i jego projektów oraz na poziomie praktycznej realizacji projektów promocyjnych. Badanie nie ujawniło konieczności tworzenia nowych, odmiennych od istniejących mechanizmów zapewniania komplementarności w ramach obecnego okresu programowania. Zidentyfikowano natomiast potrzebę usprawnienia niektórych instrumentów poprzez zmiany organizacyjne, bądź też rozbudowę ich funkcji. Uznano również za celowe zaproponowanie kilku nowych mechanizmów komplementarności przydatnych w następnym okresie programowania.

- (5) Poszczególne, zidentyfikowane w toku badania mechanizmy komplementarności powiązane są z różnymi fazami tworzenia i wdrażania PO RPW i jego projektów promocyjnych. W ramach tych faz pełnią one specyficzne role. Z tego względu nie wydaje się uzasadnione tworzenie jakiegokolwiek jednolitej listy rankingowej tych mechanizmów, uszeregowanej ze względu na skuteczność i efektywność mechanizmów. Ogólny wniosek z badania dotyczący oceny tych mechanizmów stwierdza, że co do zasady, wszystkie istniejące rozwiązania i narzędzia są potrzebne i w ramach poszczególnych faz programu pełnią określoną rolę. Natomiast z uwagi na to, że realizacja PO RPW i jego projektów promocyjnych znajduje się na zaawansowanym etapie należy zwrócić uwagę na te mechanizmy, które są kluczowe w obecnym etapie oraz na mechanizmy, które powinny być zastosowane w następnym okresie programowania.
- (6) Badanie wykazało, że w obecnej fazie wdrażania PO RPW skutecznie funkcjonują mechanizmy mające zapewnić komplementarność między obydwoma projektami promocyjnymi w ramach PO RPW. Są to zarówno formy zinstytucjonalizowane (m.in. udział przedstawiciela POT w Grupie Roboczej w Poddziałaniu I.4.1), jak i dosyć intensywne niesformalizowane kontakty robocze, tak na poziomie beneficjentów (PAIiZ i POT), jak i między odpowiedzialnymi komórkami Instytucji Pośredniczącej (PARP).
- (7) Biorąc pod uwagę występujące relacje pomiędzy projektami promocyjnymi PO RPW oraz działaniami promocyjnymi realizowanymi w ramach priorytetu 6. PO IG, o efektywnym mechanizmie komplementarności można mówić w przypadku projektów promocji turystycznej, tzn. projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” (Działanie V.1 PO RPW) i projektu „Promujmy Polskę Razem” (Działanie 6.3 PO IG). Zastosowany mechanizm polega na usytuowaniu realizatorów obydwu projektów indywidualnych w jednej instytucji - Polskiej Organizacji Turystyki. Na etapie tworzenia projektów indywidualnych sprzyjało to określeniu warunków spójności i uzupełniania się projektów. Na etapie wdrażania funkcjonowanie zespołów realizacyjnych w ramach jednej struktury instytucjonalnej ułatwia ścisłą koordynację działań.
- (8) Mechanizm koordynacyjny oparty na funkcjonowaniu ciał konsultacyjno-doradczych (Grupa Robocza w Poddziałaniu I.4.1 i Zespół Konsultacyjny w Działaniu V.1) zawiera znaczny potencjał w sferze zapewnienia komplementarności. Może być on efektywny pod warunkiem prawidłowego zdefiniowania roli (opiniodawcza, a nie nadzorcza), składu (zapewnienie reprezentatywności uczestników) oraz zapewnienia sprawności komunikacyjnej: dobrej jakości zasileń informacyjnych ze strony uczestników i skutecznej transmisji rezultatów prac tego ciała na poziom regionalny.

- (9) Niedostatecznie wykorzystywane są mechanizmy komplementarności o potencjalnie dużej skuteczności i efektywności, jakimi są: kryteria oceny wniosków o dofinansowanie projektów oraz zasady kwalifikowalności wydatków. Szczególnie w działaniach promocyjnych w ramach regionalnych programów operacyjnych, w których projekty wybierane są w trybie konkursowym, kryteria odwołujące się do komplementarności są ogólnikowe i rzadko mają istotną rangę (np. punktową) wśród innych kryteriów merytorycznych. Natomiast zestawienia wydatków kwalifikowanych w działaniach promocyjnych w różnych programach z reguły w znacznym stopniu pokrywają się i nie mogą służyć do skierowania projektów na wzajemnie komplementarne cele, terytoria, grupy odbiorców, narzędzia promocji, itd.
- (10) Wśród części administracji regionalnej w województwach Polski Wschodniej, projekty promocyjne realizowane w ramach PO RPW postrzegane są jako odbiegające od potrzeb i oczekiwań regionów. W efekcie pojawia się również opinia, że promocja województw Polski Wschodniej powinna być prowadzona nie na poziomie ponadregionalnym, czy krajowym, ale przez instytucje regionalne, najlepiej znające potrzeby i możliwości swoich województw. Równocześnie badanie wykazało, że poziom poinformowania o działaniach promocyjnych prowadzonych w ramach PO RPW jest wśród części administracji regionalnej stosunkowo niski. Ta sytuacja wydaje się być w pewnym stopniu rezultatem niezbyt skutecznej transmisji informacji pomiędzy instytucjami i organizacjami zaangażowanymi w realizację projektów promocyjnych PO RPW a instytucjami regionalnymi, przy czym szczególne bariery wydają się występować w kanałach komunikacyjnych wewnątrz i między instytucjami regionalnymi.
- (11) Badanie nie ujawniło mechanizmów, które miałyby na celu zapewnienie komplementarności i spójności horyzontalnej (między województwami) działań promocyjnych prowadzonych we wszystkich pięciu województwach Polski Wschodniej. Odnotowano natomiast opinie podkreślające specyfikę poszczególnych województw i w związku z tym ich potrzeb promocyjnych. W sytuacji braku (lub niskiej aktywności) mechanizmów komplementarności „horyzontalnej”, trudniej jest zbudować skuteczny system komplementarności „wertykalnej” (PO RPW – województwa Polski Wschodniej).
- (12) Patrząc na szerszy kontekst działań promocyjnych wobec Polski Wschodniej, trzeba zauważyć, że wśród mechanizmów instytucjonalno-systemowych, zapewniających komplementarność, występuje luka, którą stanowi brak dwóch istotnych elementów: jednolitej krajowej strategii promocji Polski oraz instytucji koordynującej wdrażanie takiej strategii. Brak tych elementów bezpośrednio oddziałuje na skuteczność koordynacji / zapewnienie komplementarności działań promocyjnych wobec Polski Wschodniej, bowiem brakuje ogólnych ram wyznaczających kierunki i sposoby promocji Polski – w tym jej wschodniej części oraz nie funkcjonuje instytucja wyposażona w kompetencje i zdolności sprawcze, pozwalające stymulować i nadzorować wdrażanie takiej strategii.
- (13) Działa wiele portali i stron internetowych z informacjami na temat Polski Wschodniej, programu Rozwój Polski Wschodniej, a także promocji gospodarczej i turystycznej tego obszaru. Część z nich, szczególnie witryny obydwu projektów promocyjnych PO RPW, cechuje się wysokim stopniem wymiany informacji, natomiast w znacznie mniejszym stopniu koordynacja działań informacyjnych ma miejsce w przypadku portali poszczególnych województw (prowadzonych przez poszczególne urzędy marszałkowskie) lub też podstron ukierunkowanych na promocję turystyki lub promocję gospodarczą. Wielość źródeł informacji na temat promocji Polski Wschodniej, przy ich ograniczonej koordynacji, raczej nie ułatwia



potencjalnym odbiorcom uzyskanie informacji, które ich interesują, szczególnie jeżeli chcą pozyskać bardziej szczegółowe informacje o różnych działaniach promocyjnych.

### **Wyniki – rekomendacje**

Przedstawione powyżej wnioski badawcze doprowadziły do sformułowania wiązki rekomendacji. Tworzą ją następujące, główne wskazania:

- (1)** W obecnym okresie programowania nie ma konieczności tworzenia nowych mechanizmów zapewniania komplementarności, poza tymi, które już istnieją w ramach opisanego w badaniu systemu mechanizmów. Istnieje natomiast potrzeba usprawnienia niektórych istniejących instrumentów. Działania takie powinny obejmować:
  - Zapewnienie pełnej funkcjonalności działania Grupy Roboczej przy Poddziałaniu I.4.1 PO RPW poprzez zagwarantowanie (w drodze ustaleń pomiędzy IZ i IP a władzami województw) bezpośredniego uczestnictwa przedstawicieli wszystkich pięciu województw (tzn. rezygnację z zasady powierzania reprezentacji województw przedstawicielom innych województw). Powinny to być osoby decyzyjne, zdolne z jednej strony do zasilania informacyjnego prac Grupy, a z drugiej – do skutecznego transferu ustaleń Grupy do struktur instytucjonalnych w regionie.
  - Wzmocnienie skuteczności działania Zespołu Konsultacyjnego przy Działaniu V.1 poprzez poprawę/udrożnienie kanałów komunikacji między Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi (uczestnikami Zespołu), a administracją wojewódzką i innymi instytucjami regionalnymi zaangażowanymi w promocję regionu. Można to osiągnąć poprzez ustalenie konkretnej formy i odbiorcy przekazu informacyjnego na szczeblu instytucji regionalnych (w jednostkach samorządu terytorialnego oraz w innych instytucjach zaangażowanych w działania promocyjne turystyki) oraz regularne (odpowiednio do rezultatów pracy Zespołu Konsultacyjnego) zasilanie informacyjne przez uczestników Zespołu. Zespół powinien podejmować cykliczne ustalenia w tej sprawie – co do treści przekazu.
  - Chcąc zachować większą równowagę między promocją walorów turystycznych a promocją walorów inwestycyjnych Polski Wschodniej (uwzględniając, że w strategiach rozwoju województw tego makroregionu dużą uwagę przywiązuje się do rozwoju bazy gospodarczej), należałoby mocniej wesprzeć – informacyjnie i doradczo – potencjalnych projektodawców w sferze promocji gospodarczej, przede wszystkim organizacje i instytucje otoczenia biznesu. Udzielając tego wsparcia powinno się równocześnie wymagać spójności i komplementarności projektów przygotowywanych w regionach ze strategią promocji gospodarczej Polski Wschodniej wdrażaną w projektach krajowych, w szczególności w PO RPW.
  - Uzupełnienie systemów kryteriów wyboru projektów promocyjnych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (w tych RPO gdzie są jeszcze planowane konkursy w zakresie projektów promocyjnych) o kryteria związane z komplementarnością, lub doprecyzowanie istniejących kryteriów oraz przyznanie im wyższej rangi punktowej. Szczególnie potrzebne są kryteria oceniające komplementarność z projektami promocyjnymi PO RPW, w tym przede wszystkim z Poddziałaniem I.4.1, ze względu na znacznie dłuższą perspektywę czasową tego działania.

- Zmianę zestawów wydatków kwalifikowanych w działaniach promocyjnych Regionalnych Programów Operacyjnych tak, aby zapewnić rozłączność i uzupełnianie się (komplementarność) działań podejmowanych w projektach finansowanych z RPO z Poddziałaniem I.4.1.
- W celu pokonania barier komunikacyjnych pojawiających się w instytucjach regionalnych uzasadnione jest przygotowywanie okresowych (kwartalnych) biuletynów informacyjnych (typu newsletter), opisujących szczegółowo prace realizowane w ramach projektów POT, a w szczególności PAIiIZ, ze względu na dłuższą perspektywę, z dokładnymi odniesieniami oraz komentarzami do działań promocyjnych podejmowanych w pięciu województwach Polski Wschodniej. Biuletyny te powinny być dostępne na portalach projektów, ale przede wszystkim powinny być dystrybuowane pocztą elektroniczną bezpośrednio do szerokiej, wcześniej precyzyjnie zidentyfikowanej grupy pracowników jednostek samorządu terytorialnego, organizacji biznesu, organizacji turystycznych, sfery otoczenia biznesu, uczelni oraz przedsiębiorców. Biuletyn powinien być przygotowywany przez PAIiIZ i POT, ze względu na duże potrzeby informacyjne tego biuletynu.

(2) W ramach przygotowań do przyszłego okresu programowania należałoby:

- Przygotować program regionalnych konferencji i warsztatów, adresowanych do środowisk regionalnych i lokalnych, które mają być partnerami, użytkownikami lub kluczowymi odbiorcami działań promocyjnych nowego programu rozwoju Polski Wschodniej. W toku tych konferencji i warsztatów powinny być identyfikowane i wypracowywane wspólne / komplementarne elementy działań ponadregionalnych, regionalnych i lokalnych. Popularyzowana powinna być również idea wspólnej promocji, odnoszącej się do Polski Wschodniej, poprzez prezentację pozytywnych rezultatów takich działań oraz sposobów, w jaki mogą one wzmacniać regionalne / lokalne aktywności promocyjne (komplementarność i synergia).
- Zintegrować przekaz na temat promocji Polski Wschodniej w formie wspólnego portalu Forum Promocji Polski Wschodniej, wykorzystując dotychczas stworzone instrumenty, np. istniejące portale i dodając nowe narzędzia. Forum powinno być platformą wymiany doświadczeń i wiedzy pomiędzy realizatorami projektów promocyjnych, instytucjami tworzącymi regionalne i lokalne strategie promocji i wizerunku, środowiskami akademickimi i ekspertami zajmującymi się zagadnieniami promocji, odbiorcami promocji, np. turystami, firmami tworzącymi produkty promocyjne. Narzędziem realizacji tych zadań będzie obudowanie portalu szeregiem form interaktywnych, np. moderowanymi tematycznymi grupami dyskusyjnymi, forum dyskusyjnym dla realizatorów projektów promocyjnych w Polsce Wschodniej, forum akademickim dla naukowców i studentów uczelni regionalnych zainteresowanych badawczą stroną promocji tego obszaru, itp. Forum powinno być obsługiwane przez Instytucję Zarządzającą PO RPW.
- Integrować opiniotwórcze środowiska akademickie województw Polski Wschodniej wokół promocji tego obszaru, np. zachęcać pracowników naukowych w uczelniach do podejmowania prac badawczych i prowadzenia seminariów w tej tematyce oraz do organizowania cyklicznych konkursów na pracę magisterską / licencjacką poświęconą

promocji Polski Wschodniej (jako makroregionu) dla studentów wszystkich zainteresowanych uczelni z pięciu województw.

- Stworzyć (lub usprawnić) mechanizmy współpracy / koordynacji w promocji pięciu województw Polski Wschodniej (np. w formie grupy koordynacyjnej obejmującej osoby decyzyjne w zakresie strategii promocji i wizerunku województw, w zakresie zarządzania projektami promocyjnymi, itp.).
- Przeprowadzić badanie ex post skuteczności promocji Polski Wschodniej w ramach PO RPW oraz skuteczności promocji zarządzanej przez regiony; wnioski wykorzystać do stworzenia spójnej koncepcji promocji Polski Wschodniej po 2013 r.

## SŁOWNIK SKRÓTÓW UŻYWANYCH W RAPORCIE

---

NSRO	Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia
NSS	Narodowa Strategia Spójności
PO RPW	Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej
PO IG	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
RPO	Regionalny Program Operacyjny
PO IiŚ	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PROW	Program Rozwoju Obszarów Wiejskich
PEWT	Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej
FE	Fundusze Europejskie
IZ	Instytucja Zarządzająca
IP	Instytucja Pośrednicząca
IW	Instytucja Wdrażająca
KM	Komitet Monitorujący
IK NSRO / NSS	<i>Instytucja Koordynująca</i> Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia /Narodową Strategię Spójności
KK NSRO	Komitet Koordynujący Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
MRR	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
MG	Ministerstwo Gospodarki
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PAIiZ	Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
POT	Polska Organizacja Turystyczna
ROT	Regionalna Organizacja Turystyczna
LOT	Lokalna Organizacja Turystyczna
COI	Centrum Obsługi Inwestora
IDI	(ang. <i>In-Depth Interview</i> ) – indywidualny wywiad pogłębiony
ITI	(ang. <i>In-Depth Telephone Interview</i> ) – telefoniczny wywiad pogłębiony
OPZ	Opis Przedmiotu Zamówienia
SSE	Specjalna Strefa Ekonomiczna
POIT	Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej
UE	Unia Europejska
PW	Partnerstwo Wschodnie

OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
UNESCO	Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury
LROT	Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna
LLOT	Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna
PROT	Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna
SIRT	Suwalska Izba Rolniczo - Turystyczna
BPIG	Bialskopodlaska Izba Gospodarcza
RIG	Regionalna Izba Gospodarcza
ŚIG	Świętokrzyska Izba Gospodarcza
UEFA	Unia Europejskich Związków Piłkarskich
MSP	Małe i Średnie Przedsiębiorstwa
JST	Jednostki Samorządu Terytorialnego

## 1. WPROWADZENIE

---

### 1.1. Kontekst badania

Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW) jest instrumentem wsparcia, realizowanym zgodnie z decyzją Rady Europejskiej z grudnia 2005 r. o przyznaniu dodatkowych środków dla regionów Unii Europejskiej o najniższym PKB na mieszkańca. Regiony te to pięć województw Polski Wschodniej: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. PO RPW stanowi więc dodatkowy element wsparcia w ramach funduszy strukturalnych, który ma za zadanie wzmacniać działanie innych programów realizowanych na obszarze Polski Wschodniej. Głównym celem PO RPW jest przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej, w zgodzie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Badanie, którego wyniki przedstawiane są w niniejszym raporcie, zostało zlecone firmie PAG Uniconsult przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, pełniącą we wdrażaniu PO RPW rolę Instytucji Pośredniczącej. Realizacja badania wynika z potrzeby pogłębienia wiedzy o mechanizmach komplementarności projektów promocji Polski Wschodniej. Wyniki badania służyć będą wsparciu beneficjentów PO RPW w skuteczniejszym i efektywniejszym wdrażaniu wieloletnich projektów promocyjnych, dzięki ewentualnemu wzmocnieniu mechanizmów komplementarności tych projektów. Głównymi odbiorcami wyników badania będzie Komisja Europejska, Komitet Monitorujący PO RPW oraz instytucje zaangażowane we wdrażanie PO RPW (Instytucja Pośrednicząca/ Instytucja Zarządzająca PO RPW).

### 1.2. Cele badania

#### Cel główny

Głównym celem badania jest ocena istniejących mechanizmów służących zapewnianiu komplementarności, związanych z wdrażaniem poddziałania 1.4.1 i działania V.1 PO RPW oraz zaproponowanie ewentualnego sposobu usprawnień tych mechanizmów lub ewentualnych dodatkowych mechanizmów zapewniania komplementarności z innymi przedsięwzięciami o charakterze promocyjnym (które są aktualnie realizowane lub są przewidziane do realizacji w okresie trwania obu działań PO RPW).

Cele szczegółowe badania obejmują wykonanie następujących zadań:

#### Cel szczegółowy 1:

Opracowanie wykazu oraz schematu powiązań działań i projektów promocyjnych realizowanych w odniesieniu do obszaru Polski Wschodniej. Wykaz oraz schemat powiązań powinny uwzględniać możliwie wszystkie działania/ projekty/ programy, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej (szczególnie w zakresie promocji gospodarczej jak i turystycznej), jak również inne działania i projekty promocyjne (ogólnopolskie, branżowe, sektorowe), niepowiązane bezpośrednio z Polską Wschodnią, ale które mogą być komplementarne do działań promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW.

### Cel szczegółowy 2:

Zidentyfikowanie, charakterystyka i analiza mechanizmów mających służyć zapewnieniu komplementarności w zakresie promocji obszaru Polski Wschodniej między projektami realizowanymi w ramach działań I.4.1, V.1, PO RPW oraz pozostałymi projektami dotyczącymi promocji obszaru Polski Wschodniej.

### Cel szczegółowy 3:

Ustalenie, na ile aktualnie funkcjonujące mechanizmy mające służyć zapewnieniu komplementarności w odniesieniu do promocji obszaru Polski Wschodniej działają prawidłowo (zgodnie z założeniami) oraz w jakim stopniu te mechanizmy są skuteczne (tj. zapewniają faktyczną komplementarność) i efektywne (przy możliwie najniższych nakładach).

### Cel szczegółowy 4:

Wskazanie ewentualnych propozycji usprawnień istniejących mechanizmów lub propozycji nowych mechanizmów zapewniania komplementarności (np. wskazanie mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi instytucjami, tak by nie powielić przekazu w ramach projektów promocyjnych lub żeby unikać ewentualnych niespójności w przekazie).

## 2. KONCEPCJA I METODOLOGIA BADANIA

---

### 2.1. Opis procesu – etapy badania

Zastosowany w niniejszej ewaluacji schemat badania skonstruowany został zgodnie z zasadą triangulacji metod, źródeł danych oraz etapów badawczych. Odpowiedź na postawione pytania badawcze / obszary problemowe została uzyskana dzięki zastosowaniu **logiczno-sekwencyjnego modelu badawczego**.

Stosownie do przyjętej koncepcji, odpowiadającej zaleceniom sformułowanym przez Zamawiającego, badanie przeprowadzono w ramach czterech komplementarnych etapów badawczych. Były to:

- ❖ **Etap I: Opracowanie szczegółowej metodologii badania.** Celem pierwszego etapu było wstępne rozpoznanie problematyki będącej przedmiotem ewaluacji, co stworzyło podstawę do bardziej szczegółowych i pogłębionych analiz w kolejnym etapie. Proces gromadzenia materiału badawczego został rozpoczęty od wstępnej analizy danych zastanych. Dane zdobyte dzięki wstępnej analizie danych zastanych pozwoliły na opracowanie szczegółowej metodologii badania i odpowiednich narzędzi (szczegółowy opis metodologii badania znajduje się w Załączniku 1, a narzędzia badawcze w Załącznikach 4 i 5).
- ❖ **Etap II: Gromadzenie danych.** Celem tej części procesu badawczego było szczegółowe rozpoznanie badanego obszaru tematycznego i zgromadzenie informacji / opinii / danych pierwotnych i wtórnych potrzebnych do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze. W etapie tym kontynuowana, rozszerzona i pogłębiona była analiza danych zastanych. Przeprowadzone zostały również badania jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione / diady) z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej oraz zarządzanie Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, z przedstawicielami beneficjentów Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 PO RPW, z osobami odpowiedzialnymi w regionach Polski Wschodniej za promocję w ramach RPO, z osobami w Urzędach Marszałkowskich województw Polski Wschodniej zajmującymi się kwestiami promocji regionu oraz z ekspertami branżowymi (lista respondentów badania jakościowego znajduje się w Załączniku 3).
- ❖ **Etap III: Analiza danych.** Zebrany materiał badawczy został poddany wszechstronnej analizie. Celem tego etapu badania było strukturalne uporządkowanie (zgodnie z matrycą pytań badawczych) danych zebranych we wcześniejszym etapie, dokonanie triangulacji danych oraz sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze.
- ❖ **Etap IV: Ocena, wypracowanie rekomendacji i przygotowanie raportu końcowego.** W końcowym etapie badania uzyskane wyniki zostały poddane ocenie eksperckiej w celu sformułowania wniosków oraz rekomendacji z badania. Wnioski i rekomendacje zostały skonsultowane w ramach panelu dyskusyjnego z udziałem przedstawicieli instytucji zaangażowanych w promocję Polski Wschodniej oraz ekspertów. Wyniki badania zostały przedstawione w niniejszym raporcie końcowym.



## 2.2. Metodologia (skrót)

W badaniu znalazły zastosowanie jakościowe metody badawcze, dostosowane do pozyskiwania zróżnicowanego materiału badawczego z wielu źródeł, przy uwzględnieniu specyfiki przedmiotu badania. Wykorzystane zostały następujące metody zbierania danych:

### *Identyfikacja i analiza danych zastanych (badanie desk research)*

Celem analizy danych zastanych było zdobycie wiedzy na temat istniejących (w badanym okresie) działań promocyjnych w odniesieniu do obszaru Polski Wschodniej, ich celów, zakresów, podmiotów realizujących, budżetów, źródeł finansowania oraz powiązań między nimi. Kolejnym celem badania *desk research* była identyfikacja mechanizmów stosowanych w celu zapewnienia komplementarności działań i projektów promocyjnych Polski Wschodniej oraz podmiotów stosujących te mechanizmy, celów stawianych przed tymi mechanizmami, ponoszonych nakładów oraz ich efektów. Badanie danych zastanych miało na celu również wykorzystanie wyników zrealizowanych dotychczas badań na temat promocji Polski Wschodniej. (Lista dokumentów i publikacji wykorzystanych w badaniu *desk research* znajduje się w Załączniku 2).

### *Indywidualne wywiady pogłębione (lub diady) z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej oraz zarządzanie Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka*

Indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej służyły pozyskaniu informacji i opinii w zakresie ich doświadczeń i problemów w realizacji projektów promocyjnych PO RPW (Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1) w kontekście komplementarności działań promocyjnych. Z kolei wywiad z przedstawicielem Instytucji Pośredniczącej PO IG miał na celu dostarczenie danych potrzebnych m.in. do udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące mechanizmów zapewnienia komplementarności działań promocyjnych w ramach PO IG z analogicznymi działaniami w ramach PO RPW. Respondentami indywidualnych wywiadów pogłębionych byli przedstawiciele IZ PO RPW - MRR, IP PO RPW – PARP oraz IP PO IG.

### *Indywidualne wywiady pogłębione (lub diady) z przedstawicielami beneficjentów Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 PO RPW*

Indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami beneficjentów Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 PO RPW posłużyły pozyskaniu informacji i opinii formułowanych z perspektywy realizatorów projektów promocyjnych PO RPW, w kontekście komplementarności działań promocyjnych. Respondentami wywiadów byli przedstawiciele beneficjentów: Poddziałania I.4.1 – Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIIIZ) oraz Działania V.1 – Polskiej Organizacji Turystycznej (POT).

### *Indywidualne wywiady pogłębione telefoniczne ITI z osobami odpowiedzialnymi za promocję i informację w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na obszarze Polski Wschodniej*

Indywidualne wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za promocję i informację w ramach RPO miały na celu pozyskaniu informacji i opinii w zakresie ich doświadczeń i problemów w realizacji działań promocyjnych RPO oraz funkcjonowania mechanizmów zapewnienia komplementarności działań promocyjnych. Respondentami wywiadów byli przedstawiciele Instytucji Pośredniczących dla

Regionalnych Programów Operacyjnych w 5 województwach Polski Wschodniej, odpowiedzialni za kwestie wdrażania projektów promocyjnych.

### **Indywidualne wywiady pogłębione telefoniczne ITI z przedstawicielami Urzędów Marszałkowskich w województwach Polski Wschodniej, zajmującymi się kwestiami promocji regionu**

Indywidualne wywiady pogłębione z osobami zajmującymi się kwestiami promocji regionu posłużyły pozyskaniu informacji i opinii na temat szerszego regionalnego kontekstu realizacji działań promocyjnych w ramach PO RPW. W szczególności dążono do uzyskania wiedzy na temat regionalnych strategii promocji i strategii wizerunkowych oraz powiązania z nimi (komplementarności) działań promocyjnych podejmowanych w ramach PO RPW. Dążono również do uzyskania informacji i opinii na temat mechanizmów zapewniających komplementarność promocji w ramach regionu. Respondentami wywiadów byli przedstawiciele Urzędów Marszałkowskich w 5 województwach Polski Wschodniej, odpowiedzialni za kwestie promocji regionu.

### **Wywiady pogłębione z ekspertami branżowymi w dziedzinie promocji**

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami w dziedzinie promocji, znającymi sytuację w tej dziedzinie na obszarze regionu Polski Wschodniej, miały na celu pozyskanie niezależnych opinii i ocen na temat spójności i komplementarności działań promocyjnych dotyczących Polski Wschodniej, w szczególności projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW, na tle szerszych działań promocji Polski. Opinie ekspertów stanowią istotny element triangulacji źródeł danych w badaniu, umożliwiając włączenie perspektywy niezależnych obserwatorów.

### **Panel dyskusyjny**

Celem panelu dyskusyjnego było wykorzystanie wiedzy eksperckiej i praktycznej jego uczestników do weryfikacji i uzupełnienia wstępnych wniosków i rekomendacji, sformułowanych na podstawie danych zebranych w badaniu. Panel pozwolił na podsumowanie zgromadzonej wiedzy oraz skonsultowanie wypracowanych rekomendacji. W panelu uczestniczyli przedstawiciele kluczowych instytucji zaangażowanych w realizację promocji Polski Wschodniej, przedstawiciele Zamawiającego, eksperci Wykonawcy oraz dwóch niezależnych ekspertów, specjalizujących się w problematyce bezpośrednio związanej z przedmiotem ewaluacji.

## **2.3. Definicje i klasyfikacje komplementarności zastosowane w analizie projektów promocyjnych Polski Wschodniej**

### **Definicje komplementarności**

**Komplementarność** (łac. complementum – uzupełnienie) oznacza wzajemne dopełnianie się, uzupełnianie. Komplementarny to taki, który jest uzupełnieniem czegoś innego, taki, który się z czymś dopełnia.

W obecnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej, znaczenie komplementarności znalazło odzwierciedlenie w regulacjach odnoszących się do funkcjonowania środków przeznaczonych na politykę spójności. **Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r.**, ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, w art. 9 pkt. 2 stanowi bowiem:

*Komisja i państwa członkowskie zapewniają zachowanie spójności pomocy funduszy z Działaniami, politykami i priorytetami Wspólnoty oraz jej komplementarności z innymi*

wspólnotowymi instrumentami finansowymi. Ta spójność i komplementarność jest przede wszystkim wskazana w strategicznych wytycznych Wspólnoty dla spójności, w narodowych strategicznych ramach odniesienia i w programach operacyjnych.

#### **Komplementarność może być analizowana z dwóch punktów widzenia:**

- jako dążenie do uzupełniania się projektów w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści – efektu synergii,
- jako dążenie do uniknięcia sytuacji, kiedy projekty dublują się, co w efekcie obniża ich łączne oddziaływanie.

Warunkiem koniecznym dla uznania projektów za komplementarne, jest brak sprzeczności pomiędzy zakładanymi w nich działaniami oraz ich wzajemne nie powielanie się.

#### **Definicja Zamawiającego (sformułowana na potrzeby badania)**

**Komplementarność w niniejszym opracowaniu została określona, jako wzajemne uzupełnianie, dopełnianie się przedmiotowe różnych działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej.**

Komplementarność dotyczy relacji z projektami, które w jakikolwiek sposób **są powiązane z proponowanym do realizacji zadaniem** lub mogą mieć jakikolwiek wpływ na jego realizację albo stanowi on element szerszego przedsięwzięcia.

Komplementarność nierzadko prowadzi do **efektu synergii**, czyli sytuacji, w której łączny efekt realizacji kilku rodzajów działań lub projektów jest większy niż suma efektów realizacji każdego rodzaju działania bądź projektu osobno.

**Synergia** (gr. *synergía* {συνεργία} – *współpracujący*) oznacza współdziałanie wielu czynników w jakimś procesie, zjawisku, działaniu. Synergia jest także definiowana jako współdziałanie, kooperacja czynników, skuteczniejsza niż suma ich oddzielnych działań.

W niniejszym opracowaniu synergią jest **wzajemne wzmacnianie się oddziaływań projektów komplementarnych**, dzięki czemu następuje pełniejsza realizacja priorytetów. Inaczej mówiąc, synergia to wzajemne wzmacnianie, potęgowanie się oddziaływań projektów komplementarnych.

#### **❖ Klasyfikacje komplementarności**

W oparciu o literaturę dotyczącą zagadnienia komplementarności oraz bazując na własnej pracy koncepcyjnej zespołu badawczego, przygotowaliśmy następujące klasyfikacje metodologiczne, które znalazły odzwierciedlenie w prowadzonej analizie badawczej:

## 1. Klasyfikacja podmiotowa

Klasyfikacja podmiotowa odnosi się do rodzaju prowadzonych projektów w obszarze promocji Polski Wschodniej. I tak wyróżniono następującą segmentację:

### Komplementarność podstawowa

Komplementarność podstawowa dotyczy wzajemnego oddziaływania pomiędzy projektami kluczowymi: **Poddziałanie I.4.1 PO RPW Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej** oraz **Działanie V.1 PO RPW Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki** a projektami pozostałymi, które są w sposób fundamentalny dedykowane promocji Polski Wschodniej. Wybrane projekty są przede wszystkim działaniami prowadzonymi na poziomie regionalnym we wskazanych przez Zamawiającego województwach: lubelskim, podkarpackim, podlaskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim.

### Komplementarność uzupełniająca

Komplementarność uzupełniająca dotyczy wzajemnego oddziaływania pomiędzy projektami kluczowymi: **Poddziałanie I.4.1 PO RPW Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej** oraz **Działanie V.1 PO RPW Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki**, a działaniami prowadzonymi w Internecie i dedykowanymi promocji Polski Wschodniej. Zgodnie z wytycznymi Zamawiającego lista portali objęła:

- [komplementarnosc.eu](http://komplementarnosc.eu)
- [polskawschodnia.eu](http://polskawschodnia.eu)
- [pieknywschod.pl](http://pieknywschod.pl)
- [polskawschodnia.gov.pl](http://polskawschodnia.gov.pl)
- [porpw.parp.gov.pl](http://porpw.parp.gov.pl)
- [paiz.gov.pl](http://paiz.gov.pl)
- [pot.gov.pl](http://pot.gov.pl)
- [dompolskiwschodniej.eu](http://dompolskiwschodniej.eu)
- [promujmypolskerazem.pl](http://promujmypolskerazem.pl)

### Komplementarność ponadprzeciętna

Komplementarność ponadprzeciętna, dotyczy wzajemnego oddziaływania pomiędzy projektami kluczowymi: **Poddziałanie I.4.1 PO RPW Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej** oraz **Działanie V.1 PO RPW Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki** a ogólnopolskimi projektami, prowadzonymi okazjonalnie lub w ramach szerokiej promocji Polski. Zgodnie z wytycznymi Zamawiającego lista projektów w tym obszarze objęła:

- Rok Chopinowski 2010
- Rok Marii Skłodowskiej-Curie 2011
- Prezydencja Polski w Unii Europejskiej 2011
- Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej 2012
- Partnerstwo Wschodnie
- Projekt POT Promujmy Polskę Razem

## 2. Klasyfikacja przedmiotowa

W ramach klasyfikacji przedmiotowej zidentyfikowano sześć typów komplementarności, wyróżnionych według sześciu kryteriów. Typologia ta stanowiła oś prowadzonej analizy. Na gruncie tej typologii każdy projekt może być komplementarny z innymi według jednego kryterium, według kilku kryteriów, bądź we wszystkich kryteriach. Zatem komplementarność jest stopniowalna pod względem spełnionych kryteriów. ( Ponadto jest ona stopniowalna ze względu na natężenie spełnienia danego kryterium, co zostało przedstawione w rozdziale o klasyfikacji metodologicznej). Dla celów analizy przyjęto założenie, że w przypadku wypełnienia przez projekt wszystkich kryteriów, z wyjątkiem jednego, uznaje się ten projekt za komplementarny również pod tym względem (tzw. zmiana wektora jedynej różnicy). Poniżej wymieniono typy komplementarności w ramach klasyfikacji przedmiotowej:

### **Komplementarność przestrzenna /terytorialna/**

Komplementarność przestrzenna/terytorialna występuje, gdy projekt jest powiązany przestrzennie z innymi projektami, czyli kiedy wsparcie z różnych źródeł ukierunkowane jest na uzupełniające się tereny. Projekty bezpośrednio komplementarne przestrzennie mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz prowadzone są na uzupełniających się obszarach geograficznych.

### **Komplementarność czasowa**

Komplementarność czasowa występuje w przypadku, gdy projekt jest bezpośrednią kontynuacją lub uzupełnieniem dotychczasowych projektów. Projekty bezpośrednio komplementarne czasowo mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz prowadzone są w innych zakresach terminowych.

### **Komplementarność metodologiczna**

Komplementarność metodologiczna odnosi się do przyjętych celów projektu – występuje, gdy cele zakreślone w ramach poszczególnych projektów uzupełniają się, a nie dublują. Projekty bezpośrednio komplementarne metodologicznie, mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz przyjmują zróżnicowane założenia i cele.

### **Komplementarność przedmiotowa**

Komplementarność przedmiotowa występuje, gdy projekty uzupełniają się w zakresie podejmowanej tematyki (np. promocja inwestycji gospodarczych i promocja walorów rekreacyjnych regionu), a tym samym wzmacniają wzajemne oddziaływanie. Projekty bezpośrednio komplementarne przedmiotowo mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz odnoszą się do zróżnicowanej tematyki i podejmowanych zagadnień.

### **Komplementarność beneficjenta**

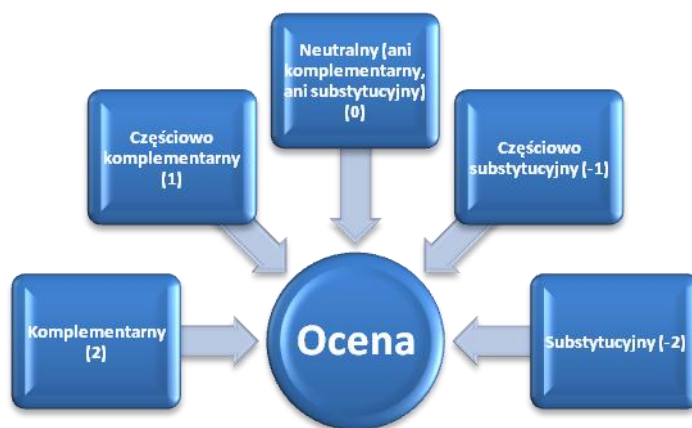
Komplementarność beneficjenta występuje, gdy projekty przynoszą korzyści różnym grupom odbiorców. Projekty bezpośrednio komplementarne w odniesieniu do beneficjenta mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz korzyści z ich realizacji kierowane są do zróżnicowanych grup docelowych.

### Komplementarność operacyjna

Komplementarność operacyjna występuje, gdy zaplanowane i zrealizowane w ramach projektów strategie i narzędzia są odmienne i wzajemnie się uzupełniają. Projekty bezpośrednio komplementarne operacyjnie mogą być jednolite /substytucyjne/ pod kątem innych typów komplementarności, lecz ich realizacja oparta jest na różnych od siebie narzędziach i metodach dotarcia.

### 3. Klasyfikacja metodologiczna

W celu przeprowadzenia wyczerpującej analizy metodologicznej przyjęto jednolitą klasyfikację badawczą w oparciu o pięciostopniową skalę badawczą:



#### Opis oznaczeń metodologicznych:

##### Komplementarny (2)

**Całkowite, wzajemne** uzupełnianie, dopełnianie się różnych działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej w ramach zdefiniowanych typów komplementarności<sup>1</sup>.

##### Częściowo komplementarny (1)

**Częściowe** wzajemne uzupełnianie, dopełnianie się różnych działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej w ramach zdefiniowanych typów komplementarności<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> na przykład projekt „Marka EkoLublin”, w pełni komplementarna pod względem narzędzi i metodologii wobec PO RPW I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej, który oparty jest na kreowaniu unikatowej marki – wizytówki regionu. Komplementarność w tym przypadku polega na tym, że metodologia projektu regionalnego oparta jest na stworzeniu prestiżowej marki reprezentującej Lubelszczyznę, która wzmacnia potencjał Polski Wschodniej jako całości, a tym samym przyczynia się do budowania solidnych podstaw dla promocji tego regionu. Efekt realizacji projektu „Marka EkoLublin” może zostać wykorzystany w szerszych działaniach promocyjnych w ramach PO RPW.

<sup>2</sup> na przykład projekt „U źródeł pełnej mocy – kampania promocji turystycznej gmin południowego Ponidzia: Nowego Korczyna, Pacanowa, Solca Zdroju, Stopnicy i Wiślicy”, który jest częściowo komplementarny pod względem zasięgu terytorialnego wobec PO RPW V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki. Projekt ten obejmuje działania na poziomie ogólnopolskim i zagranicznym, które oparte są na stworzeniu licznych,

### Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)

**Brak** wzajemnego uzupełniania, dopełniania się różnych działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej w ramach zdefiniowanych typów komplementarności. Równocześnie brak substytucyjności działań – **projekty pozostają wobec siebie w neutralnej zależności**<sup>3</sup>.

### Częściowo substytucyjny (-1)

**Częściowe** dublowanie się, powielanie działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej w ramach zdefiniowanych typów komplementarności. W efekcie obniża to **częściowo** ich łączne oddziaływanie<sup>4</sup>.

### Substytucyjny (-2)

**Całkowite** dublowanie się, powielanie działań lub projektów, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej w ramach zdefiniowanych typów komplementarności. W efekcie obniża to **całkowicie** ich łączne oddziaływanie<sup>5</sup>.

Tak widziana problematyka komplementarności stanowi kontekst pojęciowy niniejszego badania.

Analiza projektów w niniejszym opracowaniu została dokonana w oparciu o ocenę ekspercką, polegającą na identyfikowaniu określonych powyżej parametrów i założeń, a następnie porównywaniu tych parametrów z parametrami wyznaczonych projektów (opisanych w sekcji „**klasyfikacja podmiotowa, komplementarność podstawowa**”).

Wynikiem pogłębionej analizy są macierze komplementarności w podziale na zdefiniowane sekcje (**klasyfikacja podmiotowa**) oraz w ramach przyjętych założeń (**klasyfikacja przedmiotowa**) z uwzględnieniem **klasyfikacji metodologicznej**.

Narzędzia badawcze przygotowane na potrzeby niniejszej analizy znajdują się w **Załączniku 4**.

---

lokalnych produktów turystycznych. Te, atrakcyjne produkty sprawiają, że projekt jest częściowo komplementarny, bo obejmuje zasięgiem część terenu promowanego w ramach projektu V.1 PO RPW.

<sup>3</sup> na przykład „Opracowanie Multimedialnego przewodnika po Gminie i Mieście Biskupiec oraz atrakcjach Warmii i Mazur wraz z info znakowaniem na terenie Gminy” pod względem celu wobec PO RPW Poddziałania 1.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Z kolei projekt „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” został uznany za neutralny wobec PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki, ponieważ skupia się on głównie na promocji aglomeracji lubelskiej jako obszaru atrakcyjnego pod względem biznesowym, nie traktując jednocześnie o walorach turystycznych tej części Polski.

<sup>4</sup> na przykład projekt „Promocja Inwestycyjna Lublina”, który jest częściowo substytucyjny pod względem tematyki do PO RPW Poddziałania 1.4.1. Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej Pewien stopień dublowania się wynika z faktu, że zarówno Poddziałanie 1.4.1, jak i projekt „Promocja inwestycyjna Lublina” poruszają tematykę miejsca przyjaznego inwestorom

<sup>5</sup> przykładem jest projekt „Kurs na Giżycko – wróćmy nad jeziora – Kampania promocyjna Wielkich Jezior Mazurskich”, którego grupy odbiorców całkowicie dublują się z grupami PO RPW Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Kampanie przygotowane i realizowane są bowiem zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami, a adresatami są między innymi turyści krajowi i zagraniczni

### 3. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH REALIZOWANYCH W ODNIESIENIU DO OBSZARU POLSKI WSCHODNIEJ<sup>6</sup>

#### 3.1. Opis badanych projektów Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej



Województwa objęte programem Rozwój Polski Wschodniej

##### 3.1.1. Poddziałanie I.4.1: Projekt „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej”

Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej, w ramach Poddziałania 1.4.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, jest realizowany przez długoterminowe i spójne działania komunikacyjne, których rezultatem będzie systematyczny wzrost konkurencyjności i innowacyjności oraz rozwój społeczny i gospodarczy województw Polski Wschodniej poprzez podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej makroregionu.

**Beneficjent:** Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej jest projektem indywidualnym PAIIIZ S.A. wpisanym na tzw. listę indykatywną przez Ministra Rozwoju Regionalnego. Oznacza to, że Agencja jest odpowiedzialna za kompleksową realizację Projektu zgodnie z wnioskiem i umową o dofinansowanie.

**Beneficjentem końcowym**, który skorzysta z Projektu będą w rzeczywistości regiony Polski Wschodniej – przedsiębiorcy, instytucje odpowiedzialne za rozwój gospodarczy, samorządy, społeczności lokalne.

**Okres realizacji:** Projekt jest realizowany w latach 2009-2015.

**Źródło finansowania:** Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej.

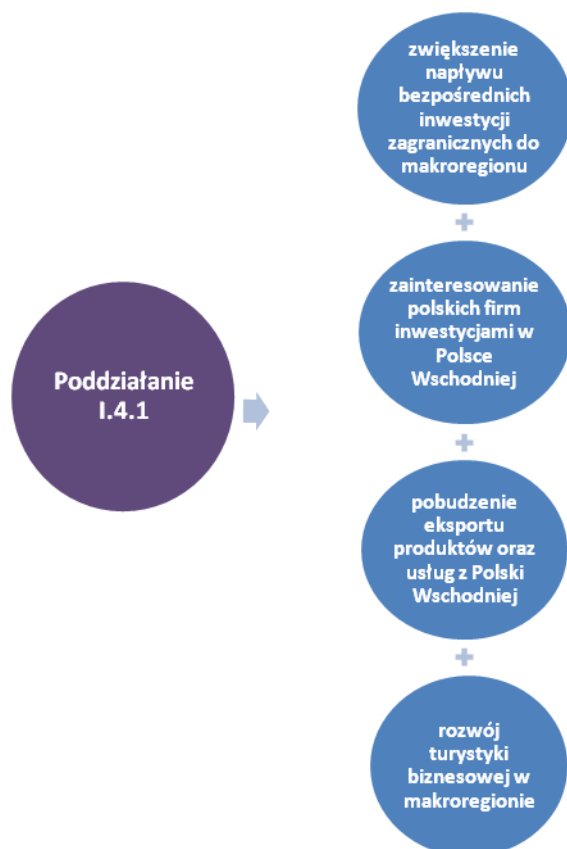
<sup>6</sup> Wszystkie informacje pochodzą ze stron internetowych poszczególnych instytucji



**Cel:** Promocja pięciu województw Polski Wschodniej: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego. Głównym celem Projektu jest wzrost zainteresowania ofertą gospodarczą pięciu województw, a tym samym przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, co stanowi cel strategiczny Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej<sup>7</sup>.

**Opis projektu:** Jest to pierwszy tego typu projekt, który swym zasięgiem obejmuje jednocześnie wszystkie województwa makroregionu oraz w sposób przemyślany i spójny prezentuje potencjał gospodarczy całego obszaru, a tym samym wpłynie na wzrost zainteresowania potencjalnych przedsiębiorców możliwościami gospodarczymi województw Polski Wschodniej.

**Główne założenia projektu obejmują:**



Projekt wpisuje się w statutową działalność PAIILZ, jaką jest promocja gospodarcza Polski i regionów, w tym województw Polski Wschodniej. Liczne projekty służące przede wszystkim zwiększeniu napływu do makroregionu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, takie jak organizacja staży oraz szkoleń dla instytucji regionalnych, współpraca ze stolicami Polski Wschodniej, prezentacja możliwości lokalizacyjnych województw Polski Wschodniej, współpraca z SSE zlokalizowanymi w makroregionie realizowane dotychczas przez Agencję zostaną wzmocnione dzięki działaniom i projektom realizowanym w ramach Programu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej.

Strategia działań w związku z Projektem uwzględnia szereg narzędzi komunikacyjnych dopasowanych do nadrzędnych celów oraz odbiorców działań promocyjnych.

<sup>7</sup> Źródło: <http://polskawschodnia.eu/o-nas/program-promocji-gospodarczej-polski-wschodniej/>

Wśród proponowanych przedsięwzięć uwzględnione zostały między innymi:

1. kreacja systemu identyfikacji wizualnej,
2. kampania medialna w kraju i zagranicą,
3. stworzenie gospodarczego portalu internetowego Polski Wschodniej,

organizacja seminariów, konferencji i forów gospodarczych, targi, wystawy, wyjazdy studyjne dziennikarzy.

**Zasięg terytorialny:** ogólnopolski i zagraniczny.

**Strona internetowa:** <http://www.polskawschodnia.eu/o-nas/program-promocji-gospodarczej-polski-wschodniej>

### 3.1.2. Działanie V.1: Projekt „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki”

**Beneficjent:** Polska Organizacja Turystyczna (POT). Realizuje projekt indywidualny, wpisany na tzw. listę indykacyjną przez Ministra Rozwoju Regionalnego.

**Okres realizacji:** styczeń 2010 roku - październik 2012 roku.

**Źródło finansowania:** Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej.

**Całkowita wartość projektu:** 23.944.117,68 PLN.

**Cel:** Wzrost zainteresowania ofertą turystyczną województw: świętokrzyskiego, lubelskiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego oraz podkarpackiego. Celem szczegółowym projektu jest dotarcie z przekazem promocyjnym prezentującym walory Polski Wschodniej do jak najszerszej grupy odbiorców.

**Opis projektu:** Kompleksowa kampania w zakresie promocji walorów turystycznych Polski Wschodniej jest skierowana do turystów krajowych (w tym mieszkańców Polski Wschodniej) i zagranicznych (Niemcy, Ukraina). Działania promocyjne skupiają się na prezentacji wybranych dla poszczególnych województw produktach turystyki aktywnej i specjalistycznej. Prezentowane są obszary cenne przyrodniczo, turystyka krajoznawcza, obszary wiejskie oraz turystyka kulinarna. W przekazie promocyjnym podkreślana jest wielokulturowość regionu.

Kampania prezentująca Polskę Wschodnią, jako miejsce aktywnego wypoczynku ma zwiększyć liczbę turystów, co przełoży się na wzrost wpływów z turystyki w makroregionie oraz zatrudnienia w sektorze usług. Na realizacji projektu skorzystają nie tylko przedsiębiorcy z branży turystycznej, samorządy czy organizacje pozarządowe, ale także mieszkańcy tego terenu. Projekt jest szansą na zaprezentowanie Polski Wschodniej, jako regionu o szczególnie cennym potencjale turystycznym.

Kampania promująca wschodnią Polskę z założenia ma być realizowana, jako projekt komplementarny (ale nie konkurencyjny) z innymi projektami promocyjnymi realizowanymi przez Polską Organizację Turystyczną.

**Projekt składa się z dwóch komponentów:**

1. Opracowanie Studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej, w tym analiza segmentów turystyki oraz typów turystów odgrywających kluczową rolę w regionalnych gospodarkach makroregionu (zadanie zrealizowane). Integralną część komponentu stanowiło opracowanie *Badania jakościowego opinii i postaw wobec potencjału Polski Wschodniej*. W wyniku wskazanych zadań dokonano: diagnozy sytuacji gospodarczej,

społecznej i przyrodniczej makroregionu oraz planu ich rozwoju, identyfikacji i inwentaryzacji. Sprofilowano grupy docelowe projektu, ze szczególnym wskazaniem potrzeb turystów. Wyniki prac I komponentu stały się punktem wyjścia dla komponentu II (kluczowego w projekcie).

2. Promocja Polski Wschodniej, jako miejsca aktywnego wypoczynku - multimedialna kampania promocyjna (zadanie w trakcie przygotowania). Działania promocyjne realizowane w ramach kampanii skierowane są do turystów krajowych i zagranicznych (głównie Niemiec i Ukrainy). Celem kampanii jest zainteresowanie turystów polskich i zagranicznych ofertą Polski Wschodniej, co w konsekwencji przełoży się na wzrost ruchu turystycznego w tej części kraju oraz zwiększenie zatrudnienia w sferze usług. Kampania z założenia jest projektem kompleksowym i wieloetapowym, wykorzystującym różne narzędzia komunikacji i promocji.

**Zasięg terytorialny:** ogólnopolski i zagraniczny.

**Strona internetowa:** <http://www.pieknywschod.pl/pl/strona-glowna>

### 3.2. Opis projektów promocyjnych Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka składa się z dziewięciu osi priorytetowych. Każda oś priorytetowa koncentruje się na wsparciu pewnych typów projektów i realizuje tym samym wyznaczone cele szczegółowe Programu. W ramach analizy zbadane zostały relacje pomiędzy działaniami:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski wobec Działania V.1 realizowanego w ramach PO RPW
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki wobec Działania I.4.1 realizowanego w ramach PO RPW.

**Celem osi priorytetowej 6** jest wzmocnienie marki „Polska” przez promocję Polski, jako kraju atrakcyjnego pod względem inwestycyjnym i turystycznym, a także jako miejsca nawiązywania wartościowych kontaktów gospodarczych.

W latach 2007-2013 w ramach PO IG przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki badawcze i naukowe oraz instytucje administracji publicznej, uzyskują wsparcie w wysokości przekraczającej 9,71 miliarda euro na realizację różnego rodzaju projektów, które przyczyniają się do podnoszenia innowacyjności polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Z kwoty tej 8,25 miliarda euro, to środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), a pozostałe 1,46 miliarda euro pochodzi z budżetu krajowego.

#### **Działanie 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski**

**Celem działania jest** wzmocnienie konkurencyjności gospodarki poprzez promocję Polski, jako kraju atrakcyjnego turystycznie.

#### **Rodzaje działań realizowanych:**

- przeprowadzanie badań i analiz marketingowych w obszarze turystyki, a także dystrybucja ich wyników,
- obsługa i rozbudowa ogólnopolskiego systemu informacji turystycznej wraz z narzędziami umożliwiającymi rezerwację,

- tworzenie strategii i planów promocji,
- projektowanie i realizacja działań o charakterze informacyjnym, promocyjnym, reklamowym, obejmujących przeprowadzanie kampanii promocyjnych w kraju i za granicą, w szczególności z wykorzystaniem ośrodków POIT, jako sieci realizującej ww. zadania (wykorzystywane będą m.in. multimedialne kampanie reklamowe, przygotowanie materiałów promocyjnych i informacyjnych), wsparcie procesu tworzenia, rozwijania i promocji produktów turystycznych, tworzenie systemów identyfikacji wizualnej,
- działania marketingowe w zakresie rozwoju i promocji turystyki biznesowej,
- działania marketingowe w ramach realizowanych kampanii produktowych, w tym także organizacja seminariów, warsztatów, wystąpień targowych, imprez promocyjnych, podróży studyjnych dla przedstawicieli mediów i przedstawicieli branży turystycznej,
- kampania informacyjno-promocyjną w kontekście przygotowań Polski do EURO 2012, w tym promocja produktów turystycznych związanych geograficznie z miejscami, w których rozgrywane będą w kraju te mistrzostwa.

Projektodawcą jest Polska Organizacja Turystyczna. Projekt realizowany jest do 2012 roku. Umowa na dofinansowanie projektu została zawarta przez Ministerstwo Gospodarki i POT w dniu 12 sierpnia 2009 roku.

## Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki

### Poddziałanie 6.5.1 Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych



Zrealizowanie powyższych zadań, wpłynie na poprawę wizerunku Polski na arenie międzynarodowej oraz wzrost znaczenia Polski i polskich eksporterów na rynku międzynarodowym.

Realizacja projektu została zaplanowana na lata 2008-2015.

W projekcie przewidziane jest przeprowadzenie badań wizerunkowych, na terenie krajów o istotnym znaczeniu eksportowym dla polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań umożliwią opracowanie kampanii informacyjno-promocyjnej tak, aby w sposób korzystny wypromować wizerunek Polski na arenie międzynarodowej, a także umożliwić spójną promocję polskich eksporterów w procesie ich umiędzynarodowienia.

W oparciu o wyniki badań wizerunkowych, opracowana zostanie koncepcja programu promocji zawierająca kierunki i narzędzia komunikacji, a także atrybuty marki Polska (np. logo, hasło promocyjne, itp.).

Projekt przewiduje utworzenie portalu internetowego, który konsolidować będzie dotychczasowe źródła informacji dotyczącej Polski oraz rynków zagranicznych, przeznaczonych dla krajowych i zagranicznych eksporterów. Portal internetowy pełnić będzie funkcję platformy do nawiązywania kontaktów biznesowych z kontrahentami zagranicznymi, a także bazy umożliwiającej składanie ofert kupna i sprzedaży.

Najważniejszą częścią projektu, jest realizacja branżowych programów promocji. Branżowe programy promocji mają na celu wsparcie udziału przedsiębiorców w wydarzeniach promocyjnych oraz oddziaływać na daną branżę, jako całość.

#### **Poddziałanie 6.5.2 Wsparcie udziału przedsiębiorców w programach promocji**

Poddziałanie 6.5.2 PO IG realizowane jest w celu wzmocnienia konkurencyjności gospodarki, poprzez poprawę wizerunku polskiej gospodarki wśród partnerów międzynarodowych, nawiązanie przez przedsiębiorców kontaktów gospodarczych, a także wypromowanie polskich specjalności eksportowych. Beneficjentami tego Poddziałania są przedsiębiorcy. Zasadniczymi instrumentami realizacji tego poddziałania jest udzielanie wsparcia przedsiębiorcom uczestniczącym w branżowych programach promocji oraz programach promocji o charakterze ogólnym.

<http://www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG>,

<http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/dzialania.aspx>,

[http://www.fundusze-turystyka.pl/s,42,6\\_3\\_Promocja\\_turystycznych\\_walorow\\_Polski.html](http://www.fundusze-turystyka.pl/s,42,6_3_Promocja_turystycznych_walorow_Polski.html)

### 3.3. Charakterystyka projektów promocyjnych realizowanych na poziomie regionalnym

Wybrane do analizy projekty są działaniami prowadzonymi na poziomie regionalnym w województwach Polski Wschodniej: lubelskim, podkarpackim, podlaskim, świętokrzyskim i warmińsko – mazurskim. W zestawieniu ujęte zostały – oprócz projektów zawierających bezpośrednio działania promocyjne - także projekty, które mają na celu podniesienie walorów wizerunkowych gminy, miasta lub regionu poprzez inwestycje, takie jak np. renowacje zabytkowych obiektów lub budowa spektakularnych obiektów kulturalnych bądź sportowych. Projekty te, z uwagi na ich znaczenie wizerunkowe i turystyczne dla regionu, w sposób pośredni uczestniczą w działaniach promocyjnych Polski Wschodniej.

Lista projektów do analizy została zdefiniowana w następujący sposób (lista nie jest zamknięta, w ramach RPO województw Polski Wschodniej nabory są jeszcze prowadzone<sup>8</sup>):

LP.	NAZWA PROJEKTU
1.	Kampania promocji turystycznej Warmii i Mazur
2.	Mazury dla każdego, cały rok, całe życie – propagowanie konkurencyjnej marki regionu na rynku krajowym i rynkach
3.	Opracowanie Multimedialnego przewodnika po Gminie i Mieście Biskupiec oraz atrakcjach Warmii i Mazur wraz z info znakowaniem na terenie Gminy
4.	Szczytno – promotor mazurskich produktów turystycznych i kulturowych
5.	Kopernik Warmiakiem – promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz oferty turystycznej w oparciu o wizerunek Mikołaja Kopernika
6.	Dom Warmiński – Integracja różnych narodowości na terenie Warmii
7.	Dom Warmiński – Zdrowotne aspekty rekreacji poprzez propagowanie aktywnych form wypoczynku na terenie Warmii
8.	Dom Warmiński – Śladami historycznej Warmii
9.	Giżycko latem. Giżycko zimą – koncepcja i popularyzacja Turystyki Aktywnej na Mazurach
10.	„Kurs na Giżycko – wróćmy nad jeziora” – Kampania promocyjna Wielkich Jezior Mazurskich
11.	Promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego poprzez działalność kulturalną Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie
12.	Taniec z Mistrzami – Warmia i Mazury zapraszają
13.	Promocja walorów turystycznych gminy Węgorzewo pn.: „Węgorzewo – Mała Kraina Wielkich Jezior”

<sup>8</sup> Zgodnie z harmonogramem

[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/NaborWnioskow/Documents/RPO\\_harmonogram\\_24102011.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/NaborWnioskow/Documents/RPO_harmonogram_24102011.pdf) najbliższe daty naborów wniosków zostały określone w województwach: lubelskim oraz warmińsko mazurskim (stan na 30 września 2011 r.). Również w harmonogramie konkursów na 2012 r. w RPO województwa podlaskiego umieszczono konkurs w Działaniu 3.1 Rozwój atrakcyjności gospodarczej regionu.

LP.	NAZWA PROJEKTU
14.	Egoturystyka.pl – produkt turystyczny Krainy EGO
15.	Pisz – promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego poprzez realizację programu zdrowego sielskiego życia
16.	Mrągowo – wyrzeźbione miasto
17.	Ełk – kulinarna stolica Mazur
18.	Promocja turystyczna Kanału Elbląskiego wraz z opracowaniem wachlarza ofert turystycznych z nim związanych
19.	Kampania promocyjna województwa świętokrzyskiego
20.	Geopark Kielce - przebudowa Amfiteatru Kadzielnia
21.	Zamek Królewski w Chęcinach historycznym miejscem mocy Ziemi Świętokrzyskiej - kompleksowe zagospodarowanie Wzgórza Zamkowego i organizacja ponadregionalnego wydarzenia "Oblężenie Chęcińskiej Warowni"
22.	Wypromowanie Pacanowa, jako Europejskiej Stolicy Bajek poprzez cykl imprez i wydarzeń kulturalnych
23.	Wzmocnienie zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego miasta Sandomierz - etap II
24.	Wykreowanie i promocja markowych produktów turystycznych Województwa Świętokrzyskiego oraz ich kompleksowe oznakowanie
25.	Rozbudowa Infrastruktury Parku Etnograficznego w Tokami i Dworku Laszczyków w Kielcach
26.	Zamek Krzyżtopór markowym produktem turystycznym Województwa Świętokrzyskiego
27.	Kompleks mineralnych basenów w Solcu - Zdroju
28.	Promocja gospodarcza i inwestycyjna regionu świętokrzyskiego w oparciu o potencjał kieleckiego ośrodka targowego
29.	U źródeł pełnej mocy – kampania promocji turystycznej gmin południowego Ponidzia: Nowego Korczyna, Pacanowa, Solca Zdroju, Stopnicy i Wiślicy
30.	Moc Świętego Krzyża – kampania promocyjna produktów turystycznych wokół Świętego Krzyża
31.	Odnowa potencjału historyczno-kulturowego zabytkowego budynku tzw. "Niemczówki" w Chęcinach poprzez utworzenie kompleksowego centrum informacji turystycznej i historycznej
32.	Kampania reklamowa promująca region świętokrzyski poprzez cykl imprez kulturalnych. ŚWIĘTOKRZYSKIE. MOC KULTURY
33.	Dawny Pałac Biskupów Krakowskich w Kielcach najcenniejszym obiektem promocyjnym turystyki kulturowej ziemi świętokrzyskiej
34.	Dworek Stefana Żeromskiego - Szklany Dom - Ikona Regionu Świętokrzyskiego
35.	Remont, modernizacja oraz wyposażenie Kamienicy pod Trzema Herbami przy ul. Rynek 3/5 w Kielcach z przeznaczeniem na muzeum Dialogu Kultur
36.	Poprawa wizerunku turystycznego regionu poprzez promocję walorów wczesnobarokowego zamku Krzyżtopór w Ujeździe
37.	Kampania promocyjna Miasta i Gminy Busko-Zdrój oraz utworzenie centrum informacji turystycznej
38.	Świętokrzyski Sztetl- kampania promocyjna
39.	Szydłów - Polskie Carcassonne - kampania promocyjna
40.	Promocja Atrakcji Turystycznych Krzemienego Kręgu-Jako Markowego Produktu Turystycznego Województwa Świętokrzyskiego

LP.	NAZWA PROJEKTU
41.	Turystyczna i gospodarcza kampania promocyjna Powiatu Kieleckiego
42.	Kampania promocyjna "Historia Państwa Polskiego na przykładzie dziejów Zamku Królewskiego w Chęcinach- wielkie inscenizacje, czyli bezcenne lekcje historii na żywo"
43.	Nad Czarną i Kamienną nieodkryte piękno północnej części województwa świętokrzyskiego
44.	W rytmie Kościuszki - Uniwersał Połaniecki
45.	Kampania promocyjna miasta "Ostrowiec Świętokrzyski-aktywnie i alternatywnie"
46.	Impreza promocyjna "Europejskie Święto Jabłka Obrazów 2010, czyli Świętokrzyskie smaczne, zdrowe i witaminowe
47.	Przystań Bliżyn 2010-2012 – kampania promocyjna
48.	Turystyczna Promocja Regionu Świętokrzyskiego poprzez produkcje audiowizualne, PR. reklamę oraz inne nowoczesne instrumenty i narzędzia
49.	Rozbudowa Muzeum Wsi Kieleckiej - Parku Etnograficznego w Tokarni w celu zachowania dziedzictwa kulturowego - podniesienie atrakcyjności turystycznej regionu
50.	Zamek Krzyżtopór Świętokrzyska Strażnica Wiary i Polskości
51.	Gramy razem dla świętokrzyskiego - promocja turystyczna sportowa i gospodarcza województwa, realizowana przez klub sportowy VIVE Targi Kielce
52.	Skarbiec świętokrzyski. Szlak architektury drewnianej i średniowiecznej
53.	Świętokrzyskie - kraina pięknych koni
54.	Przeszłość dla przyszłości - Galeria Kamedulska w Pustelni Złotego Lasu
55.	Centrum Tradycji Hutnictwa - Cywilizacja Żelaza nad Kamienną
56.	Palotyńskie Centrum Dialogu, Wychowania i Promocji - Karczówka
57.	Sandomierskie Centrum Obsługi Ruchu Turystycznego w kompleksie dawnego Szpitala św. Ducha w Sandomierzu
58.	Promocja Kielc i Regionu Świętokrzyskiego poprzez sztukę festiwalowa
59.	Centrum Tradycji i Turystyki Gór Świętokrzyskich wraz z restauracją zabytków Świętego Krzyża
60.	Projekt „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”
61.	Witajcie w Gotanii - projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskiego
62.	Marka regionalna „Lubelskie” narzędziem promocji gospodarczej Lubelszczyzny
63.	Marka Kazimierz Dolny narzędziem promocji gospodarczej gminy i regionu
64.	Promocja Inwestycyjna Lublina
65.	Marka EkoLublin
66.	Strefa Zamość-rozwoj gospodarczy miasta na bazie inwestorów zewnętrznych
67.	Markowy powiat. Strategia promocji marki powiatu łęczyńskiego
68.	Promocja Powiatu Ryckiego narzędziem rozwoju lokalnego



LP.	NAZWA PROJEKTU
69.	Smaki Lubelszczyzny narzędziem dywersyfikacji instrumentów marketingu gospodarczego Lubelszczyzny
70.	Zamość - letni salon sztuki Lubelszczyzny
71.	Magia miejsc - promocja walorów turystycznych Lubelszczyzny
72.	Lublin Sztuk-Mistrzów – nowy produkt kulturowy i turystyczny oraz promocja wydarzeń artystycznych
73.	Kampania promocyjna Krainy Lessowych Wąwozów
74.	Promocja markowego produktu turystycznego Lubelszczyzny „Kajakiem po Bystrzycy i Wieprzu”
75.	Nadwiślańska Kolejka Wąskotorowa jako markowy produkt turystyczny Lubelszczyzny
76.	OPRACOWANIE I WDROŻENIE SYSTEMU PROMOCJI WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO
77.	Projekt: Kampania „Wyłącz napięcie, włącz zasilanie”
78.	Projekt „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej”
79.	Promocja miasta Rzeszowa - kampania reklamowa miasta i regionu w kraju i poza granicami Polski
80.	„Podkarpackie przyciąga inwestorów” – aktywizacja inwestycyjna Województwa Podkarpackiego poprzez kampanię outdoorową na terenie głównych aglomeracji w Polsce’
81.	Podkarpackie przyciąga inwestorów – aktywizacja inwestycyjna Województwa Podkarpackiego poprzez kampanię medialną
82.	Modelowa sieć współpracy Muzeum Archidiecezjalnego im. św. Józefa Sebastiana Pelczara w Przemyślu dla upowszechnienia walorów wielokulturowego dziedzictwa Podkarpacia
83.	Renowacja obiektów dziedzictwa kulturowego na terenie powiatu strzyżowskiego
84.	Rozbudowa, przebudowa i remont budynku Filharmonii im. Artura Malawskiego w Rzeszowie
85.	Projekt „Turystyka transgeniczna wspólnym szlakiem do sukcesu”
86.	Kampania promocyjno-informacyjna RPO województwa podkarpackiego
87.	Rozwój funkcji wystawienniczych Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie
88.	Promocja Podlasia poprzez budowę marki miasta Białegostoku - Etap I
89.	Stadion piłkarski w regionie północno - wschodniej Polski wraz zapleczem treningowym
90.	Kampania promocyjna Województwa Podlaskiego na lata 2008-2010
91.	Kampania promocyjna Suwalszczyzny, jako jednej z marek turystycznych Województwa Podlaskiego
92.	Kreacja wizerunku Województwa Podlaskiego w kraju i za granicą poprzez produkty turystyczne wysokiej jakości
93.	Kampania informacyjno-promocyjna województwa podlaskiego na lata 2010-2011
94.	Promocja turystyki na terenie południowego Podlasia- Zielonej Krainy Dobrych Wiatrów

Szczegółowa charakterystyka powyższych projektów, przygotowana według zestandaryzowanego wzoru, jest zamieszczona w Załączniku 9 do niniejszego raportu.

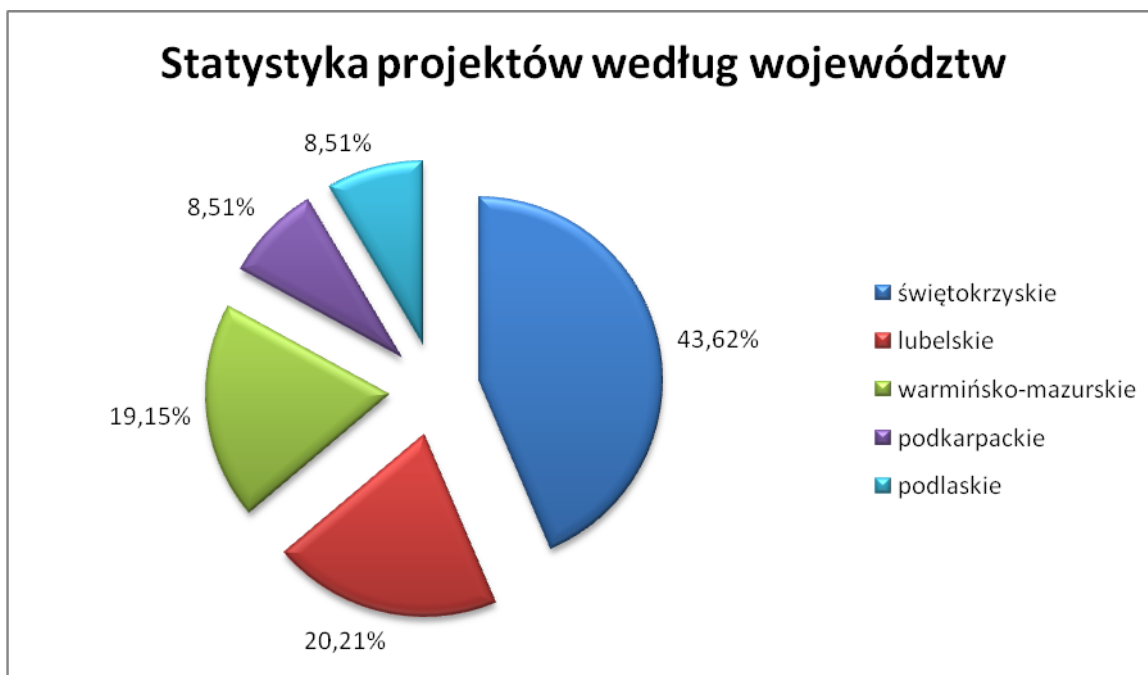
### 3.3.1. Statystyka projektów według województw

Lista projektów regionalnych została przygotowana w oparciu o zróżnicowane dane, a przede wszystkim:

- Listę beneficjentów programów operacyjnych na lata 2007-2013, stan na dzień 2 października 2011 r.  
[http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze\\_europejskie\\_2007\\_2013/Strony/Lista\\_beneficjentow\\_FE\\_021011.aspx](http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Strony/Lista_beneficjentow_FE_021011.aspx)
- Zestawienie „Działania promocyjne w zakresie turystyki podejmowane we wszystkich regionach zaangażowanych w projekt „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” w ramach Działania V.1 PO RPW” przygotowane w 2010 r na potrzeby Zespołu Konsultacyjnego przy Działaniu V.1
- Przeszukanie (research) zasobów stron internetowych Regionalnych Programów Operacyjnych województw: warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego oraz podkarpackiego
- Dokumenty przetargowe dostępne online oraz strony internetowe beneficjentów poszczególnych projektów
- Uzupełniający research zasobów Internetu przy użyciu narzędzi Google.

Na liście umieszczono wszystkie zidentyfikowane projekty należące do badanych kategorii projektów promocji gospodarczej i turystycznej, mające budżet powyżej 500 tys. zł lub / i o dużym znaczeniu dla rozwoju turystyki i gospodarki w województwach Polski wschodniej. Zgodnie z zaleceniem OPZ (str.4) wyłączono z analizy małe, pojedyncze inicjatywy.

Badaniu poddano 94 projekty, z czego 41 realizowanych jest w województwie świętokrzyskim, 19 w lubelskim, 18 w warmińsko-mazurskim, 8 w podkarpackim oraz 8 w województwie podlaskim.



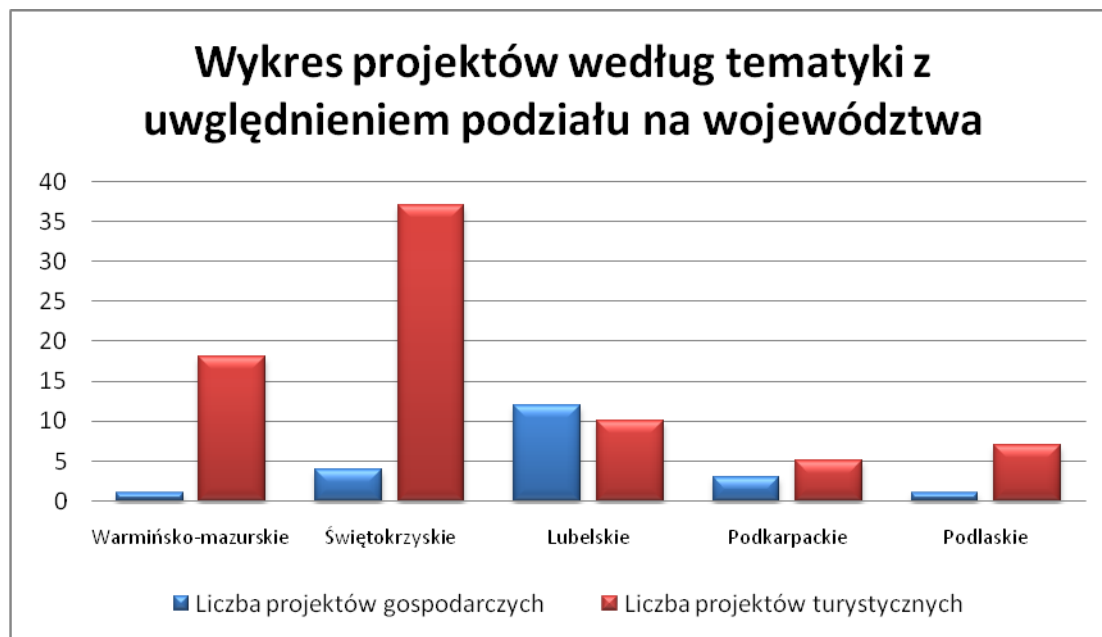
## Statystyka celu / tematyki z podziałem na województwa

Województwo	Liczba projektów traktujących o:	
	Promocji gospodarczej	Promocji turystycznej
Warmińsko-mazurskie	1	18
Świętokrzyskie	3	37
Lubelskie	12	10
Podkarpackie	3	5
Podlaskie	1	7
<b>SUMA</b>	<b>20</b>	<b>77</b>

Analiza wszystkich 94 projektów – współfinansowanych ze środków unijnych – pozwoliła stwierdzić, że przeważająca część, bo aż 77 programów realizowanych na terenie Polski Wschodniej dotyczy promocji oferty turystycznej. Wyższa suma wszystkim projektów w tabelce wynika z faktu, że 6 spośród 94 wymienionych programów zakłada zarówno promocję gospodarczą, jak i turystyczną regionu. Wśród projektów, które traktują zarówno o potencjale inwestycyjnym, jak i walorach turystycznych wymienić można: „Mazury dla każdego, cały rok, całe życie – propagowanie konkurencyjnej marki regionu na rynku krajowym i rynkach zagranicznych”, „Zamek Królewski w Chęcinach historycznym miejscem mocy Ziemi Świętokrzyskiej – kompleksowe zagospodarowanie Wzgórza Zamkowego i organizacja ponadregionalnego wydarzenia ‘Oblężenie Chęcińskiej Warowni’”, „Witajcie w Gotanii – projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskiego”, „Kampania promocyjna Miasta i Gminy Busko-Zdrój oraz utworzenie centrum informacji turystycznej”, „Promocja markowego produktu turystycznego Lubelszczyzny ‘Kajakiem po Bystrzycy i Wieprzu’” oraz „Nadwiślańska Kolejka Wąskotorowa, jako markowy produkt turystyczny Lubelszczyzny”.

Największą liczbę projektów, których celem jest rozwój turystyki zaobserwowano w województwie świętokrzyskim, z kolei najmniejszą w województwie podkarpackim.

W województwie świętokrzyskim zbadano 41 projektów, z czego 37 traktowało o potencjale turystycznym, a jedynie 4 zakładały promocję biznesową tej części kraju.



Stosunkowo dużą liczbę projektów, których celem była prezentacja potencjału inwestycyjnego regionu przygotowało i realizuje województwo lubelskie. Wśród 19 projektów wyróżnionych w tym województwie, aż 12 zakłada promocję gospodarczą.

#### Wartość projektów z podziałem na województwa

Weryfikacja wszystkich 94 projektów pod kątem całkowitej wartości wykazała, że największą liczbę programów stanowią takie, których budżet zawarty jest w przedziale 500 tys. – 1 mln zł. Zdecydowaną przewagę takich projektów odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim. Programy, których wartość waha się od 1 mln do 5 mln zł oraz takie o budżecie od 5 mln do 10 mln zł występują najczęściej w województwie świętokrzyskim.

Wśród działań o najwyższej wartości znalazły się zarówno takie, których celem jest promocja turystyczna regionu, jak i renowacja budynków czy budowa stadionu. Z kolei, programy, których budżet zamyka się w 1 mln zł zakładają przede wszystkim promocję w oparciu o materiały reklamowo-promocyjne i realizowane są na rzecz gmin czy powiatów.

Województwo	Liczba projektów wg wartości projektu			
	< 1 mln zł	1 mln – 5 mln zł	5 mln – 10 mln zł	>10 mln zł
Warmińsko-mazurskie	17	-	-	1
Świętokrzyskie	11	20	4	6
Lubelskie	8	10	-	1
Podkarpackie	5	2	-	1
Podlaskie	1	6	-	1
<b>SUMA</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
<b>UDZIAŁ</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>

### 3.4. Kluczowe projekty ogólnopolskie

#### 1. Rok Chopinowski 2010

W związku z dwusetną rocznicą urodzin Fryderyka Chopina **rok 2010, ogłoszony został Rokiem Chopinowskim. W ramach działań promocyjnych** uruchomiony został portal internetowy [www.chopin2010.pl](http://www.chopin2010.pl), który jest obecnie najpełniejszym źródłem informacji o przedsięwzięciach zrealizowanych w ramach projektu. Na portalu promowane były również chopinowskie wydawnictwa, przewodniki turystyczne, nagrania płytowe. Obchody Roku Chopinowskiego obfitowały w liczne przedsięwzięcia i wydarzenia kulturalne organizowane w całej Polsce.

#### 2. Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011

W dniu 3 grudnia 2010 roku Sejm RP przyjął uchwałę, zgodnie z którą rok 2011 ustanowiono rokiem Marii Skłodowskiej-Curie. Osiągnięcia naukowe Marii Skłodowskiej-Curie są niepodważalne – w 2011 roku mija setna rocznica przyznania jej drugiej nagrody Nobla.

W ramach projektu zrealizowano wiele innowacyjnych działań promocyjnych – między innymi odsłonięcie muralu, a także liczne konferencje i seminaria naukowe oraz happeningi.

Strona internetowa: <http://muzeum-msc.pl/>

#### 3. Polska Prezydencja 2011

Przygotowania do objęcia przez Polskę przewodnictwa w Radzie UE rozpoczęto już w roku 2007, wychodząc od analizy doświadczeń innych krajów oraz zbadania potrzeb administracji. Do głównych zadań w okresie poprzedzającym prezydencję, należało wyznaczenie priorytetów odpowiadających strategicznym celom polskiej polityki oraz polityki europejskiej, stworzenie silnego zespołu, którego zadaniem będzie pilotowanie i organizacja spotkań, a także zbudowanie strategii promocyjnej Polski, jej kultury, gospodarki i walorów turystycznych.

Przygotowanie i sprawowanie Prezydencji w Radzie UE wiąże się z koniecznością koordynowania kilku tysięcy spotkań, zarówno formalnych (poświęconych omawianiu bieżących spraw), jak i nieformalnych (w celu wymiany poglądów w sprawach długoterminowych), w Brukseli, Luksemburgu oraz kraju Prezydencji, w tym także spotkań na najwyższym szczeblu (Rada Europejska, szczyty z przywódcami państw trzecich). Kluczową rolą Prezydencji jest wypracowywanie porozumień pomiędzy Państwami Członkowskimi szczególnie wtedy, gdy poruszane są kwestie drażliwe i kontrowersyjne.

<http://pl2011.eu/>

#### 4. Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej

Przygotowania do Euro 2012 w Polsce są koordynowane przez PL.2012, spółkę celową Ministerstwa Sportu i Turystyki. W ich ramach spółka współpracuje ze 173 partnerami.

Zapewnieniu skuteczności i efektywności polskich przygotowań do UEFA EURO 2012<sup>TM</sup>, służy kompleksowy i szczegółowy plan działań zwany Mapą Drogową. Jest to dokument określający w sposób precyzyjny projekty, zadania, kamienie milowe oraz instytucje odpowiedzialne za realizację poszczególnych elementów przygotowań kraju do Euro 2012 w ramach 8 programów. Cały proces przygotowań jest oparty o nowoczesny system zarządzania projektowego Project Portfolio Management (PPM), będący najwyższym światowym standardem w zakresie zarządzania przygotowaniem do dużych imprez sportowych.

System pozwala nie tylko na ciągły monitoring statusu realizacji poszczególnych projektów i zadań, ale także na precyzyjne określanie ryzyka dla każdego z działań i inwestycji prowadzonych w ramach przygotowań.

**Strona internetowa:** <http://www.2012.org.pl/pl/euro-2012/pl2012.html>

## 5. Partnerstwo Wschodnie

Partnerstwo Wschodnie (PW), to pierwsza całościowa inicjatywa wprowadzona do systemu stosunków zewnętrznych Unii Europejskiej, skierowana do Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii oraz Ukrainy. Projekt Partnerstwa został opracowany w 2008 roku wspólnie przez Polskę i Szwecję. W marcu 2009 roku Rada Europejska wyraziła jednogłośnie poparcie dla tej inicjatywy, która stała się tym samym częścią europejskiej polityki sąsiedztwa.

Partnerstwo Wschodnie ma za zadanie przyczynić się do zbliżenia i integracji państw Europy Wschodniej i państw Kaukazu Południowego z Unią Europejską. Wprowadza nową jakość w relacjach pomiędzy UE a państwami nim objętymi poprzez postępującą i stopniową integrację tych państw i ich społeczeństw z Unią Europejską.

Pierwszy szczyt Partnerstwa Wschodniego, który odbył się 7 maja 2009 roku w Pradze, oficjalnie uruchomił inicjatywę i przyjął Wspólną Deklarację („praską”), tym samym wieńcząc sukcesem wysiłki na rzecz ustanowienia tej inicjatywy, jako integralnego elementu polityki Unii Europejskiej.

Wypełnienie założeń PW ma doprowadzić do rzeczywistego zbliżenia krajów partnerskich z UE, a w przyszłości może ułatwić pełną integrację. Partnerstwo Wschodnie działa na zasadach współwłasności, zróżnicowania i warunkowości. W oparciu o unijne wartości, standardy i normy jest rozwijana współpraca w takich dziedzinach jak: prawa człowieka, gospodarka rynkowa, zrównoważony rozwój, dobre zarządzanie, bezpieczeństwo energetyczne i wiele innych. Partnerstwo Wschodnie prowadzi również do rozwoju i umacniania kontaktów międzyludzkich, pogłębiania współpracy naukowej oraz kulturalnej.

Do głównych celów Partnerstwa Wschodniego należą: doprowadzenie do ustanowienia politycznego stowarzyszenia, stworzenie pogłębionych i kompleksowych stref wolnego handlu państw partnerskich z UE, postępująca liberalizacja reżimu wizowego, prowadząca do ustanowienia reżimu bezwizowego.

**Strona internetowa:** <http://www.msz.gov.pl/Partnerstwo,Wschodnie,19887.html>

## 6. Projekt POT Promujmy Polskę Razem

Celem Projektu jest wsparcie i wzmocnienie działalności promocyjnej Polski we współpracy ze wszystkimi podmiotami działającymi na rzecz promocji kraju na świecie. Zaplanowane przedsięwzięcia mają zintensyfikować przyjazdy turystów zagranicznych do Polski oraz spowodować wydłużenie sezonu turystycznego w kraju. Działania służą także zwiększeniu stopnia rozpoznawalności Polski za granicą, jako kraju atrakcyjnego dla turystów, oferującego konkurencyjne produkty turystyczne wysokiej jakości.

Podczas realizacji Projektu, Polska Organizacja Turystyczna współpracuje z jej zagranicznymi przedstawicielstwami, czyli z Polskimi Ośrodkami Informacji Turystycznej na całym świecie. Zaangażowane są zwłaszcza Ośrodki w: Sztokholmie, Berlinie, Brukseli, Amsterdamie, Paryżu i Londynie. Ich zadaniem jest wsparcie w doborze odpowiednich narzędzi promocji w zależności od charakteru rynku i zakładanej efektywności dotarcia do grup docelowych. Koncepcja projektu wynika

z założeń do Strategii Marketingowej Polski w Sektorze Turystyki na lata 2008-2015, opracowanej w 2008 roku przez Polską Organizację Turystyczną, oraz ze Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2008-2015 opracowanej przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

**Strona internetowa:** <http://www.promujmypolskerazem.pl/>

## 7. Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE

**Instytucja zarządzająca:** Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

**Okres realizacji:** 2010-2011.

**Cel:** Przekaz zorientowany był na ukazywanie korzyści, jakie z wdrażania Funduszy Europejskich w Polsce, odnoszą wszyscy mieszkańcy kraju. Celem kampanii było również wzmocnienie w mediach wizerunku Funduszy Europejskich.

**Opis projektu:** IK NSRO w zakresie informacji i promocji od 3 września 2010 roku do 28 lutego 2011 roku (z wyłączeniem grudnia 2010 r.) realizowała we współpracy z poszczególnymi IZ PO, spójną, pięcioletnią kampanię informacyjno-promocyjną poświęconą Narodowej Strategii Spójności i poszczególnym programom operacyjnym, tj. PO IiŚ, PO RPW, PO KL, PO IG. Kampania realizowana była za pośrednictwem telewizji, radia, Internetu oraz dodatkowo – w przypadku Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – za pośrednictwem prasy i reklamy zewnętrznej na nośnikach w warszawskim metrze. Dodatkowym atutem kampanii byli znani i lubiani w Polsce dziennikarze Dorota Wellman i Marcin Prokop. Na bieżąco prowadzone były badania dotyczące skuteczności i odbioru poszczególnych etapów kampanii. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że kampania została odebrana pozytywnie, podobała się opinii publicznej i co najważniejsze – przekazywane treści zostały właściwie zrozumiane i zapamiętane. W porównaniu do badań przeprowadzonych przed rozpoczęciem emisji kampanii (sierpień 2010), po emisji pięciu spotów reklamowych (NSS, PO IiŚ, PO RPW, PO KL, PO IG – ostatni pomiar w marcu 2011 r.) nastąpił istotny wzrost świadomości badanych, na temat obszarów wsparcia programów operacyjnych. Wzrosła znajomość nazw programów operacyjnych i konkretnych funduszy, jak również rozpoznawalność logo i nazwy „Narodowa Strategia Spójności”. Zarejestrowano również zdecydowany wzrost udziału opinii pozytywnych na temat tego, że Fundusze Europejskie i ich programy operacyjne przyczyniają się do szybszego rozwoju Polski.

**Zasięg terytorialny:** ogólnopolski.

**Strona internetowa:** <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/projekty/Strony/glowna.aspx>

## 8. Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook

**Instytucja zarządzająca:** Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

**Źródło finansowania:** EFRR.

**Cel:** Promocja regionów Polski Wschodniej w Social Media.

**Opis projektu:** Grupę docelową profilu stanowią mieszkańcy i osoby pochodzące z 5 województw Polski Wschodniej w wieku 18-35 lat. Drugą grupę docelową stanowią wszyscy Polacy w wieku 18-35 lat. Profil ma charakter informacyjno-rozrywkowy tak, aby był atrakcyjny dla użytkowników serwisu. Informacje o PO RPW prezentowane są w przystępnej formie, wykorzystywane są również specjalne aplikacje oraz kampanie reklamowe social ads. Dodatkowo użytkownikom dostarczane są informacje nt. ciekawych wydarzeń mających miejsce w Polsce Wschodniej.

**Zakres terytorialny:** ogólnopolski.

**Strona internetowa:** <http://www.facebook.com/polskawschodnia?sk=info>

#### 9. Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”

**Instytucja zarządzająca:** Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

**Okres realizacji:** 2009.

**Cel:** Zintegrowanie mieszkańców Polski Wschodniej i promocja projektów realizowanych na jej terenie.

**Opis projektu:** Kampania była skierowana do mieszkańców Polski Wschodniej. Podstawę działań stanowił konkurs na najpopularniejszy projekt realizowany w ramach PO RPW. Na specjalnie przygotowanej stronie [www.przymierzsie.pl](http://www.przymierzsie.pl), można było przeczytać opisy (w języku nietechnicznym) wszystkich projektów, poznać terminy i planowane rezultaty ich realizacji oraz oddać głos na jeden z nich. Informacje o konkursie były emitowane w radiu lokalnym (1617 emisji, m.in. w Polskim Radio, Radio Eska), Internecie, w prasie lokalnej (15 emisji w najbardziej poczytnych dziennikach 5 województw Polski Wschodniej) oraz poprzez plakaty na uczelniach Polski Wschodniej. Na stronie konkursowej zanotowano ponad 800 tys. odston, a na zwycięski projekt Targów Kielce oddano 49 917 głosów. Poprzez konkurs udało się zintegrować społeczność lokalną oraz media wokół realizowanych na ich terenie inwestycji.

**Zakres terytorialny:** makroregion Polski Wschodniej.

**Strona internetowa:**

[http://www.polskawschodnia.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Strony/Przymierz\\_sie.aspx](http://www.polskawschodnia.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Strony/Przymierz_sie.aspx)

#### 10. III Forum Funduszy Europejskich

**Instytucja zarządzająca:** Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

**Okres realizacji:** 2010.

**Źródło finansowania:** EFRR.

**Cel:** Promocja bogatej oferty funduszy unijnych.

**Opis projektu:** W dniach 1-2 października 2010 r. na Placu Defilad w Warszawie odbyło się III Forum Funduszy Europejskich, pod hasłem „Czas ekscytujących przemian”. Przedsięwzięcie składało się z części konferencyjnej, dostępnej dla zaproszonych gości oraz części targowo - wystawowej, w której udział mógł wziąć każdy. W ramach części konferencyjnej odbyły się dwie gale, podczas których wręczono nagrody dla laureatów konkursów organizowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: „Eurolider 2010” oraz „Polska Pięknieje – 7 Cudów Funduszy Europejskich”. Podczas Forum zorganizowano dodatkowo panele tematyczne:

- Zwiększenie udziału osób niepełnosprawnych w projektach PO KL,
- Ekorozwój w praktyce – Fundusze UE a zasada zrównoważonego rozwoju,
- E-marketing w turystyce,
- Fundusze nie tylko z Unii – wsparcie rozwojowe z krajów EFTA – Islandia, Liechtenstein, Norwegia, Szwajcaria,
- Polityka spójności w strategii Europa 2020.



Ponadto, zaprezentowano możliwości, jakie stwarzają Fundusze Europejskie. Dyskutowano o polityce spójności w kontekście strategii „Europa 2020”. Gościem specjalnym imprezy był Komisarz ds. Polityki Regionalnej, Johannes Hahn. W ramach części ogólnodostępnej Forum powstało miasteczko Funduszy Europejskich, w którym zaaranżowano ponad 90 stoisk, na których prezentowały się instytucje zaangażowane we wdrażanie Funduszy Europejskich (krajowe i regionalne), beneficjenci, partnerzy społeczni i gospodarczy. Dodatkowymi atrakcjami były m.in. pokazy ratownictwa medycznego oraz mobilne miasteczko ruchu drogowego, zorganizowane przez Komendę Stołeczną Policji. Na specjalnie zaaranżowanej scenie, swoje dokonania prezentowali beneficjenci FE, a także zaproszeni goście. W ciągu dwóch dni imprezę odwiedziło ponad 10 tysięcy osób.

I Forum Funduszy Europejskich odbyło się 7 i 8 maja 2008 roku. Wśród atrakcji Forum były konferencje tematyczne oraz targi otwarte dla wszystkich osób i instytucji zainteresowanych funduszami europejskimi. Z kolei II Forum Funduszy Europejskich odbyło się 7 i 8 maja 2009 roku. Uczestnicy mieli do dyspozycji informacyjne miasteczko funduszy unijnych z ponad 80 stoiskami wystawienniczymi, wykłady otwarte oraz kino Funduszy Europejskich. IV Forum miało miejsce 5 i 6 maja 2011 r. Na blisko 100 stoiskach swe osiągnięcia promowały instytucje zaangażowane we wdrażanie Funduszy Europejskich, a także beneficjenci. Wśród innych atrakcji, młodzież i dzieci, poprzez zabawę, uczyli się tego, co w Funduszach Europejskich jest najważniejsze: nowoczesności, postępu i dalekosiężnych zmian. Do dyspozycji młodych gości były Strefy: Chopina, Kopernika, nowych technologii w edukacji, multimediiów i edukacji europejskiej.

**Zasięg terytorialny:** lokalny.

**Strona internetowa:**

[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/ZPFE/Documents/sprawozdanie\\_realizacji\\_str\\_kom\\_NSS\\_02082011.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/ZPFE/Documents/sprawozdanie_realizacji_str_kom_NSS_02082011.pdf)

## 11. Europejska Stolica Kultury – ESK 2016

**Instytucja zarządzająca:** Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

**Okres realizacji:** 2010-2011.

**Źródło finansowania:** Program Kultura 2007–2013, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko XI priorytet „Kultura i dziedzictwo kulturowe”, Regionalne Programy Operacyjne.

**Cel:** Promocja Polski, jako kraju o wysokich walorach kulturowych.

**Opis projektu:** Gdańsk, Katowice, Lublin, Warszawa, Wrocław – pięć miast przystąpiło do finału konkursu o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Ostatecznie, zwycięskim miastem okazał się Wrocław. Eliminacje odbyły się w październiku 2010 w Warszawie, przed trzynastoosobową komisją złożoną z ekspertów Unii Europejskiej oraz polskich rzeczoznawców powołanych przez ministra kultury Bogdana Zdrojewskiego. Przedstawiciele jedenastu miast przedstawili swoje programy, a następnie odpowiadali na szczegółowe pytania członków konkursowego sądu. O tytuł ubiegały się także: Białystok, Bydgoszcz, Łódź, Poznań, Szczecin i Toruń. Tytuł Europejskiej Stolicy Kultury oznacza dla zwycięskiego miasta wielki prestiż, ale też wymierne korzyści ekonomiczne i społeczne. Aby kandydatura mogła być wzięta pod uwagę, muszą zostać spełnione trzy warunki: nawiązanie kontaktu z mieszkańcami miasta oraz współpracy ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w działalność kulturalną, jako ewidentny przejaw realizacji przedsięwziętego projektu, który musi zawierać propozycje o wymiarze europejskim i być programem długofalowego rozwoju kulturalnego w danym mieście.

Zasięg terytorialny: ogólnopolski.

Strony internetowe: <http://www.mkidn.gov.pl/pages/europejska-stolica-kultury-2016/co-to-jest-esk/finansowanie.php>,

<http://www.poland.gov.pl/Europejska,Stolica,Kultury,,ESK,2016,10675.html>

<http://kultura.lublin.eu/>

<http://www.bialystok2016.eu/>

## 4. OCENA KOMPLEMENTARNOŚCI DZIAŁAŃ W ZAKRESIE PROMOCJI OBSZARU POLSKI WSCHODNIEJ

---

### 4.1. Charakterystyka instytucji i podmiotów zaangażowanych w promocję Polski Wschodniej

#### 4.1.1. Instytucje o zasięgu ogólnopolskim

##### Ministerstwo Gospodarki

Minister Gospodarki jest naczelnym organem administracji publicznej kierującym działem gospodarka w administracji rządowej. Obsługę zapewnia mu Ministerstwo Gospodarki będące jednostką budżetową.

Dział gospodarka obejmuje sprawy gospodarki, w tym konkurencyjności gospodarki, współpracy gospodarczej z zagranicą, energetyki, oceny zgodności, miar i probiernictwa, własności przemysłowej, innowacyjności, działalności gospodarczej, promocji gospodarki polskiej w kraju i za granicą oraz współpracy z organizacjami samorządu gospodarczego.

Do ministra właściwego do spraw gospodarki należą w szczególności sprawy:

- kształtowania warunków podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej
- podejmowania działań sprzyjających wzrostowi konkurencyjności oraz innowacyjności gospodarki polskiej
- formułowania założeń współpracy gospodarczej z zagranicą
- współpracy z organizacjami międzynarodowymi o charakterze gospodarczym
- prowadzenia działań w zakresie kształtowania i realizacji zasad wymiany handlowej Unii Europejskiej z krajami trzecimi, w tym w szczególności w ramach wspólnej polityki handlowej Unii Europejskiej
- promocji gospodarki, w tym wspierania rozwoju eksportu i inwestycji polskich za granicą oraz wspierania napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Minister właściwy do spraw gospodarki sprawuje nadzór nad Prezesem Głównego Urzędu Miar i Prezesem Urzędu Regulacji Energetyki oraz nad działalnością Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej. Ministrowi właściwemu do spraw gospodarki podlega Urząd Dozoru Technicznego, Agencja Rezerw Materiałowych oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Minister Gospodarki pełni funkcję koordynatora krajowego systemu notyfikacji norm i aktów prawnych.

Strona internetowa: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)

##### Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Do zadań ministra spraw zagranicznych RP należy między innymi:

- utrzymywanie dobrych stosunków Polski z innymi państwami oraz organizacjami międzynarodowymi,
- reprezentowanie i ochrona interesów Polski i jej obywateli,

- współpraca z Polonią,
- promocja Rzeczypospolitej Polskiej i języka polskiego,
- ustalanie organizacji i kierowanie działalnością przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych,
- kierowanie działem administracji rządowej, sprawy zagraniczne,
- obsługa Komitetu do Spraw Europejskich.

**Strona internetowa:** [www.msz.gov.pl](http://www.msz.gov.pl)

#### **Ministerstwo Rozwoju Regionalnego**

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, powstało 31 października 2005 r., zostało wydzielone z Ministerstwa Gospodarki i Pracy:

Dział rozwój regionalny obejmuje sprawy:

- współpracy z organizacjami zrzeszającymi jednostki samorządu terytorialnego,
- opracowywania projektów narodowej strategii rozwoju regionalnego,
- funduszy strukturalnych,
- opracowywania narodowego planu rozwoju będącego podstawą do zawarcia umowy pomiędzy Rządem Rzeczypospolitej Polskiej i Komisją Europejską.

**Strona internetowa:** [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

#### **Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego**

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest urzędem administracji rządowej, obsługującym Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, obecnie właściwego do spraw jednego działu administracji rządowej - kultura i dziedzictwo narodowe.

Do głównych zadań ministerstwa należą między innymi:

- opieka nad dziedzinami: teatr, muzyka, balet, opera, sztuka estradowa, sztuki plastyczne, literatura, muzealnictwo, kultura ludowa, edukacja kulturalna, amatorski ruch artystyczny, wymiana kulturalna z zagranicą,
- wykonywanie i koordynacja realizacji zadań wynikających z polityki rządu w zakresie ochrony zabytków,
- inicjowanie działań na rzecz podtrzymania i upowszechniania tradycji narodowej i państwowej,
- opieka i nadzór nad szkolnictwem artystycznym,
- prowadzenie zadań z zakresu polityki audiowizualnej,
- nadzór nad Naczelnym Dyrektorem Archiwów Państwowych oraz Radą Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa,

**Strona internetowa:** [www.mkidn.gov.pl](http://www.mkidn.gov.pl)

#### **Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych**

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych pomaga inwestorom wejść na polski rynek oraz w najlepszy sposób wykorzystać istniejące na nim możliwości. Przeprowadza inwestorów przez wszystkie niezbędne procedury administracyjne oraz prawne występujące w trakcie realizacji projektu, wspiera także firmy, które już u nas działają. Oferuje szybki dostęp do kompleksowej informacji dotyczącej otoczenia gospodarczo-prawnego inwestycji, pomoc w znalezieniu odpowiednich partnerów oraz dostawców, jak również lokalizacji.

Misją PAIiIZ jest również kreowanie pozytywnego wizerunku Polski w świecie oraz promocja polskich produktów i usług.

W celu jak najlepszej obsługi inwestorów została utworzona sieć Regionalnych Centrów Obsługi Inwestora - COI w całej Polsce, które mają na celu poprawienie jakości usług regionów dla inwestorów, a także zapewnienie dostępu do informacji takich jak najnowsze oferty inwestycyjne i regionalne dane mikroekonomiczne. Te wyspecjalizowane biura zatrudniają pracowników przeszkolonych przez PAIiIZ i są finansowane z funduszy regionalnych. Ich zadaniem jest także ułatwianie kontaktów pomiędzy inwestorem a władzami lokalnymi. PAIiIZ działa również jako Krajowy Punkt Kontaktowy OECD.

**Strona internetowa:** [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl)

#### **Centra Obsługi Inwestora**

Działania prowadzone przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych, wspiera ogólnopolska sieć regionalnych Centrów Obsługi Inwestora - Partnerów PAIiIZ. COI powstały w ścisłej współpracy z marszałkami województw statutowo odpowiedzialnymi za promocję województwa i funkcjonują głównie w strukturach urzędów marszałkowskich i agencji rozwoju regionalnego.

Personel COI działa według standardów określonych przez PAIiIZ, został przeszkolony w Agencji i ma zapewnioną stałą pomoc merytoryczną jej pracowników. Każda z jednostek obejmuje zasięgiem działania teren województwa, w którym ma swoją siedzibę i stanowi źródło aktualnych danych o gospodarce województwa. Centra posiadają też bazy kontaktów z samorządami lokalnymi oraz instytucjami okołobiznesowymi działającymi na rzecz rozwoju województwa.

Głównym celem działania COI jest zapewnienie kompleksowej obsługi inwestorów na poziomie województwa. Centra współpracują z PAIiIZ przy obsłudze projektów inwestycyjnych oraz prowadzą samodzielnie obsługę inwestorów, którzy zgłaszają się do nich bezpośrednio.

COI w Polsce Wschodniej zlokalizowane są w miastach wojewódzkich: Olsztynie, Białymstoku, Lublinie, Kielcach i Rzeszowie.

**Strona internetowa:** [www.paiz.gov.pl/regiony/coi](http://www.paiz.gov.pl/regiony/coi)

#### **Polska Organizacja Turystyczna**

Polska Organizacja Turystyczna jest jedną z ponad 200 działających na świecie narodowych organizacji turystycznych. Celem POT jest wypromowanie Polski, jako kraju atrakcyjnego dla turystów, nowoczesnego, z wysokimi standardami usług i korzystnymi cenami. Działania na rzecz promocji i rozwoju turystyki polskiej prowadzi, zarówno w kraju jak i zagranicą.

POT jest agencją rządową wspierającą podmioty, które zajmują się turystyką. Organizuje stoiska narodowe, na największych krajowych i zagranicznych targach turystycznych, na których wystawcami są przedstawiciele branży i samorządów.

Polska Organizacja Turystyczna ma swoje przedstawicielstwa w 14 krajach świata (Austria, Belgia, Francja, Hiszpania, Holandia, Japonia, Niemcy, USA, Rosja, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy, Ukraina). Dzięki znajomości specyfiki różnych krajów planuje kampanie promocyjne, które uwzględniają charakter i potrzeby poszczególnych rynków.

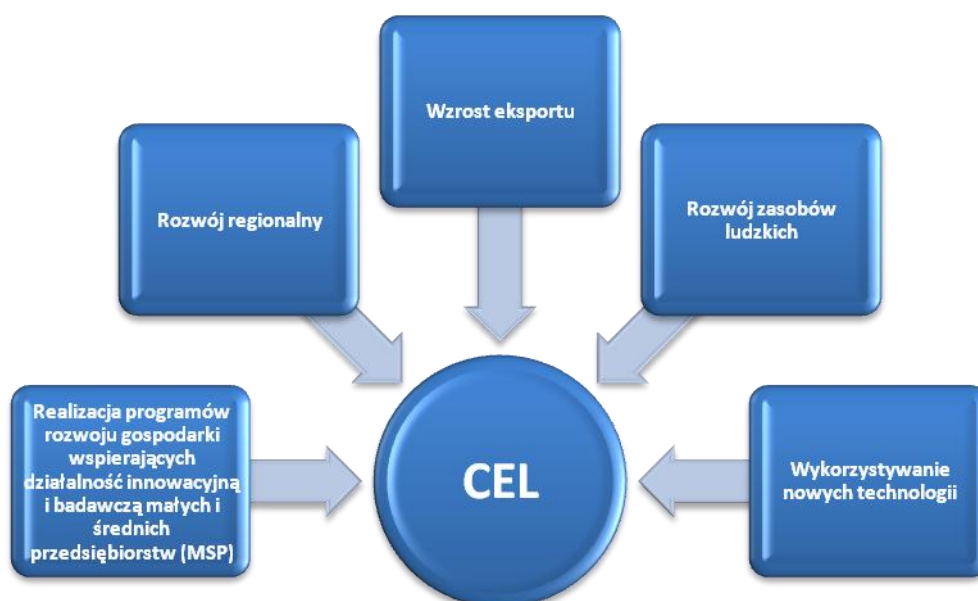
Współpracuje z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi. Wspólnie podejmuje działania, mające na celu zwiększenie zainteresowania polskimi miastami, regionami, produktami turystycznymi wśród krajowych i zagranicznych turystów. Organizuje liczne imprezy promocyjne, seminaria, szkolenia, a także zajmuje się drukiem wydawnictw promocyjnych o Polsce. Foldery POT wydawane są w 12 językach. Promują turystykę aktywną, biznesową, uzdrowską, pokazują walory turystyczne miast i regionów, w tym zabytki UNESCO, a także inne ciekawostki, które mogą zainteresować potencjalnego turystę.

Strona internetowa: [www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl)

#### PARP

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi Gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki, poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.



W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013, Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej.

Strona internetowa: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

#### 4.1.2. Instytucje o zasięgu regionalnym

##### Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna

Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna (LROT), jest jedną z 16 regionalnych organizacji turystycznych działających w Polsce. Jest stowarzyszeniem utworzonym w celu promowania w kraju i zagranicą, atrakcji turystycznych województwa lubelskiego. Została zarejestrowana w maju 2004 roku.

Utworzenie LROT w województwie lubelskim, zainicjował Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego wspólnie z Regionalną Izbą Turystyki RIG i Porozumieniem Jednostek Turystycznych w Lublinie. LROT działa na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach, ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Statutu Stowarzyszenia Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna.

LROT działa, jako stowarzyszenie non-profit. Działalność organizacji finansowana jest ze składek członkowskich oraz dotacji z Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki. LROT aktywnie zabiega także o środki z funduszy unijnych (Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego).

Podstawą działań podejmowanych przez LROT jest integracja środowisk turystycznych przez współpracę sektora publicznego z niepublicznym sektorem gospodarki turystycznej, organizacjami, stowarzyszeniami i przedsiębiorcami, a także koordynowanie działań promocyjnych dotyczących turystyki na Lubelszczyźnie. Obecnie LROT zrzesza Samorząd Województwa Lubelskiego, najatrakcyjniejsze turystycznie miasta, gminy i powiaty, wyższe uczelnie, stowarzyszenia, biura podróży, ośrodki wypoczynkowe oraz inne firmy sektora turystycznego.

Strona internetowa: [www.lrot.pl](http://www.lrot.pl)

##### Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna

Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna powstała w 2007 roku, jako niezależne stowarzyszenie osób fizycznych, podmiotów gospodarczych, organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych.

Głównym celem LLOT jest wspieranie rozwoju turystyki, rekreacji, sportu, promocji Lublina i regionu Lubelskiego.

Jednym z najważniejszych zadań jest tworzenie płaszczyzny współpracy podmiotów gospodarczych działających w zakresie turystyki z organami administracji publicznej, Lubelską Regionalną Organizacją Turystyczną, Polską Organizacją Turystyczną i jej ośrodkami za granicą, a także z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się szeroko pojętą turystyką.

Promocja Lublina i regionu lubelskiego stanowi dla fundament działalności. Tworzenie nowej i wspieranie już istniejącej infrastruktury rekreacyjnej i sportowej Lubelszczyzny, poprzez budowę obiektów widowiskowo-sportowych, tworzenie szlaków turystycznych, wypożyczalni sprzętu turystycznego i rekreacyjnego, powstawanie gospodarstw agroturystycznych, tworzenie bazy gastronomicznej i noclegowej, to możliwość zwiększania atrakcyjności naszego regionu. Poprzez szkolenia edukacyjne prowadzone w ramach projektów realizowanych przez Stowarzyszenie, chce wpłynąć na doskonalenie kadr w zakresie promocji atrakcji, obiektów i produktów turystycznych zlokalizowanych na terenie regionu lubelskiego. W ramach tych działań mieści się również poszerzanie wiedzy o własnym potencjale, organizacji i autoprezentacji na rynku usług turystycznych.

Cele organizacji:

- stworzenie interesującej oferty
- utworzenie kompleksowych punktów informacji turystycznej
- podniesienie poziomu dystrybucji informacji o walorach i atrakcjach Lublina i jego okolic

Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna cele, które sobie stawia, realizuje głównie poprzez współpracę z organami administracji rządowej i samorządowej oraz podmiotami gospodarczymi działającymi na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu. Istotna jest dla nas również współpraca z osobami fizycznymi i wszelkimi podmiotami zarówno posiadającymi, jak i nieposiadającymi osobowości prawnej, realizującymi cele i zadania w zakresie promocji i rozwoju gospodarczego Lubelszczyzny.

**Strona internetowa:** [www.lot.lublin.pl](http://www.lot.lublin.pl)

#### **Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna:**

Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT), została powołana i działa w celu kreowania pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku regionu na krajowych i zagranicznych rynkach turystycznych. Siedzibą PROT jest miasto Białystok.

Działania PROT:

- działania dla rozwoju infrastruktury turystycznej regionu
- doskonalenie kadry turystycznej
- prowadzenie akcji promocyjnych regionu w zakresie turystyki
- działalność wydawnicza
- organizacja objazdów studyjnych.

**Strona internetowa:** [www.podlaskieit.pl](http://www.podlaskieit.pl)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna „Brama na Bagna”**

Lokalna Organizacja Turystyczna "Brama na Bagna" działa w wyniku międzysektorowej współpracy partnerskiej gmin: Zawady, Rutki i Kołaki Kościelne oraz organizacji pozarządowych: Stowarzyszenia na rzecz Ekorozwoju "Agro-Group" z Białegostoku, Stowarzyszenia Miłośników Rozwoju Wsi w Targoniach Wielkich, Stowarzyszenia Ekoturystycznego "Biebrza Koneserom", Stowarzyszenia Alternatywnych Sportów, Rekreacji i Turystyki "Integra" i firm "Biebrza Eco-Travel" i "Prowadzenie i Organizacja Szkoleń Bogusława Laskowska".

Cele LOT "Brama na Bagna":

- promocja obszarów wiejskich
- szeroko pojęty rozwój turystyki
- działania na rzecz ekologii i ochrony środowiska oraz edukacji i informacji ekologicznej
- działania na rzecz ochrony i promocji krajobrazu i zasobów historyczno-kulturowych regionu
- rozwój obszarów wiejskich i rozwój regionalny
- aktywizacja ludności gmin zrzeszonych w "BnB.



Obszarem zainteresowania LOTu "Brama na Bagna" są gminy dorzecza Biebrzy i górnej Narwi, a terenem działania obszar Rzeczypospolitej Polskiej. Siedziba LOTu mieści się w budynku szkoły w Strękowej Górze, malowniczo położonej miejscowości nad Narwią. Tu rozpoczyna się legendarny Carski Trakt, który biegnąc przez całą dolinę Biebrzy, przyciąga miłośników przyrody i historii z Polski i Europy. Walory przyrodniczo - krajobrazowe dorzecza Narwi i Biebrzy determinują cele działania LOTu "BnB".

**Strona internetowa:** [www.bramanabagna.pl](http://www.bramanabagna.pl)

#### **Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna**

Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna (SIRT) funkcjonuje od października 1991 roku, jako pozarządowa organizacja non profit, zarejestrowana na podstawie Ustawy o Izbach Gospodarczych. 12 grudnia 2001 r. SIRT została rekomendowana do pełnienia funkcji Suwalsko - Sejneńskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej i pełniła ją do końca 2004 r.

SIRT zrzesza ok. 80 podmiotów z terenu 26 gmin północno-wschodniej części Polski. Członkami Izby są jednostki świadczące usługi turystyczne, a w szczególności właściciele kwater agroturystycznych i pensjonatów z terenu Suwalszczyzny.

Cele SIRT:

- prowadzenie doradztwa i szkoleń w zakresie podejmowania i rozwoju działalności turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki wiejskiej,
- świadczenie usług wypoczynkowo - rehabilitacyjnych w oparciu o własne Integracyjne Centrum Wypoczynku, Edukacji i Rehabilitacji "Maniówka",
- standaryzacja obiektów wiejskiej bazy noclegowej w oparciu o wytyczne Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej "GG",
- tworzenie i komercjalizacja regionalnego produktu turystycznego w oparciu o walory kulturowe, przyrodniczo-krajobrazowe regionu oraz bazę współpracującą,
- opracowywanie i wydawanie publikacji promocyjnych, materiałów reklamowych, obsługa targów turystycznych, public relation oraz inne działania związane z promocją i reklamą oferty turystycznej,
- prowadzenie aktywnej współpracy transgranicznej z partnerami z rejonu Morza Bałtyckiego w dziedzinie turystyki, w tym tworzenie i komercjalizacja transgranicznego produktu turystycznego,
- opracowywanie i realizacja projektów związanych z rozwojem infrastruktury turystycznej, w tym przystosowywanie bazy dla osób niepełnosprawnych.

**Strona internetowa:** <http://www.suwalki-turystyka.info.pl/>

#### **Suwalska Organizacja Turystyczna**

Suwalska Organizacja Turystyczna powstała w 2006 roku. Zrzesza osoby fizyczne i prawne, zainteresowane promocją regionu Suwalszczyzny w kraju i za granicą.

Cele:

- inicjowanie i wspieranie projektów istotnych dla rozwoju regionu

- kreowanie i upowszechnianie wizerunku Suwalszczyzny jako miejsca atrakcyjnego turystycznie
- promocja regionu w kraju i za granicą

**Strona internetowa:** [www.sot.suwalszczyzna.eu](http://www.sot.suwalszczyzna.eu)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna Ziemia Łomżyńska**

Lokalna Organizacja Turystyczna Ziemia Łomżyńska została powołana przez Starostwo powiatowe w Łomży. W jej skład wchodzi członkowie reprezentujący różne sektory - samorządy lokalne, przedstawiciele branży turystycznej, organizacji samorządowych.

Główne cele Lokalnej Organizacji Turystycznej Ziemia Łomżyńska to:

- tworzenie i promocja produktu turystycznego
- koordynacja informacji turystycznej w regionie i kraju
- szeroko pojęte działania na rzecz rozwoju turystyki przyjazdowej

**Strona internetowa:** [www.skatur.pl/LOT](http://www.skatur.pl/LOT)

#### **Augustowska Organizacja Turystyczna**

Augustowska Organizacja Turystyczna powstała 5 listopada 2003 roku, skupia samorządy i przedsiębiorców branży turystycznej. W ramach działań statutowych zajmuje się promocją turystyki na terenie Powiatu Augustowskiego. Jednym z celów jest opracowanie jednolitej strategii promocji markowych produktów turystycznych regionu. Uczestniczy również w akcjach promocyjnych w mediach i prasie, bierze czynny udział w targach turystycznych. W przyszłości zamierza organizować szkolenia dla branży turystycznej.

**Strona internetowa:** [www.augustow.eu](http://www.augustow.eu)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna "Mazury"**

Lokalna Organizacja Turystyczna "Mazury" skupia podmioty turystyczne i instytucje samorządowe w Powiecie Giżyckim. Organizacja została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym w Olsztynie dnia 1 kwietnia 2009 roku. Podstawowym celem, jaki stawia sobie stowarzyszenie, to wykreowanie Powiatu Giżyckiego, jako regionu atrakcyjnego turystycznie – markę jednoznacznie kojarzoną przez mieszkańców Polski i krajów zagranicznych, jako doskonałe miejsce do wypoczynku. To z kolei winno przełożyć się na liczbę odwiedzających turystów i efekty ekonomiczne.

Cele:

- wzrost znaczenia turystyki w gospodarce i rozwoju regionu,
- budowa wizerunku regionu jako miejsca atrakcyjnego turystycznie,
- utworzenie wyspecjalizowanej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację regionalnej i ponad lokalnej polityki promocji i rozwoju turystyki
- integracja środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego, osób prawnych i osób fizycznych zainteresowanych rozwojem turystycznym,
- podejmowania działań mających na celu integrację samorządów i podmiotów turystycznych w zakresie tworzenia programów promujących region Wielkich Jezior Mazurskich,
- rozwój oferty turystycznej,

- tworzenie płaszczyzny współpracy podmiotów gospodarczych i branży turystycznej z organami administracji publicznej oraz z Warmińsko-Mazurską Regionalną Organizacją Turystyczną i Polską Organizacją Turystyczną, a także z innymi stronami mającymi wpływ na rozwój turystyki,
- popularyzowanie i rozwijanie turystyki,
- wspierania działań na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju regionu,
- promocji inwestycji w zakresie turystyki.

**Strona internetowa:** [www.lotmp.pl](http://www.lotmp.pl)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna „Ziemia Mrągowska”**

Lokalna Organizacja Turystyczna „Ziemia Mrągowska” została utworzona w 2004 roku, a jej siedziba mieści się w Mrągowskim Centrum Informacji Turystycznej. Aktualnie stowarzyszenie liczy ponad 50 członków, w skład których wchodzi samorządy: miasta Mrągowa i powiatu oraz przedstawiciele sektora turystycznego.

Cele:

- promocja Ziemi Mrągowskiej
- wspieranie rozwoju turystyki
- systematyczna współpraca z podmiotami zainteresowanymi branżą turystyczną

**Strona internetowa:** [www.it.mragowo.pl](http://www.it.mragowo.pl)

#### **Stowarzyszenie „Dom Warmiński”**

Ogólnopolska organizacja powołana do życia w 2006, mająca na głównym celu odnowę i popularyzację regionalnej tożsamości Warmii i promocję turystyki, jako źródła rozwoju ekonomicznego regionu. Stowarzyszenie ma swoją siedzibę w historycznej stolicy Warmii – Lidzbarku Warmińskim.

Stowarzyszenie jest inicjatywą warmińskich powiatów zajmujących terytorium historycznej Warmii: olsztyńskiego, lidzbarskiego i braniewskiego. Aktualnie zrzesza osoby fizyczne i liczne osoby prawne (w tym samorządy i instytucje), których działalność jest związana z turystyką na terenie Warmii. Prowadzi projekty autorskie oraz organizuje szereg imprez promujących region.

Według statutu stowarzyszenia głównym celem Domu Warmińskiego jest promowanie Warmii, jako regionu atrakcyjnego turystycznie oraz docelowo poprawa sytuacji ekonomicznej gmin, powiatów i mieszkańców historycznej Warmii. Stowarzyszenie popularyzuje także odmienną tożsamość, krajobraz i dziedzictwo kulturowe regionu. Podnosi i wspiera integrację jednostek samorządu terytorialnego w celu ich lepszej współpracy. Ponadto inicjuje rozwój oferty turystycznej Warmii, podnosi umiejętności osób związanych z branżą turystyczną, wspomaga rozwój drobnej przedsiębiorczości, wspiera działalność wspólnot i społeczności lokalnych, wpływa na rozwój edukacji, kultury, sztuki oraz ochrony dóbr kultur i tradycji.

**Strona internetowa:** [www.domwarminski.pl](http://www.domwarminski.pl)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna „Kraina Nieodkrytych Tajemnic”**

Do najważniejszych celów Lokalnej Organizacji Turystycznej zalicza się aktywne rozwijanie turystyki na obszarze zrzeszonych gmin - Morąga, Łukty i Miłakowa oraz współtworzenie oferty produktów

turystycznych i wykreowanie nowego spojrzenia na walory turystyczne regionu, przy równocześnie zachowanej równości współuczestniczących podmiotów.

Zadania statutowe LOT „Kraina Nieodkrytych Tajemnic” realizuje w szczególności poprzez:

- organizację i udział w targach, imprezach promocyjnych, spotkaniach oraz szkoleniach specjalistycznych krajowych i zagranicznych,
- opracowywanie oraz udział w opracowywaniu strategii rozwoju, planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- udział w realizacji inwestycji infrastrukturalnych na terenie zrzeszonych gmin,
- wspieranie inicjatyw mających wpływ na rozwój turystyki i agroturystyki,
- zawieranie porozumień dotyczących współpracy przy realizacji celów statutowych,
- promocja obszaru zrzeszonych gmin we wszystkich możliwych formach,
- zapewnienie funkcjonowania informacji turystycznej oraz banku danych o podmiotach działających na terenie zrzeszonych gmin.

**Strona internetowa:** [www.lot.mazury.pl](http://www.lot.mazury.pl)

#### **Lokalna Organizacja Turystyczna „Czym chata bogata”**

Stworzona została w wyniku suwerennej decyzji zainteresowanych rozwojem i promocją turystyki podmiotów w regionie. Jest członkiem Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego, przez co działa w strukturach Polskiej Organizacji Turystycznej. Stowarzyszenie posiada osobowość prawną. Zrzesza osoby fizyczne i prawne popierające cele Stowarzyszenia i zainteresowane jego działalnością. Terenem działania Stowarzyszenia jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej i zagranica, a jego siedzibą jest miasto Staszów.

Celem działalności naszego Stowarzyszenia jest:

- kreowanie i upowszechnianie wizerunku regionu południowo-wschodniej części woj. świętokrzyskiego jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i za granicą
- integracja środowisk: gospodarczego zawodowego, samorządu terytorialnego oraz osób, instytucji i organizacji zainteresowanych rozwojem turystycznym południowo-wschodniej części woj. świętokrzyskiego
- zwiększenie liczby turystów odwiedzających region
- poprawa infrastruktury turystycznej regionu
- rozwój kultury i dbałość o zachowanie dziedzictwa kulturowego
- prowadzenie działań na rzecz rozwoju ekologii w regionie
- inicjowanie tworzenia, wspomaganie i współpraca z innymi strukturami działającymi na rzecz rozwoju i promocji turystyki
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej
- koordynacja zadań promocyjnych

- stworzenie platformy współpracy podmiotów gospodarczych turystyki z władzami regionalnymi i krajowymi (np. LEADRE+, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, itp.)

Strona internetowa: [www.czymchatabogata.com](http://www.czymchatabogata.com)

### Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego

Misją ROT jest wspieranie rozwoju i promocja turystyki województwa świętokrzyskiego. ROT skupia, jako członków - zarówno podmioty publiczne, jak prywatne, a także stowarzyszenia. Współdziała z organami administracji rządowej, władzami samorządowymi, branżą turystyczną, a także wszystkimi podmiotami działającymi na rzecz rozwoju turystyki.

Narzędziami promocji Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego są:



Strona internetowa: [www.rot.swietokrzyskie.travel](http://www.rot.swietokrzyskie.travel)

### Lokalna Organizacja Turystyczna „Beskid Niski”

Lokalna Organizacja Turystyczna "Beskid Niski" z siedzibą w Krośnie, działa od 2002 roku na rzecz rozwoju gospodarczego Beskidu Niskiego przez turystykę, w szczególności poprzez rozwój lokalnych produktów turystycznych, koordynację branży turystycznej i branż współpracujących oraz wsparcie dla administracji publicznej. Jest organizacją non profit, posiada status organizacji pożytku publicznego. Zrzesza 52 członków, wśród nich samorządy lokalne szczebla gminnego i powiatowego, samorząd gospodarczy, organizacje prorozwojowe oraz podmioty turystyczne.

Zadania statutowe LOT "Beskid Niski" realizuje w szczególności poprzez:

- tworzenie nowych produktów turystycznych
- organizację i udział w targach turystycznych i imprezach promocyjnych, spotkaniach oraz szkoleniach specjalistycznych krajowych i zagranicznych,
- zawieranie porozumień dotyczących współpracy przy realizacji celów statutowych,
- wydawanie katalogów, informatorów i innych materiałów promujących Beskid Niski,
- współfinansowanie punktów IT w Krośnie i Jaśle.

Strona internetowa: [www.beskidniski.org.pl](http://www.beskidniski.org.pl)

### Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna

Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT) jest jedną z 16 regionalnych organizacji turystycznych działających w Polsce. Prowadzi wszechstronne działania na rzecz promocji regionu i rozwoju turystyki. Została zarejestrowana w styczniu 2002 roku.

PROT działa jako stowarzyszenie non-profit. Finansuje się ze składek członkowskich, dotacji, jak również działalności gospodarczej (wydawnictwa, ekspertyzy, szkolenia, itp.). Aktywnie zabiega też o środki z programów pomocowych i dotacji z budżetów administracji publicznej.

Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna jako związek stowarzyszeń zrzesza Województwo Podkarpackie, najatrakcyjniejsze turystycznie miasta i gminy, wyższe uczelnie, stowarzyszenia i firmy sektora turystycznego, muzea i inne instytucje kultury.

Cele:

- wzmocnienie wizerunku województwa jako miejsca atrakcyjnego turystycznie
- odkrywanie i rozwój nowych produktów turystycznych
- rozbudowa systemu informacji turystycznej
- integracja środowisk turystycznych
- koordynowanie działań w zakresie planowania imprez turystycznych,
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadr turystycznych, prowadzenie badań marketingowych, analiz i monitoringu.

Strona internetowa: [www.podkarpackie.travel.pl](http://www.podkarpackie.travel.pl)

#### Podkarpacka Izba Gospodarcza

Podkarpacka Izba Gospodarcza jest organizacją samorządu gospodarczego powstałą 18 stycznia 1994 roku. Działa na obszarze województwa podkarpackiego i obecnie zrzesza ponad 60 podmiotów gospodarczych różnej wielkości i różnych branż z terenu Podkarpacia.

- reprezentowanie interesów gospodarczych zrzeszonych w niej podmiotów
- organizowanie pomocy członkom Izby w rozwiązywaniu ich problemów gospodarczych i prawnych
- wspieranie wszystkich podmiotów gospodarczych zlokalizowanych na Podkarpaciu.

Strona internetowa: [www.pigkrosno.pl](http://www.pigkrosno.pl)

#### Białkopodlaska Izba Gospodarcza

Białkopodlaska Izba Gospodarcza jest organizacją samorządu gospodarczego powstałą 5 sierpnia 1990 roku z inicjatywy podmiotów gospodarczych regionu. W chwili obecnej zarejestrowanych jest ponad 100 firm reprezentujących różne działy gospodarki: przetwórstwo rolne, przemysł lekki, usługi budowlane, handel, transport, bankowość.

Do zadań Izby należy tworzenie warunków sprzyjających działalności gospodarczej. BPIG pełni funkcję opiniodawczą w kwestiach związanych ze stanem rozwoju życia gospodarczego regionu, polityki gospodarczej oraz nowych regulacji prawnych. BPIG gromadzi i rozpowszechnia oferty współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi, organizuje misje gospodarcze, targi i wystawy. Zajmuje się działalnością szkoleniową i promocyjną. Integruje lokalnych przedsiębiorców, stanowi platformę wymiany doświadczeń i informacji.

Strona internetowa: [www.bpig.bialapodlaska.pl](http://www.bpig.bialapodlaska.pl)

### Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie

Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie jest organizacją samorządu gospodarczego. Została założona w 1993 roku. Izba zrzesza na zasadzie dobrowolności blisko 130 podmiotów gospodarczych mających swoją siedzibę na terenie województwa lubelskiego.

Regionalna Izba Gospodarcza jest członkiem Krajowej Izby Gospodarczej.

RIG była organizatorem kilkudziesięciu spotkań integracyjnych przedsiębiorców zrzeszonych w RIG, jak również spotkań z przedstawicielami władzy rządowej i samorządowej kolejnych kadencji. Od samego początku utrzymywane są relacje z lokalnymi władzami, urzędami administracji skarbowej i celnej, w trakcie organizowanych spotkań sygnalizowane są problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorcy z regionu.

**Strona internetowa:** [www.rig.lublin.pl](http://www.rig.lublin.pl)

### Świętokrzyska Izba Gospodarcza

W kwietniu 2008 roku Członkowie Stowarzyszenia Ostrowieckich Przedsiębiorców wraz z Agencją Rozwoju Lokalnego oraz przedsiębiorcami niezrzeszonymi zainicjowali powstanie Świętokrzyskiej Izby Gospodarczej, w celu wspierania biznesu oraz szeroko pojętej przedsiębiorczości.

Główne założenia ŚIG:

- reprezentowanie interesów gospodarczych zrzeszonych przedsiębiorców
- kształtowanie i promowanie zasad etyki i uczciwości w działalności gospodarczej
- opiniowanie aktów prawnych dotyczących gospodarki
- organizowanie pomocy Członkom Izby w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych.

**Strona internetowa:** [www.izba.ostrowiec.biz.pl](http://www.izba.ostrowiec.biz.pl)

### Lokalna Organizacja Turystyczna „Roztocze”

Lokalna Organizacja Turystyczna „Roztocze” powstała w celu kreowania wizerunku regionu turystycznego obejmującego Roztocze i tereny przyległe. Celem jest zwiększenie liczby turystów odwiedzających Roztocze i tereny przyległe oraz wzrost wpływów z turystyki.

Organizacja integruje środowisko samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osoby, instytucje i organizacje pozarządowe zainteresowane rozwojem turystycznym Roztocza.

**Strona internetowa:** [www.lot.roztocze.com](http://www.lot.roztocze.com)

### Lokalna Organizacja Turystyczna „Partnerstwo Ziemi Sandomierskiej”

Partnerstwo Ziemi Sandomierskiej, jest Lokalną Organizacją Turystyczną zarejestrowaną w lutym 2004 roku. Misją Partnerstwa jest wspieranie integracji środowisk społecznych Ziemi Sandomierskiej i utworzenie bazy współpracy dla rozbudowy infrastruktury turystycznej gmin warunkującej podniesienie poziomu i jakości życia ich mieszkańców.

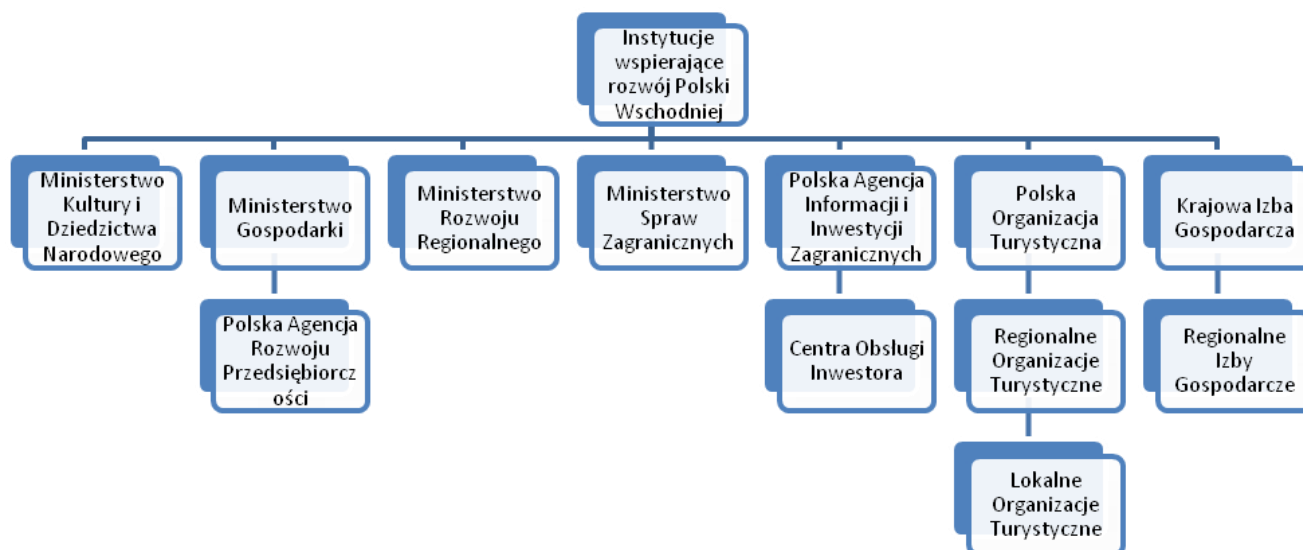
Realizacja celów działania zapisanych w Statucie zmierza do zwiększenia atrakcyjności lokalnej bazy turystycznej poprzez wskazywanie optymalnych rozwiązań i wspieranie działań prorozwojowych w lokalnych społecznościach.

Partnerstwo stara się korzystać ze wszelkich dostępnych środków pomocowych dla prowadzenia własnej działalności, ale przede wszystkim podjęto stałą akcję upowszechniania wśród mieszkańców Ziemi Sandomierskiej wiedzy na temat możliwości do pozyskania funduszy zasilających przedsięwzięcia inwestycyjne na obszarach wiejskich. Najważniejszymi instrumentami tej akcji są szkolenia specjalistyczne oraz wszelkie publikacje tematycznie związane z przedsiębiorczością i aktywnością zawodową.

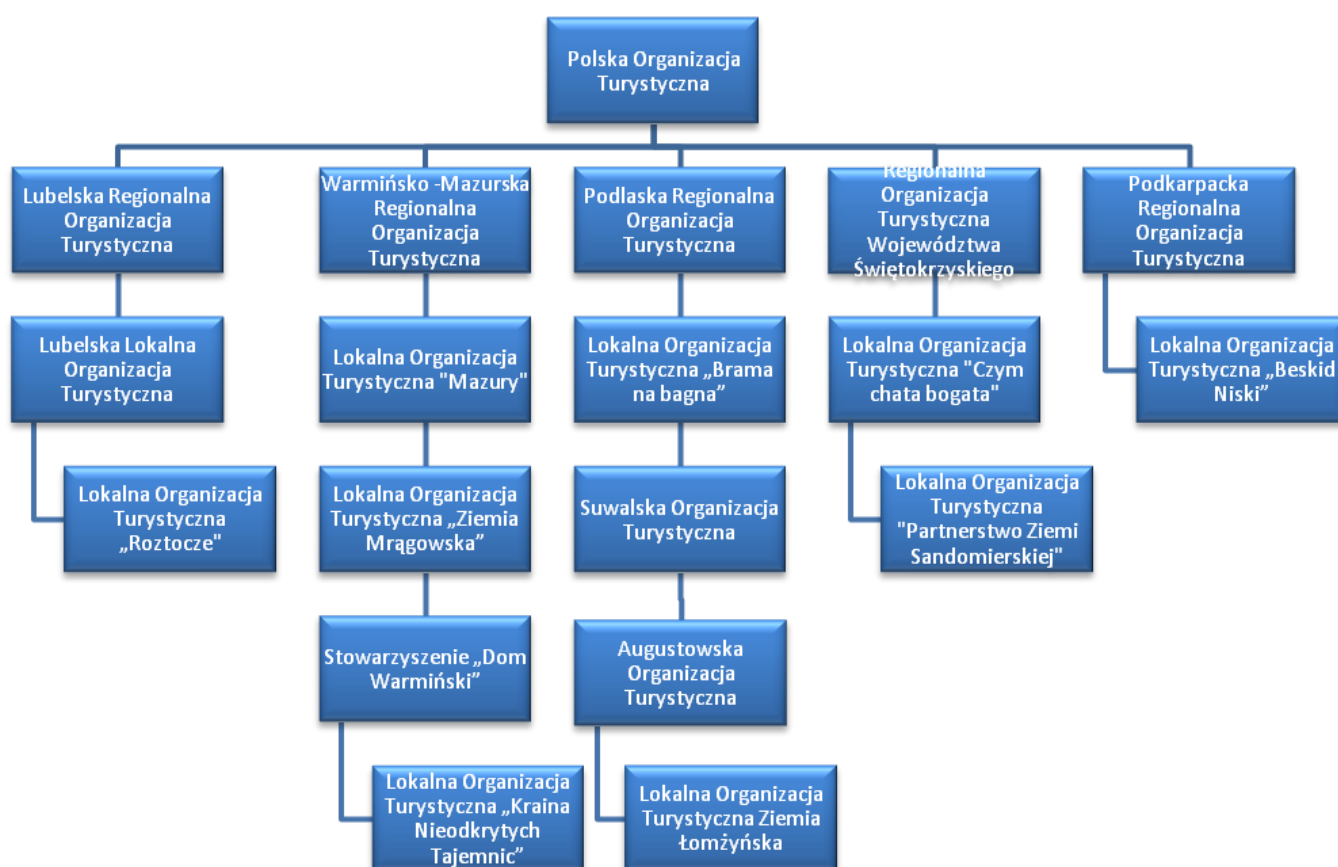
**Strona internetowa:** [www.zgoda.org.pl](http://www.zgoda.org.pl)



Wykres powiązań funkcjonalnych instytucji zaangażowanych w promocję Polski Wschodniej



Wykres powiązań funkcjonalnych instytucji związanych z promocją turystyki



## 4.2. Analiza komplementarności wewnętrznej badanych działań Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej

Nazwa projektu	Komplementarność przestrzenna	Komplementarność czasowa	Komplementarność metodologiczna	Komplementarność przedmiotowa	Komplementarność beneficjenta	Komplementarność operacyjna	Średnia ocena <sup>9</sup>
	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium zasięgu geograficznego?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium czasu i terminu realizacji?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium celu?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium tematyki?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium grup odbiorców?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium metodologii i narzędzi?	
PO RPW Poddziałania I.41 Promocja i współpraca – komponent promocja / PO RPW Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki	1	1	2	2	1	2	1,5

W ramach przeprowadzonego badania analizie poddano stopień wzajemnej /wewnętrznej/ komplementarności Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej oraz Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki.

Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW) jest jednym z instrumentów polityki regionalnej i stanowi dodatkowy element wsparcia z funduszy strukturalnych, który ma za zadanie wzmocnić działanie innych programów na obszarze Polski Wschodniej. W ramach programu realizowane są projekty kluczowe dla rozwoju społeczno-gospodarczej pięciu województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego.

### **Analiza szczegółowa komplementarności wzajemnej /wewnętrznej/**

**Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1 uznać można za częściowo komplementarne wobec siebie pod względem przestrzennym.**

Obszar realizacji projektów jest tożsamy, ponieważ analizowane działania prowadzone są zarówno na poziomie lokalnym i regionalnym pięciu województw, jak i na szeroką skalę o zasięgu ogólnopolskim i zagranicznym. Nie należy jednak tej sytuacji oceniać jako substytucyjności obydwu projektów (nakładania się, dublowania). Projekty uznane zostały za częściowo komplementarne pod względem przestrzennym, ponieważ – mimo, że dotyczą jednego makroregionu Polski – odmiennosc ich tematyki, celów, grup odbiorców etc. sprawia, że stanowią dla siebie pewnego rodzaju uzupełnienie.

**Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1 wykazują częściową komplementarność wg kryterium czasu i termin realizacji.**

Projekty promocyjne realizowane w ramach PO RPW uznać należy za częściowo uzupełniające się pod względem czasu i terminu realizacji. Różnorodność tematyczna badanych projektów sprawia, że komunikacja działań promocyjnych PO RPW może być dywersyfikowana i zmienna w czasie. Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej realizowane jest przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych w latach 2009-2015, podczas gdy Działanie V.1

<sup>9</sup> Liczona jako średnia arytmetyczna z sześciu typów komplementarności

Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki wdrażane jest przez Polską Organizację Turystyczną w latach 2010-2012. Dzięki różnym terminom realizacji, projekty te uzupełniają się częściowo.

**Analiza obydwu projektów promocyjnych PO RPW pozwoliła uznać Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1 za w pełni komplementarne pod względem celu.**

W ramach Poddziałania I.4.1 opracowany i realizowany jest program promocji potencjału gospodarczego Polski Wschodniej, którego celem jest zbudowanie wśród potencjalnych inwestorów wizerunku Polski Wschodniej, jako obszaru atrakcyjnego biznesowo. Program zakłada przygotowanie wspólnych – angażujących wszystkie pięć województw: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie – projektów promocji obszaru Polski Wschodniej.

Z kolei Działanie V.1 obejmuje opracowanie i realizację kompleksowego projektu na rzecz promocji walorów turystycznych Polski Wschodniej. Projekty uzupełniają się zatem w stopniu wysokim i stanowią spójny system, wspomagający przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego tej części kraju.

**Analiza komplementarności między obydwojoma projektami wykazała, że Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1 są całkowicie komplementarne wg kryterium tematyki.**

Tak wysoka ocena komplementarności projektów wynika przede wszystkim z faktu, że dotyczą one różnej tematyki, ale wzajemnie się uzupełniają. Skala korzyści z komplementarności – dodatkowych efektów wynikających z faktu realizacji projektów powiązanych pod względem celu – jest zatem wysoka.

Poddziałanie I.4.1 traktuje o gospodarczych walorach Polski Wschodniej, wskazując przede wszystkim potrzebę identyfikacji i rozwoju wspólnego potencjału inwestycyjnego tego regionu Polski. Program kładzie nacisk na promocję oferty biznesowej i rozwój turystyki biznesowej w makroregionie.

Z kolei, w Działaniu V.1 postawiono przede wszystkim na pokazanie szerokiego gremium atrakcyjnych turystycznie obszarów Polski Wschodniej. Program zakłada prezentację obszarów cennych przyrodniczo, turystyki krajoznawczej, obszarów wiejskich oraz turystyki kulinarnej.

Różnorodność tematyki podejmowanej w ramach Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 sprawia, że działania uzupełniają się wzajemnie, prowadząc do jeszcze bardziej wyraźnej promocji Polski Wschodniej i rozszerzenia komunikacji dotyczącej obszaru 5 województw: podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego oraz lubelskiego. Prezentacja różnych walorów regionu – zarówno z zakresu gospodarczego, jak i turystycznego – podnosi u odbiorcy ogólną ocenę potencjału makroregionu i pokazuje mnogość atutów tej części Polski.

**Analiza potencjalnych powiązań między Poddziałaniem I.4.1 a Działaniem V.1 w aspekcie grup docelowych pozwoliła stwierdzić, że projekty skierowane są do częściowo komplementarnego kręgu adresatów.**

Działania podejmowane w ramach Poddziałania I.4.1 dedykowane są zarówno odbiorcom lokalnym, jak i ogólnopolskim czy zagranicznym. Odbiorcami komunikatu są przede wszystkim środowiska okołobiznesowe i opiniotwórcze, w tym: potencjalni polscy i zagraniczni inwestorzy, międzynarodowi liderzy opinii, ekonomiści, zagraniczne izby gospodarcze, liderzy środowisk polonijnych, międzynarodowe firmy konsultingowe i turyści biznesowi.

Z kolei działania promocyjne realizowane w ramach Działania V.1 skierowane są do turystów krajowych i zagranicznych (głównie z Niemiec i Ukrainy). Grupami odbiorców projektu są również:

przedsiębiorcy świadczący usługi w sektorze turystycznym, jednostki samorządu terytorialnego oraz regionalne organizacje turystyczne.

Programy oceniono jako częściowo komplementarne pod względem grup odbiorców, ponieważ poza aspektem ogólnopolskim i międzynarodowym działania podejmowane w ramach projektów skierowane są także do mieszkańców poszczególnych województw wchodzących w skład Polski Wschodniej. Zatem stwierdzić można, że Poddziałanie I.4.1 i Działanie V.1 dublują się częściowo na poziomie lokalnym czy regionalnym, ale w pełni uzupełniają w kontekście krajowych i międzynarodowych odbiorców.

**W drodze weryfikacji narzędzi i metod wykorzystywanych w poszczególnych projektach uznano, że ich stopień komplementarności jest wysoki.**

Taka ocena poziomu komplementarności metodologii i narzędzi wynika z rozbieżnych przedmiotów działań w ramach projektów promocyjnych PO RPW. Zarówno promocja potencjału inwestycyjnego, jak i działania na rzecz prezentacji Polski Wschodniej, jako miejsca aktywnego wypoczynku wymagają użycia innych narzędzi do osiągnięcia wyznaczonego celu. Nadrzędnym aspektem, decydującym o typie stosowanych działań promocyjnych, jest funkcja informacyjna kampanii i działań promocyjnych.

Podsumowując ocenę komplementarności dwóch analizowanych projektów w ramach Programu Operacyjnego Polski Wschodniej można stwierdzić, że ich wysoki stopień komplementarności sprawia, iż przyczyniają się one do osiągnięcia celu głównego programu, czyli przyspieszenia tempa rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej, poprzez stymulowanie rozwoju konkurencyjnej gospodarki oraz zwiększanie roli turystyki w rozwoju makroregionu.

### 4.3. Analiza komplementarności działań promocyjnych PO RPW oraz regionalnych projektów promocyjnych

#### 4.3.1. Analiza projektów pod kątem komplementarności – ocena średnia

Ocena średnia została dokonana na podstawie macierzy szczegółowych opracowanych odrębnie dla każdego kryterium.

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	Komplementarność przestrzenna	Komplementarność czasowa	Komplementarność metodologiczna	Komplementarność przedmiotowa	Komplementarność beneficjenta	Komplementarność operacyjna	Średnia ocena
	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium zasięgu geograficznego?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium czasu i terminu realizacji?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium celu?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium tematyki?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium grup odbiorców?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium metodologii i narzędzi?	
PO RPW Poddziałanie I.41 Promocja i współpraca – komponent promocja	0,36	- 0,65	0,21	0,09	0,01	0,14	0,005
PO RPW Działanie V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki	0,37	- 0,23	1,02	1,1	0,71	1,29	0,71

Przedstawione powyżej kryteria zastosowano do badania zidentyfikowanych 94 projektów, dotyczących promocji turystyki i gospodarki, realizowanych w województwach Polski Wschodniej (41 w województwie świętokrzyskim, 19 w lubelskim, 18 w warmińsko-mazurskim, 8 w podkarpackim i 8 w województwie podlaskim). Dla celów niniejszego opracowania za komplementarne uznano przedsięwzięcia promocyjne wzajemnie uzupełniające się, których celem jest promocja obszaru Polski Wschodniej. Warunkiem koniecznym dla uznania projektów za komplementarne był brak sprzeczności pomiędzy zakładanymi w nich działaniami. Analizy projektów dokonano posługując się następującymi kryteriami szczegółowymi: (i) kryterium zasięgu geograficznego, (ii) czas i termin realizacji, (iii) celu, (iv) tematyki, (v) zasadniczej (docelowej) grupy odbiorców oraz (vi) stosowanych narzędzi i metod promocji.

Wyniki wykonanych analiz upoważniają do sformułowania ogólnej oceny komplementarności analizowanych projektów wobec Poddziałania I.4.1 *Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej* i Działania V.1 *Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki* wskazującej, że nie występuje substytucyjność pomiędzy analizowanymi projektami. Oznacza to, że nie wykluczają się one wzajemnie ani też nie dublują w istotny sposób. Równocześnie jednak nie można mówić także o występowaniu zasadniczych efektów synergii, kształtowanych poprzez wzajemną komplementarność – zwłaszcza w odniesieniu do Poddziałania I.4.1 *Program Promocji*

**Gospodarczej Polski Wschodniej. Ogólna ocena wskazuje, że realizowany projekt indywidualny pozostaje w neutralnej zależności wobec analizowanych przedsięwzięć.** Potwierdzają to nie tylko wskaźniki ogólne komplementarności, uwzględniające jej poszczególne wymiary na podstawie pomiaru wszystkich 94 projektów, ale także wskaźniki kalkulowane wyłącznie dla projektów, które sklasyfikowano jako dotyczące promocji gospodarczej<sup>10</sup>. W tym ostatnim przypadku, ogólna miara komplementarności kształtuje się na poziomie 0,025 (wobec wskaźnika 0,005 dla całej populacji projektów), a więc nadal utrzymuje poziom bliski do określanego w niniejszej analizie jako neutralny. **Potwierdza to dalsza analiza tych projektów, spośród których występują zarówno takie, których komplementarność jest bardzo niska lub też jest jej brak, jak i projekty komplementarne, dobrze uzupełniające się z działaniami projektu indywidualnego, realizowanego w ramach Poddziałania I.4.1.** Przykładowo, w grupie projektów promocji gospodarczej występuje 9 projektów, w których formy i zakres działań promocyjnych mają zapewniać oddziaływanie ogólnokrajowe i zagraniczne (organizacja forów gospodarczych, wizyt studyjnych, organizacja i udział w konferencjach krajowych / międzynarodowych, udział w targach inwestycyjnych, prezentacja ofert gospodarczych, różne rodzaje i formy promocji). Cel tych projektów polega często na promowaniu i uwypuklaniu atrakcyjności całych regionów (składowych Polski Wschodniej)<sup>11</sup>. Są to zatem projekty, które pod różnymi względami upodobią się do projektu indywidualnego Poddziałania I.4.1. Z drugiej strony, w badanej grupie (pozostałe 11 projektów promocji gospodarczej) wskazać można przedsięwzięcia o zasięgu regionalnym i lokalnym, które dobrze wpisują się w działania projektu indywidualnego. Koncentrują się one na promowaniu walorów poszczególnych gmin / powiatów, w tym często największych miast makroregionu (Lublin, Rzeszów), jak i rozbudowie infrastruktury służącej przyciąganiu inwestorów, czy też przedsiębiorców skłonnych do nawiązywania kontaktów gospodarczych z regionalną / lokalną sferą przedsiębiorczości. Taki rozkład tematyki projektów, ich docelowych adresatów oraz stosowanych narzędzi i form działań promocyjnych prowadzi ostatecznie do wspomianej komplementarności, ocenianej jako neutralna.

**Znacznie wyższy poziom komplementarności występuje natomiast w odniesieniu do PO RPW Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki.** Ogólna ocena to 0,71, co wskazuje na częściową komplementarność, która szczególnie ujawnia się w obszarze celów działań promocyjnych, ich form, a także tematyki i grup docelowych. Dominującą część projektów współfinansowanych z funduszy unijnych stanowią te, których celem jest prezentacja walorów turystycznych regionów. Spośród 94 analizowanych projektów o zasięgu ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym, aż 69 w sposób bezpośredni traktowało właśnie o wartościowych i godnych uwagi atrakcjach turystycznych. Ma to uzasadnienie w dokumentach strategicznych zakładających rozwój regionów przez promocję turystyki, która powinna stanowić okręt flagowy pozostałych działań.

**Stosunkowo mała liczba projektów promujących ofertę gospodarczą może świadczyć, po pierwsze o tym, że potencjał inwestycyjny Polski Wschodniej nie został jeszcze w pełni wyeksploatowany pod względem promocyjnym. Po drugie jednak, podstawą tej wyraźnie mniejszej liczby projektów**

<sup>10</sup> W zidentyfikowanej grupie 94 projektów promocyjnych za dotyczące promocji gospodarczej uznano 20 projektów (1 w województwie warmińsko-mazurskim, 1 w województwie podlaskim, 3 w województwie świętokrzyskim, 12 w województwie lubelskim oraz 3 w województwie podkarpackim). Wyróżnienia tego dokonano biorąc pod uwagę cel projektu (promocja regionalnej sfery gospodarczej, podnoszenie atrakcyjności gospodarczej / inwestycyjnej) oraz wiodącą tematykę projektu.

<sup>11</sup> Ze szczególną sytuacją mamy do czynienia w województwie podkarpackim. Każdy z trzech projektów promocji gospodarczej stawia sobie za cel promocję całego regionu (w jednym z tych projektów także Rzeszowa), jako obszaru atrakcyjnego dla inwestorów i przyjaznego dla podejmowania i realizacji współpracy gospodarczej.

może być także ograniczoność tego potencjału lub też brak zdolności do jego identyfikacji, szczególnie w świetle obecnych tendencji gospodarczych i wiążących się z nimi potrzeb potencjalnych inwestorów, czy też podmiotów zainteresowanych nawiązywaniem współpracy gospodarczej. Bliższa analiza konfiguracji projektów promocji gospodarczej wskazuje, że mamy do czynienia nie tylko z ich mniejszą liczbą, ale także mniejszą wartością finansową. Mianowicie, w badanej grupie, średnia wartość projektu w dziedzinie promocji turystycznej osiąga poziom ok. 2,8 mln zł., gdy w obszarze promocji gospodarczej tylko ok. 1,3 mln zł., a więc ponad dwukrotnie mniej<sup>12</sup>. A zatem, mniejszej liczbie projektów promocji gospodarczej nie towarzyszy bynajmniej ich szczególnie szeroki zakres (całkowita wartość projektów promocji gospodarczej wynosi ok. 25,5 mln zł.). Uwzględniając zapisy dokumentów strategicznych poszczególnych regionów Polski Wschodniej, które w znacznej mierze kładą nacisk na rozwój sfery gospodarczej, w tym jej innowacyjności, należałoby zintensyfikować działania w sferze promocji gospodarczej. Widoczna jest jednak, niezbędna w tym celu, konieczność podnoszenia zdolności do lepszej identyfikacji, pozycjonowania (w powiązaniu z walorami turystycznymi) i ostatecznie uwypuklenia potencjału gospodarczego.

Największy odsetek projektów (w całej grupie 94 projektów), uzupełniających się zarówno z Poddziałaniem I.4.1, jak i Działaniem V.1 – Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, odnotowano w województwie świętokrzyskim. Duże nasycenie wydarzeń o regionalnym i lokalnym charakterze w zakresie kultury, nauki i turystyki (wystawy, targi, festiwale etc.) sprawia, że ten region Polski w znacznej mierze wyprzedza inne województwa pod względem promocji. Z kolei, w grupie projektów promocji gospodarczej, biorąc pod uwagę liczebność takich projektów, wiodąca rola przypada województwu lubelskiemu. W tym też przypadku, pomimo, że zakres wielu z nich ma charakter ponadregionalny i międzynarodowy, to jednak skupiają się one na promowaniu potencjału i atrakcyjności określonych jednostek terytorialnych w ramach województwa, w szczególności ważnych ośrodków miejskich i gospodarczych (przykładowo: promocja Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego, jako przyjaznego inwestorom, czy też rozwój potencjału społecznego dla celów gospodarczych w podregionie hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskim, a także tworzenie i pozycjonowanie marki „Kazimierz Dolny”, jako narzędzia promocji gospodarczej). Takie odniesienie obszarowe tych projektów sprzyja osiągnięciu efektów komplementarności<sup>13</sup>.

Najwyższy stopień komplementarności wszystkich 94 projektów, odnotowano w kategorii „metodologia i narzędzia”. Oznacza to, że metodologia i działania promocyjne wykorzystywane w kampaniach finansowanych z RPO uzupełniają wachlarz narzędzi promocyjnych w ramach PO RPW.

Z uwagi na finansowanie ze środków programów operacyjnych na lata 2007 - 2012, największą substytucyjność odnotowano w zakresie kryterium czas i terminu realizacji projektów. Ponadto, spójne grupy odbiorców oraz obszar oddziaływania sprawia, że wiele inicjatyw regionalnych obejmuje ten sam obszar geograficzny co Poddziałanie I.4.1 oraz Działanie V.1.

Ogólny poziom komplementarności analizowanych działań promocyjnych można uznać za stosunkowo satysfakcjonujący - wskaźniki komplementarności badane w poszczególnych kryteriach świadczą o dopełnianiu się projektów realizowanych w pięciu województwach oraz Poddziałania I.4.1

<sup>12</sup> Wartość średnią obliczono odrzucając z grupy projektów promocji turystycznej pięć największych wartościowo przedsięwzięć, o wartości których decyduje komponent infrastrukturalny (rozwój infrastruktury turystycznej – np. rozbudowa amfiteatru, parku etnograficznego, kompleksu rekreacyjnego). W sytuacji uwzględnienia wartości tych projektów, średnia wartość w grupie projektów promocji turystycznej osiąga poziom przekraczający 6 mln zł.

<sup>13</sup> Oczywiście, nie wszystkie projekty posiadają taką konfigurację, co ostatecznie prowadzi do, wskazanej wcześniej, neutralnej oceny komplementarności.

i Działania V.1 w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Jednakże, jak zauważono powyżej, istnieją jeszcze obszary dotyczące promocji Polski Wschodniej, które mogą zostać zoptymalizowane i prowadzone bardziej efektywnie. W realizowaniu kolejnych działań promocyjnych, należy zwrócić szczególną uwagę na poszerzenie zakresu promocji potencjału gospodarczego Polski Wschodniej, przede wszystkim na poziomie regionalnym. Pamiętać jednak trzeba o poprzedzającej to potrzebie - na poziomie programów regionalnych i lokalnych - precyzyjnej identyfikacji walorów gospodarczych oraz wzmocnienia zdolności do ich odpowiedniej promocji. Promocja ta powinna uwzględniać działania podejmowane w ramach projektu indywidualnego, odnoszącego się do obszaru całej Polski Wschodniej. Z oczywistych względów szczególne znaczenie mieć tu będzie odpowiednia koordynacja tworzenia poszczególnych projektów (zagadnienie to, a także wnioski i wskazania na ten temat znajdują się w dalszych częściach raportu). Ponadto, strategia działań promocyjnych w przypadku obydwu projektów PO RPW powinna być realizowana w oparciu o ścisłą współpracę ze wszystkimi instytucjami zarządzającymi projektami promocyjnymi na poziomie województw. Dzięki stałym konsultacjom i porównywaniu strategii poszczególnych projektów promocyjnych wykluczona zostanie możliwość dublowania się, czy powielania identycznych działań mających na celu promocję gospodarczą i turystyczną.

#### 4.3.2. Analiza geograficzna komplementarności działań promocyjnych

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### Komplementarność przestrzenna

##### Kryterium zasięgu geograficznego

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

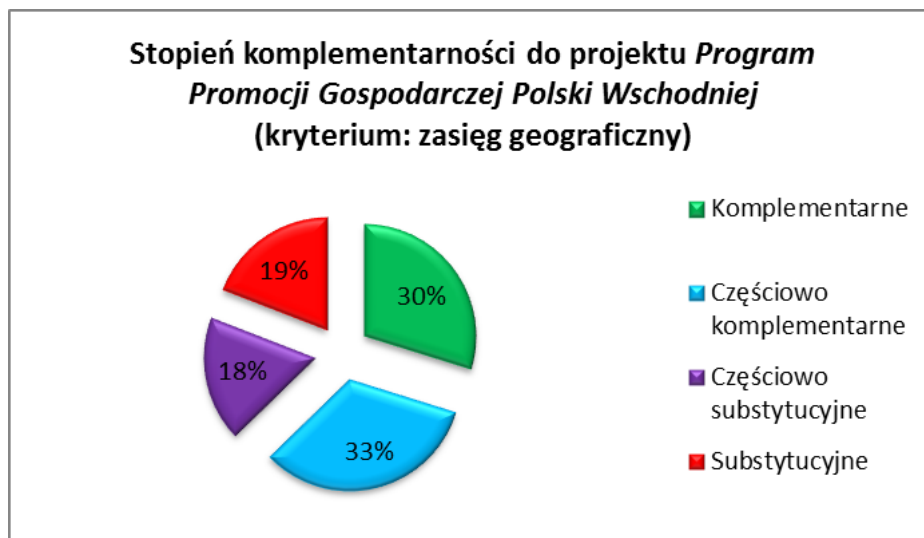
Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>0,36</b>	<b>0,37</b>

#### PODSUMOWANIE:

Analiza zidentyfikowanych projektów pod kątem zasięgu geograficznego pokazuje, że stopień komplementarności z Poddziałaniem I.4.1 Programu promocji Gospodarczej Polski Wschodniej w zasadzie nie różni się od poziomu komplementarności weryfikowanych projektów z Działaniem V.1.



Dodatni wynik pozwala stwierdzić, że pod względem terytorialnym analizowane projekty można za częściowo komplementarne.

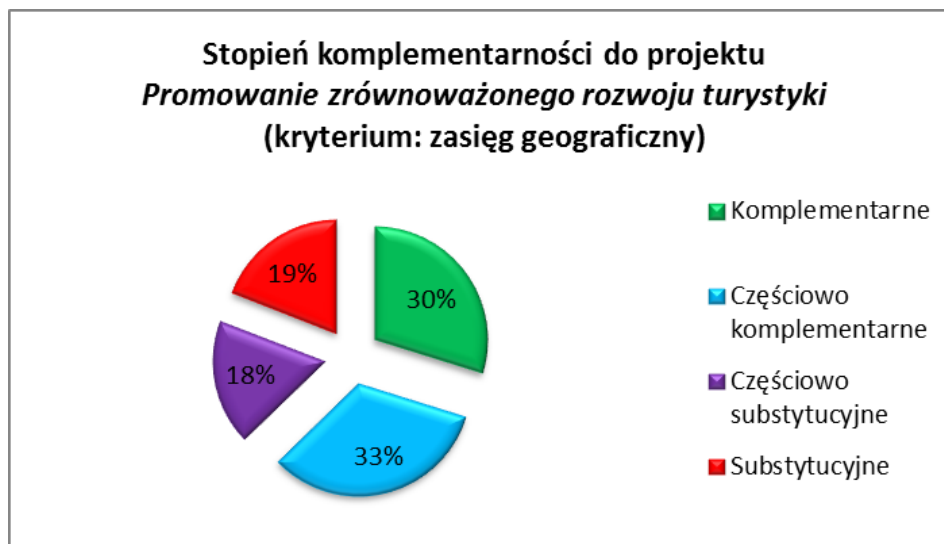


W analizowanych działaniach promocyjnych, dotyczących potencjału inwestycyjnego Polski Wschodniej, zaobserwować można **satisfakcjonujący poziom komplementarności pod względem geograficznym**. Działania lokalne sprzyjają wzbogacaniu oferty turystycznej i gospodarczej poszczególnych województw. Dzięki temu wzrasta potencjał promocyjny Polski Wschodniej. Przedsięwzięcia realizowane przez poszczególne województwa oraz powiaty w sposób znaczący uzupełniają działania w ramach PO RPW. Beneficjenci z poszczególnych województw realizują projekty promocyjne przede wszystkim o charakterze **regionalnym i lokalnym**, ponadto wzmocniają promocję obszaru Polski Wschodniej przez liczne **kampanie ogólnopolskie i zagraniczne**.

**Pełną komplementarność terytorialną** do projektu „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej” wykazują **projekty o zasięgu lokalnym**, które w znacznym stopniu uzupełniają przedsięwzięcia promocyjne w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Najwyższy wskaźnik komplementarności wykazuje aż 30% projektów, co oznacza, że co trzeci projekt nie dubluje się z działaniami promocyjnymi w ramach PO RPW pod względem zasięgu geograficznego. Co więcej, projekty te uzupełniają promocję w ramach PO RPW. Projekty częściowo komplementarne – o zasięgu regionalnym – stanowią 33% wszystkich analizowanych działań.

**Częściową substytucyjnością** odznacza się 18% projektów – o zasięgu głównie ogólnopolskim – analizowanych w odniesieniu do działań promocyjnych PO RPW. Najniższym wskaźnikiem komplementarności cechują się **projekty realizowane zarówno w całej Polsce, jak i poza jej granicami**.

Zarówno w przypadku Podziałania I.4.1 PO RPW, jak i Działania V.1 aż 59 z 94 analizowanych projektów cechuje się komplementarnością lub częściową komplementarnością w stosunku do tych działań promocyjnych w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.



Najwyższy wskaźnik komplementarności do projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” wykazują **projekty o zasięgu lokalnym** – są one dopełnieniem działań promocyjnych realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Aż 30% projektów wykazuje pełną komplementarność. Z kolei 33% projektów – o zasięgu regionalnym – cechuje się częściową komplementarnością w odniesieniu do Działania V.1. Projekty o zasięgu regionalnym realizowane w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych województw warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, podkarpackiego, podlaskiego oraz lubelskiego tylko w stosunkowo małym stopniu pokrywają się przestrzennie z działaniami promocyjnymi w ramach PO RPW.

Tylko 18% projektów wykazuje **częściową substytucyjność** wobec działań promocyjnych PO RPW. Do tej grupy należą projekty o zasięgu ogólnopolskim, które realizowane są w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Prowadzenie działań promocyjnych na częściowo pokrywającym się obszarze, w przypadku, gdy czas realizacji projektów jest zbliżony, może doprowadzić do rozproszenia komunikatu i spadku efektywności działań promocyjnych.

Najniższym wskaźnikiem komplementarności cechują się **projekty realizowane zarówno w całej Polsce, jak i poza jej granicami**. Działania takie mogą w znaczący sposób powielić promocję prowadzoną w ramach PO RPW, a co za tym idzie obniżyć wiarygodność, efektywność i skuteczność kampanii. Stosunkowo wysoki odsetek projektów częściowo substytucyjnych oraz substytucyjnych wynika – zarówno w przypadku Poddziałania I.4.1, jak Działania V.1 – z dążenia poszczególnych województw Polski Wschodniej do **intensywnej promocji własnej, planowanej na szerokich obszarach geograficznych**.

#### 4.3.3. Analiza komplementarności kampanii pod kątem czasu i terminów realizacji

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### **Komplementarność czasowa**

##### **Kryterium czasu i terminu realizacji**

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

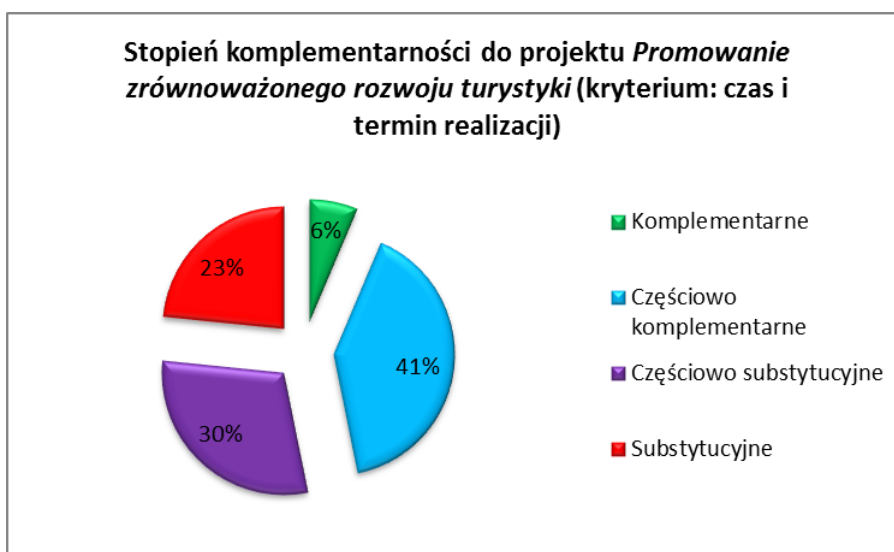
Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>-0,65</b>	<b>-0,23</b>

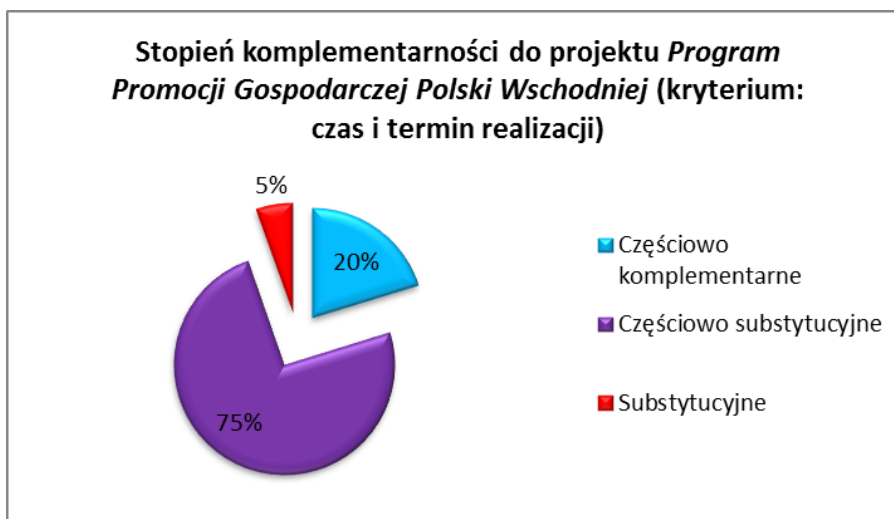
### PODSUMOWANIE:

Zidentyfikowane działania i projekty promocyjne dotyczące Polski Wschodniej – z uwagi na unijne źródło finansowania – planowane są w podobnych okresach czasowych. W przypadku, gdy realizowane działania promocyjne odbywają się jednocześnie i są skierowane do podobnych grup odbiorców, komunikat zostaje rozproszony, tym samym efektywność promocji może okazać się niższa od zakładanej.



Niemal połowę analizowanych projektów uznać można za komplementarne wobec Działania V.1. PO RPW wg kryterium czasu - odsetek projektów komplementarnych i częściowo komplementarnych wyniósł łącznie 47%. Najwyższy wskaźnik komplementarności czasowej wykazuje 6% projektów dotyczących promocji turystyki oraz 20% projektów, które odnoszą się do promocji walorów gospodarczych regionu.

Stosunkowo wysoki odsetek projektów komplementarnych w przypadku Działania V.1. wynika z faktu, że projekt POT jest o wiele krótszy niż działania realizowane przez PAIILZ i nie pokrywa się terminowo z działaniami w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych zaplanowanych na lata 2007-2013.



Znacznie dłuższy okres przeznaczony na Poddziałanie I.4.1 – lata 2009-2015 – sprawia, że aż 75% projektów można uznać za częściowo substytucyjne pod względem terminu realizacji. 5% z 94 projektów dotyczących promocji gospodarczej i turystycznej jest w pełni substytucyjne w odniesieniu do Poddziałania I.4.1. W przypadku Działania V.1 projekty częściowo substytucyjne wobec przedsięwzięcia POT stanowią 30% ogólnej liczby analizowanych projektów.

Stosunkowo niewielki zakres komplementarności pod względem czasu i terminu realizacji analizowanych projektów, jest niwelowany przez komplementarny dobór narzędzi i metodologii działań promocyjnych, a także wysoką komplementarność pod względem innych aspektów działań promocyjnych. Niski wynik badania w tym kryterium, wynika z intensyfikacji działań związanych z harmonogramem przyznawania dofinansowań UE.

#### 4.3.4. Analiza celów kampanii pod względem komplementarności

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### Kryterium celu

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

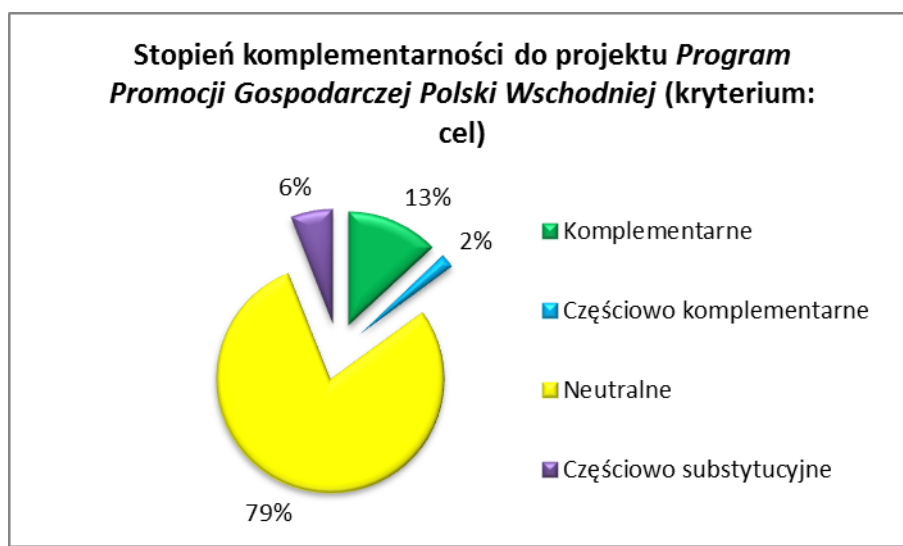
Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu / nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>0,21</b>	<b>1,02</b>

## PODSUMOWANIE

Analiza poszczególnych projektów pod kątem celu pozwoliła stwierdzić, że stopień komplementarności z Poddziałaniem I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej jest znacznie niższy od poziomu komplementarności weryfikowanych projektów z Działaniem V.1.



Tak duża rozbieżność w stopniu komplementarności wynika z faktu, że projekty mające na celu promocję oferty turystycznej są zdecydowanie liczniejsze, niż te zakładające promocję potencjału inwestycyjnego poszczególnych regionów Polski Wschodniej.

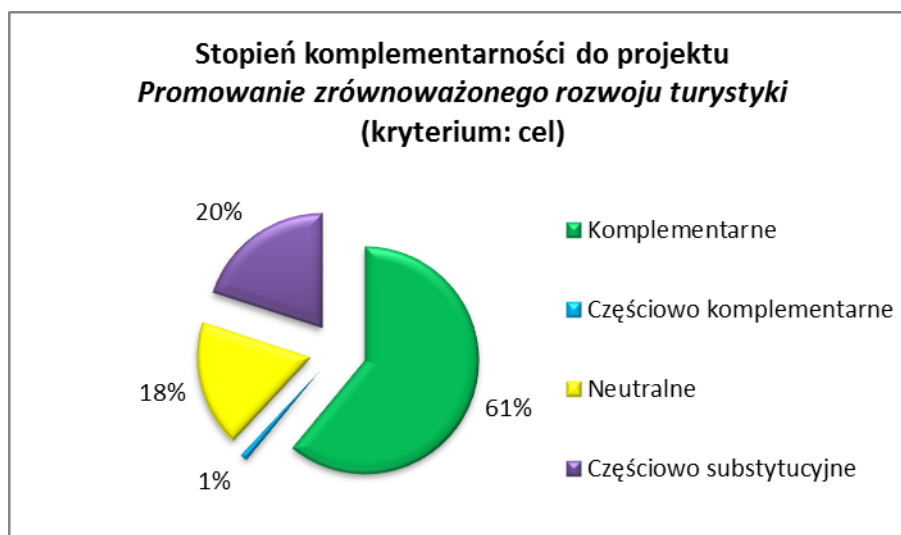
Badanie wykazało, że wśród 94 analizowanych projektów aż 79% (74 z 94) jest neutralne wg kryterium celu wobec Poddziałania I.4.1. Tylko 13% (12 z 94) weryfikowanych programów oceniono jako komplementarne a 2% (2 z 94) jako częściowo komplementarne. Analiza pozwoliła również zidentyfikować 6% (6 z 94) projektów, które uznano za częściowo substytucyjne wg kryterium celu wobec Poddziałania I.4.1. W analizie przyjęto założenie, że projekty o charakterze czysto turystycznym nie są komplementarne wobec Poddziałania I.4.1. Uznano bowiem, że projekty, których celem jest promocja walorów turystycznych danego regionu nie wpływają na podniesienie potencjału inwestycyjnego tego miejsca. Wynika to z faktu, że zarówno sposób komunikacji, jak i pozostałe czynniki promocji dobierane są konkretnie do działań, zakładających prezentację aspektów turystycznych i pozostają neutralne wobec tych o charakterze biznesowym.

Za projekty w pełni komplementarne uznano takie, które zakładają promocję potencjału inwestycyjnego miasta, powiatu czy gminy i stanowią uzupełnienie dla Poddziałania I.4.1. Wśród nich wymienić można: „**Kampania promocyjna Miasta i Gminy Busko-Zdrój oraz utworzenie centrum informacji turystycznej**”, „**Witajcie w Gotanii - projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki**

**regionu hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskiego” czy „Marka regionalna „Lubelskie” narzędziem promocji gospodarczej Lubelszczyzny”.**

Projekty częściowo substytucyjne wobec Poddziałania I.4.1 zakładają natomiast promowanie walorów inwestycyjnych regionu w kraju i za granicą, w związku z czym częściową dublują się z celem Programu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Częściowa substytucyjność tych projektów wynika z faktu, że zarówno Działanie V.1, jak i tak sklasyfikowane projekty zakładają dotarcie do szerokiego grona odbiorców w podobnym czasie i podobny sposób. W przypadku gdy komunikat o atrakcyjności inwestycyjnej danego regionu dociera w tym samym czasie do częściowo powielającej się grupy docelowej, jak w Poddziałaniu I.4.1, możemy mówić o swego rodzaju dublowaniu się pod względem celu.

Przykładowe projekty to: **„Promocja gospodarcza i inwestycyjna regionu świętokrzyskiego w oparciu o potencjał kieleckiego ośrodka targowego”, „Projekt „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” czy „Smaki Lubelszczyzny narzędziem dywersyfikacji instrumentów marketingu gospodarczego Lubelszczyzny”.**



Z analizy wynika, że komplementarne projekty na rzecz promocji i rozwoju turystyki stanowią zdecydowaną większość działań podejmowanych na terenie Polski Wschodniej.

Uzupełnieniem dla Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki jest 61% (57 na 94) projektów, co daje zatem znacznie większy stopień komplementarności, niż ma to miejsce w przypadku Poddziałania I.4.1. Z kolei neutralność pod względem celu wykazuje 18% (17 z 94), a częściową substytucyjność 20% (19 z 94) badanych projektów. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem substytucyjność projektów pod względem ich celu przejawia się głównie w projektach o zasięgu ogólnopolskim. W tej grupie znalazły się przede wszystkim projekty zakładające promocję całego województwa oraz regionu w Polsce i za granicą.

Za projekty w pełni komplementarne uznano takie, które za cel stawiają sobie promocję turystyczną regionu, powiatu lub gminy i są uzupełnieniem dla Działania V.1. Wśród projektów ocenionych jako w pełni komplementarne wymienić można: **„Zamość - letni salon sztuki Lubelszczyzny”, „Magia miejsc - promocja walorów turystycznych Lubelszczyzny” czy „Promocja markowego produktu turystycznego Lubelszczyzny „Kajakiem po Bystrzycy i Wieprzu”**

Za częściowo komplementarny wobec Działania V.1 uznano projekt „**Palotyńskie Centrum Dialogu, Wychowania i Promocji – Tarczówka**”, ponieważ zakłada on budowę sal konferencyjnych i noclegowych, a co za tym idzie wzbogacenie oferty turystycznej regionu.

Z kolei częściową substytucyjnością wg kryterium celu wykazały się projekty, które zakładają **promocję Województwa, regionu czy powiatu o zasięgu ogólnopolskim. Przykładowe projekty to: „Opracowanie i wdrożenie systemu promocji województwa lubelskiego”, „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej” czy „Turystyczna Promocja Regionu Świętokrzyskiego poprzez produkcje audiowizualne, PR. reklamę oraz inne nowoczesne instrumenty i narzędzia”.**

Po weryfikacji poszczególnych projektów pod względem ich celu zaobserwowano, że zdecydowana większość działań zakładających promocję gospodarczą prowadzona jest na terenie województwa lubelskiego, podczas gdy projekty wspierające turystykę dominują w województwie świętokrzyskim.

#### 4.3.5. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod kątem poruszanej tematyki

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### Komplementarność operacyjna

##### Kryterium tematyki

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

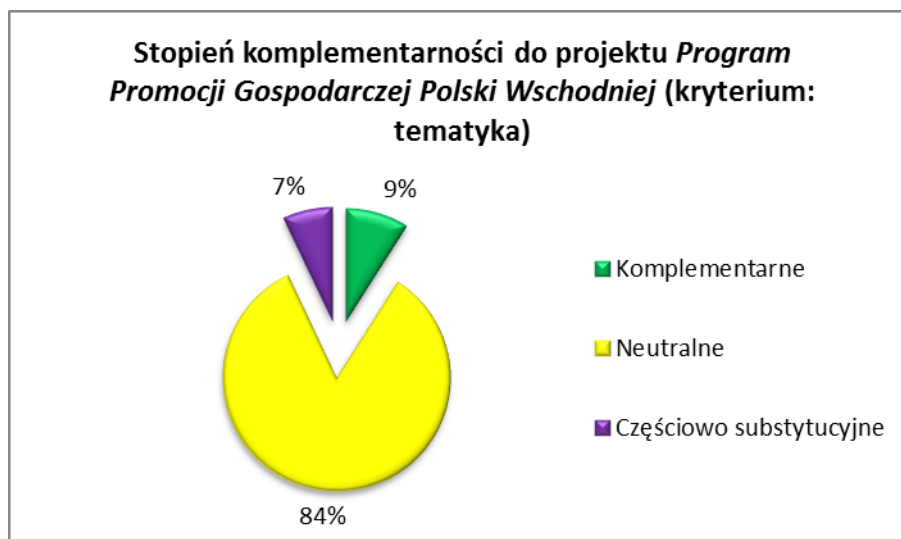
Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu / nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>0,09</b>	<b>1,1</b>

#### PODSUMOWANIE

Analiza wszystkich 94 projektów pod kątem ich komplementarności wg kryterium operacyjnego (tematyki) wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej oraz Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, wykazuje znaczną przewagę stopnia komplementarności z Działaniem V.1.



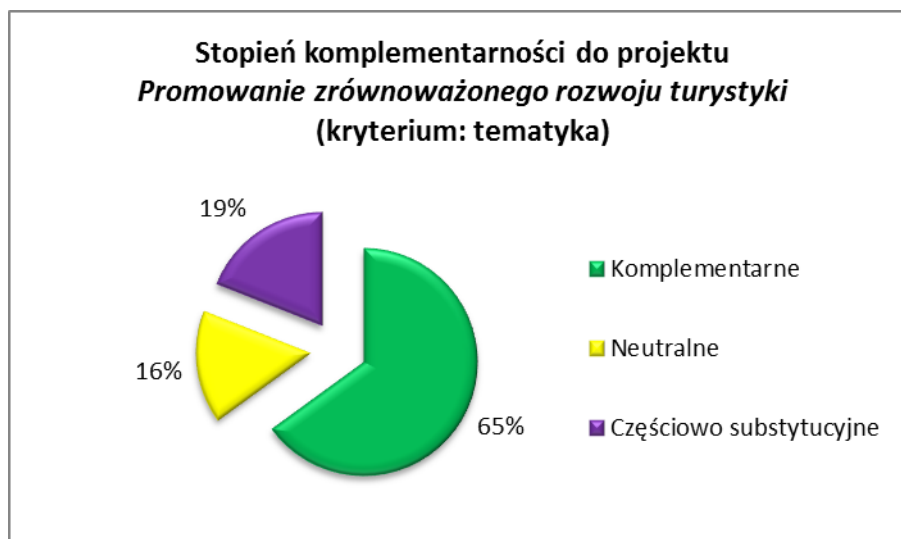
Spośród wszystkich analizowanych projektów aż 84% (79 z 94) ocenione zostało jako neutralne wg kryterium tematyki wobec Poddziałania I.4.1. Jedynie 9% (8 z 94) projektów regionalnych wykazało pełną komplementarność w kontekście poruszanej tematyki, a 7% (7 z 94) częściową substytucyjność.

Tak wysoki poziom neutralności w aspekcie poruszanej tematyki wynika przede wszystkim z faktu, że projekty promujące potencjał inwestycyjny stanowią znacznie mniejszą część wszystkich analizowanych projektów.

Za projekty w pełni komplementarne wobec Poddziałania I.4.1 uznano takie, których celem jest promocja gospodarcza regionu, powiatu czy gminy a poruszana w programie tematyka stanowi uzupełnienie dla PO RPW. Wśród projektów regionalnych, stanowiących wsparcie dla Poddziałania I.4.1 wymienić można: „**Promocja gospodarcza i inwestycyjna regionu świętokrzyskiego w oparciu o potencjał kieleckiego ośrodka targowego**”, „**Witajcie w Gotanii - projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskiego**” czy „**Markowy powiat. Strategia promocji marki powiatu łączyńskiego**”. Programy w pełni komplementarne wobec Poddziałania I.4.1 zakładają promocję gospodarczą między innymi przez: **wykorzystanie potencjału przyrodniczo-kulturowego, zacieśnienie współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami** oraz promocję walorów inwestycyjnych przez **prezentację regionalnego produktu**.

Z kolei częściową substytucyjność wobec Poddziałania I.4.1 wykazały projekty, w których założono **promocję miejsc przyjaznych inwestorom**. Położenie nacisku na walory biznesowe promowanych miejsc sprawia, że projekty te oceniono jako częściowo dublujące się wg kryterium tematyka z założeniami Programu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Wśród tak ocenionych projektów wyróżnić można: „**Marka EkoLublin**”, „**Podkarpackie przyciąga inwestorów – aktywizacja inwestycyjna Województwa Podkarpackiego poprzez kampanię medialną**” oraz „**Promocja Inwestycyjna Lublina**”.





Weryfikacja tematyki poszczególnych projektów – realizowanych na terenie pięciu województw: świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim, lubelskim, podlaskim i podkarpackim – pozwala stwierdzić, że znaczna część działań na poziomie lokalnym i regionalnym jest w pełni komplementarna wobec Działania V.1

Wysoki odsetek – aż 65 % ( 61 z 94) – projektów komplementarnych do Programu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” wynika z faktu, że znaczna część analizowanych działań traktuje o promocji oferty turystycznej w sposób odmienny niż Działanie V.1. Jedynie 16% (15 z 94) programów regionalnych jest neutralne w kontekście poruszanej tematyki, a 19% (18 z 94) wykazuje częściową substytucyjność.

Projekty uznane za całkowicie komplementarne wg kryterium tematyka poruszają przede wszystkim tematykę dziedzictwa kulturowego oraz historycznego danego regionu, powiatu czy gminy. Stanowią one zatem doskonałe uzupełnienie dla projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki”, wzmacniając atrakcyjność turystyczną Polski Wschodniej. Wśród programów w pełni komplementarnych wyróżnić można: „**Opracowanie Multimedialnego przewodnika po Gminie i Mieście Biskupiec oraz atrakcjach Warmii i Mazur wraz z info znakowaniem na terenie Gminy**”, „**Dom Warmiński – Integracja różnych narodowości na terenie Warmii**”, „**Promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego poprzez działalność kulturalną Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie**” oraz „**Egoturystyka.pl – produkt turystyczny Krainy EGO**”.

Za projekty neutralne wg kryterium tematyki uznano takie, które nie traktowały w sposób bezpośredni o promocji potencjału turystycznego wybranych regionów Polski Wschodniej.

Z kolei częściową substytucyjnością wg kryterium tematyka wobec Działania V.1 wykazały się projekty, w których poruszano tematykę turystyki krajoznawczej oraz obszarów cennych przyrodniczo, w związku z czym dublowały one założenia projektu Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki. Przykładowe projekty ocenione jako częściowo substytucyjne to: „**Promocja walorów turystycznych gminy Węgorzewo pn.: „Węgorzewo – Mała Kraina Wielkich Jezior”**”, „**Pisz – promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego poprzez realizację programu zdrowego sielskiego życia**” oraz „**EtK – kulinarna stolica Mazur**”. Projekty te – ze względu na swój regionalny i lokalny charakter – nie wpływają w sposób bardzo znaczący na Działanie V.1. By ograniczyć dublowanie się podejmowanej tematyki należy jednak zwrócić szczególną uwagę na unikatowe cechy danego powiatu, gminy czy województwa. Nacisk na sprecyzowane walory turystyczne pozwoli uniknąć sytuacji występowania częściowej substytucyjności w kontekście poruszanej tematyki.

Największy odsetek działań – uzupełniających się wg kryterium tematyka – odnotowano w województwie świętokrzyskim. Projekty, których celem jest promocja oferty turystycznej, opierają się głównie o prezentację dziedzictwa kulturowego, znanych postaci i wydarzeń historycznych. Znaczna część projektów wyróżnia również działania grup teatralnych i tanecznych. Układają się one zatem w spójny system, wspierając nie tylko promocję walorów województwa, ale również całej Polski Wschodniej.

Projekty substytucyjne lub częściowo substytucyjne do Działania V.1. realizowane są w województwie warmińsko-mazurskim. Działania ocenione jako powielające się zakładają promocję regionu lub województwa w oparciu o obszary cenne przyrodniczo, obszary wiejskie oraz turystykę kulinarną – w związku z czym poruszają taką samą tematykę jak Działanie V.1. „Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki”.

#### 4.3.6. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod względem metodologii i narzędzi wykorzystywanych w ramach kampanii

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### Komplementarność operacyjna

##### Kryterium metodologii i narzędzi

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

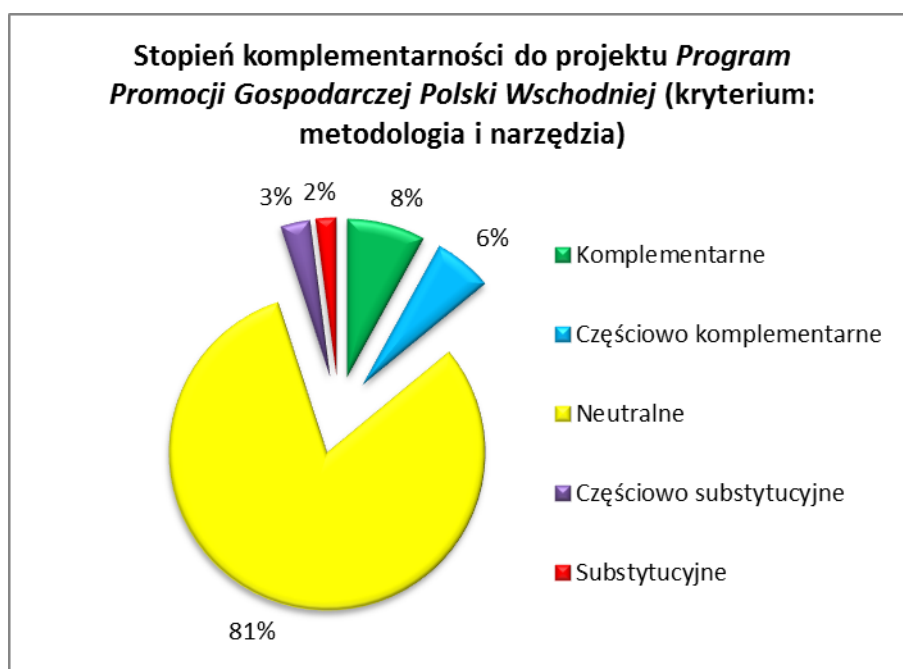
Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

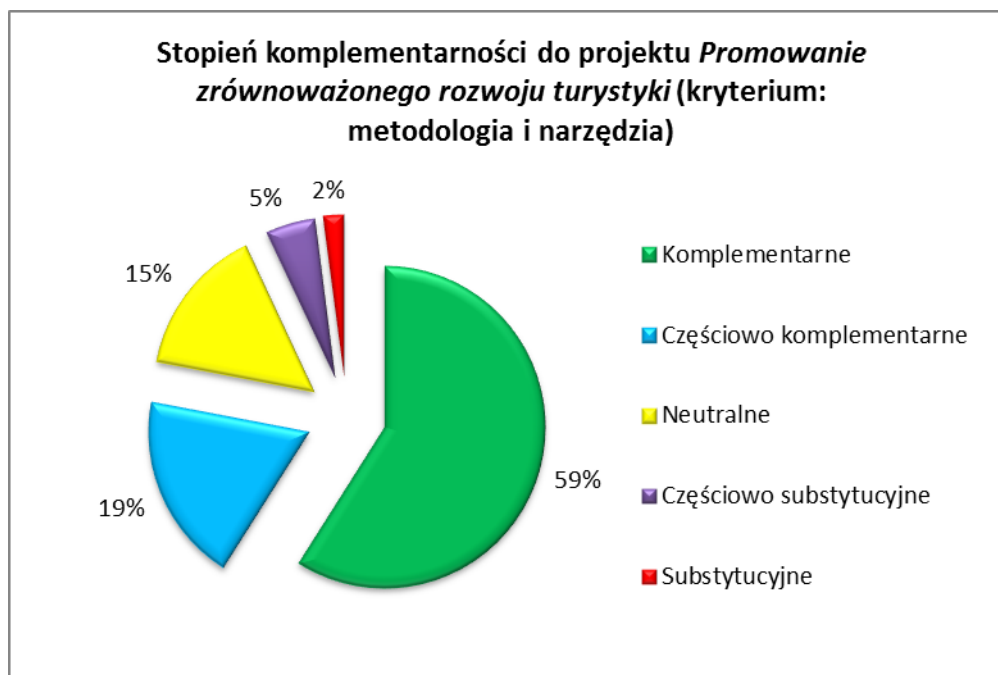
Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>0,14</b>	<b>1,29</b>

#### PODSUMOWANIE

Metodologia i narzędzia wykorzystywane w poszczególnych projektach można uznać za częściowo komplementarne wobec działań w ramach promocji Polski Wschodniej, mimo, że stosunkowo często czerpią z tożsamyh rozwiązań i działań marketingowo-promocyjnych. Największym stopniem komplementarności charakteryzują się inicjatywy lokalne oraz regionalne, które są dobrym uzupełnieniem Podziałania I.4.1 oraz Działania V.1.



Wysoki odsetek – aż 81% – projektów neutralnych w stosunku do Podziałania I.4.1 PO RPW wynika z faktu, że większość analizowanych działań dotyczyła promocji oferty turystycznej regionów, tym samym stosowane narzędzia i metodologia projektów promocyjnych tylko w niewielkim stopniu dotyczyły działań promocyjnych w zakresie gospodarki. Odsetek projektów substytucyjnych lub częściowo substytucyjnych w stosunku do Poddziałania I.4.1 wynosi 5%. Tylko 14% projektów wykazuje pełną lub częściową komplementarność w stosunku do Podziałania I.4.1. Projekty te najczęściej oparte są na kreowaniu unikatowej marki, która w założeniu ma stać się wizytówką regionu. Przykładem takich działań jest projekt „**Marka EkoLublin**”. Szczególnie wartościowymi działaniami pod kątem komplementarności są projekty oparte na kreowaniu produktów promocyjnych, które budują potencjał inwestycyjny regionów. Do przedsięwzięć tego typu należy między innymi projekt „**Promocja gospodarcza i inwestycyjna regionu świętokrzyskiego w oparciu o potencjał kieleckiego ośrodka targowego**”.



Zdecydowana większość, bo aż 59% z analizowanych projektów uznać można za komplementarne w stosunku do Działania V.1. Oznacza to, że metodologia i działania promocyjne wykorzystywane w kampaniach finansowanych z RPO uzupełniają wachlarz narzędzi promocyjnych w ramach PO RPW.

Najniższy wskaźnik komplementarności otrzymały projekty, które wykorzystują najbardziej powszechne środki marketingowe i promocyjne, takie jak działania w mediach tradycyjnych. Odsetek projektów substytucyjnych lub częściowo substytucyjnych w stosunku do Działania V.1 wynosi 7%.

Na szczególną uwagę zasługują projekty, które realizują atrakcyjne eventy, będące jednocześnie efektywnym narzędziem promocji. Taka metodologia zastosowana została między innymi w projektach „Zamość – letni salon sztuki Lubelszczyzny” oraz „Mrągowo – wyrzeźbione miasto”.

Co istotne, w ramach analizowanych projektów realizowane są nie tylko działania mające na celu promocję, ale także działania, w wyniku których powstają gotowe i atrakcyjne produkty turystyczne. Dzięki temu potencjał promocyjny w regionach ulega zwiększeniu i napędza działania w ramach PO RPW.

Różnorodność projektów realizowanych na poziomie regionów świadczy o znacznym potencjale Polski Wschodniej pod względem możliwych działań promocyjnych i rozwoju, w szczególności oferty turystycznej. Wysoka ocena komplementarności pod względem metodologii i narzędzi wynika z zastosowanych przez poszczególne regiony innowacyjnych i niekonwencjonalnych rozwiązań, które odpowiadają na potrzeby grup docelowych. Nadrzędnym aspektem, decydującym o typie stosowanych działań promocyjnych, jest funkcja informacyjna kampanii i działań promocyjnych.

#### **4.3.7. Analiza komplementarności działań promocyjnych pod kątem grup odbiorców**

W tym rozdziale przedstawione są wyniki analizy komplementarności z zastosowaniem kryterium:

##### **Komplementarność operacyjna**

##### **Kryterium grup odbiorców**

Szczegółowa macierz komplementarności wszystkich badanych projektów wg analizowanego kryterium znajduje się w Załączniku 8.

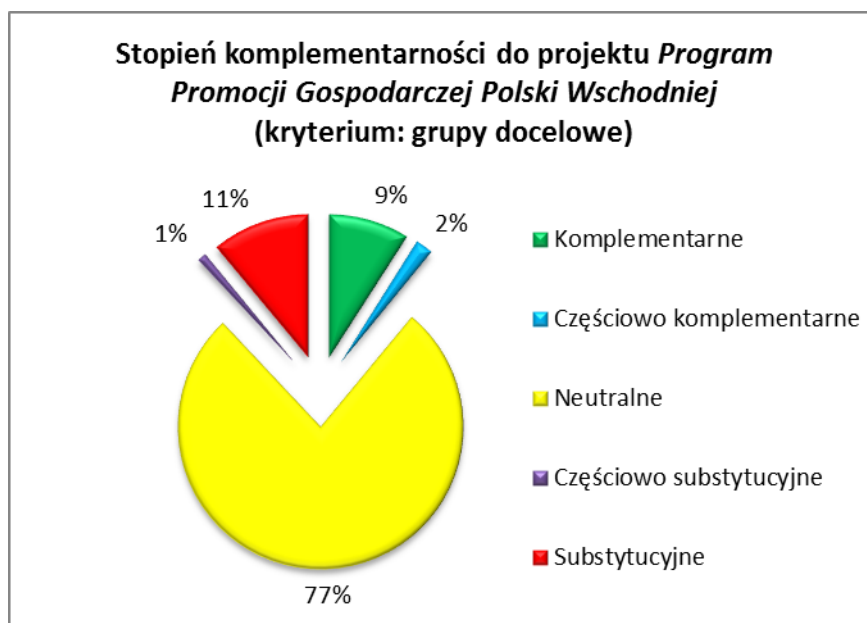
Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu / nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,71</b>

### PODSUMOWANIE

Analiza poszczególnych projektów pod kątem grup odbiorców pozwoliła stwierdzić, że stopień komplementarności z Poddziałaniem I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej różni się znacznie od poziomu komplementarności weryfikowanych projektów z Działaniem V.1.



Spośród wszystkich analizowanych projektów aż 76% (72 z 94) ocenione zostało jako neutralne wg kryterium grup docelowych wobec Poddziałania I.4.1. Jedynie 9% (9 z 94) programów regionalnych wykazało pełną komplementarność adresatów, a 2% (2 z 94) częściową komplementarność. Z kolei 11% projektów (10 z 94) uznano za w pełni substytucyjne, a 1% (1 z 94) częściowo substytucyjne.

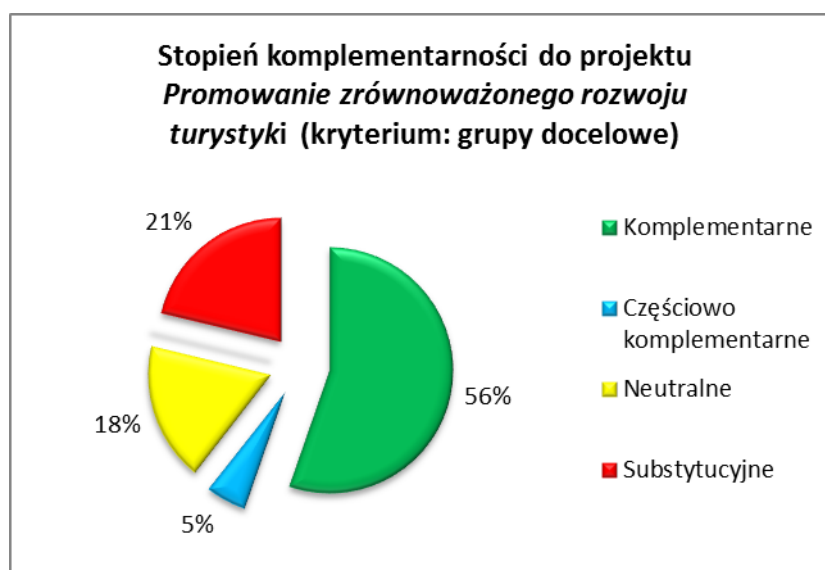
Tak wysoki odsetek neutralnego wskaźnika komplementarności wg kryterium grupy odbiorców wobec Poddziałania I.4.1 wynika przede wszystkim z faktu, że analizowane projekty są kierowane do rozbieżnych grup odbiorców. Tym samym nie wzmacniają wzajemnego oddziaływania (nie prowadząc tym samym do efektu synergii), ale też nie są wobec siebie substytucyjne.

Pełną komplementarnością wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej wykazały się projekty, których realizacja ogranicza się do działań lokalnych i regionalnych. W tej sytuacji grupami odbiorców są lokalni i regionalni interesariusze oraz władze miast i województw, dlatego stanowią oni uzupełnienie dla grupy adresatów ogólnopolskich działań zaplanowanych w ramach Poddziałania I.4.1. Wśród projektów, które charakteryzują się wysokim stopniem komplementarności wymienić można: „**Przeszłość dla przyszłości - Galeria Kamedulska w Pustelni Złotego Lasu**”, „**Sandomierskie Centrum Obsługi Ruchu Turystycznego w kompleksie dawnego Szpitala św. Ducha w Sandomierzu**”, „**Marka regionalna „Lubelskie” narzędziem promocji gospodarczej Lubelszczyzny**” czy „**Rozwój funkcji wystawienniczych Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie**”.

Za częściowo komplementarne wg kryterium grupy odbiorców uznano natomiast projekty, które realizowane są na poziomie regionalnym i ogólnopolskim. Stopień wzajemnego uzupełniania się jest w tym przypadku niepełny. Wśród projektów częściowo komplementarnych znalazły się: „**Mazury dla każdego, cały rok, całe życie – propagowanie konkurencyjnej marki regionu na rynku krajowym i rynkach**” oraz „**Witajcie w Gotanii - projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko-tomaszowsko-zamojskiego**”. Projekty te kierują bowiem przekaz komunikacyjny na temat potencjału inwestycyjnego zarówno do adresatów w regionie, jak i w całym kraju.

Weryfikacja programów wykazała, że częściową substytucyjność wobec Poddziałania I.4.1 wykazuje tylko jeden spośród 94 analizowanych projektów. Za częściowo dublujący się uznano „**Markowy powiat. Strategia promocji marki powiatu łączyńskiego**” ponieważ grupa odbiorców określona została jako ponadregionalna.

Za działania w pełni substytucyjne wg kryterium grup docelowych wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej uznano takie, których odbiorcy określani zostali bardzo szeroko, jako mieszkańcy Polski oraz cudzoziemcy. Projekty, które całkowicie dublują się pod względem grup odbiorców to między innymi: „**Promocja gospodarcza i inwestycyjna regionu świętokrzyskiego w oparciu o potencjał kieleckiego ośrodka targowego**”, „**Projekt ‘Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom’**”, „**Marka Kazimierz Dolny narzędziem promocji gospodarczej gminy i regionu**” oraz „**Promocja Inwestycyjna Lublina**”.



Analiza projektów pod względem grup odbiorców pozwoliła stwierdzić, że aż 56% (52 z 94) wszystkich weryfikowanych projektów wykazało pełną komplementarność wobec Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Jedynie 5% (5 z 94) oceniono jako częściowo komplementarne. Z kolei 18% (17 z 94) działań sklasyfikowano, jako neutralne według kryterium grupy docelowej wobec Działania V.1. Z kolei pełną substytucyjność wobec Promowania zrównoważonego rozwoju turystyki wykazało 21% programów (20 z 94)

Ocena komplementarności projektów, mających na celu promocję walorów turystycznych Polski Wschodniej lub poszczególnych województw będących częścią tego obszaru pozwala stwierdzić, że znaczna część z nich uzupełnia się pod względem grup docelowych z Działaniem V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki.

Najwyższy wskaźnik komplementarności otrzymały projekty, które skierowane są do odbiorców w regionie, powiecie czy gminie. Stanowią one bowiem uzupełnienie dla działań ogólnopolskich i międzynarodowych, które zakłada Działanie V.1. Wśród projektów, które uznano za całkowicie komplementarne znajdują się: **„Szczytno – promotor mazurskich produktów turystycznych i kulturowych”**, **„Kopernik Warmiakom – promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz oferty turystycznej w oparciu o wizerunek Mikołaja Kopernika”**, **„Dom Warmiński – Śladami historycznej Warmii”**, **„Promocja walorów turystycznych gminy Węgorzewo pn.: „Węgorzewo – Mała Kraina Wielkich Jezior”** oraz **„Turystyczna i gospodarcza kampania promocyjna Powiatu Kieleckiego”**.

Za częściowo komplementarne wobec Działania V.1 uznano takie projekty, które skierowane są do regionalnych i ogólnopolskich odbiorców. Stopień wzmacniania się jest w tym przypadku niepełny. Wśród projektów ocenionych na częściowo komplementarne wymienić można: **„Egoturystyka.pl – produkt turystyczny Krainy EGO”** czy **„Pisz – promocja Województwa Warmińsko-Mazurskiego poprzez realizację programu zdrowego sielskiego życia”**.

Z kolei, jako neutralne według kryterium grupy docelowej wobec Działania V.1 uznano takie projekty, które nie mają na celu promocji oferty turystycznej Polski Wschodniej.

Realizowane w regionach projekty, mające na celu promocję oferty gospodarczej i turystycznej województw warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, podkarpackiego oraz świętokrzyskiego w znacznym stopniu uzupełniają się w aspekcie grup odbiorców, co wzmacnia działania promocyjne w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

#### **4.4. Analiza komplementarności projektów promocyjnych PO RPW oraz działań promocyjnych PO IG**

##### **Analiza projektów pod kątem komplementarności – Działanie 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski PO IG vs. Działanie V.1 PO RPW Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki**

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu/Nazwa projektu	PO IG, Działanie 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski						OCENA ŚREDNIA
	Komplementarność przestrzenna	Komplementarność czasowa	Komplementarność metodologiczna	Komplementarność przedmiotowa	Komplementarność beneficjenta	Komplementarność operacyjna	
	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium zasięgu geograficznego?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium czasu i terminu realizacji?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium celu?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium tematyki?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium grup odbiorców?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium metodologii i narzędzi?	
PO RPW Działanie V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki	1 Projekt realizowany na strategicznych rynkach zagranicznych Europy Środkowo-Północnej	1 Projekt realizowany w latach 2009-2012	2 Promocja turystyki w Polsce, w tym w poszczególnych regionach	2 Potencjał turystyki w Polsce, w tym w poszczególnych regionach	1 Szeroka grupa odbiorców (komplementarność zapewnia dobór narzędzi promocyjnych)	2 Zróżnicowane narzędzia i metodologia	1,5

## **PODSUMOWANIE**

Działania promujące walory turystyczne Polski – realizowane w ramach PO IG (Działanie 6.3) oraz PO RPW (Działanie V.1) – wykazują wysoki stopień komplementarności w ocenie ogólnej. Przeanalizowanie założeń obu Programów odbyło się na sześciu poziomach: przestrzeni, czasu i terminu realizacji, celu, tematyki, narzędzi i metodologii oraz grup docelowych działań. Relacje między działaniami promującymi turystykę w Polsce na wymienionych poziomach, należy uznać za komplementarne lub częściowo komplementarne – realizowane przedsięwzięcia pozwalają uzyskać efekt synergii, dzięki któremu mogą wzajemnie motywować i dynamizować rozwój turystyczny w Polsce.

Najniższy wskaźnik komplementarności w badaniu przyznany został w kategoriach miejsca, czasu i terminu realizacji oraz grup docelowych. Niemniej jednak w kategoriach tych komplementarność uznano za częściową, z uwagi na uzupełniający się charakter działań prowadzonych przez jednostki wdrażające. Relacje między analizowanymi projektami można więc rozpatrywać dwojako – jako przedsięwzięcia z jednej strony determinujące dynamiczną i efektywną promocję regionu, która „napędza” jednocześnie promocję Polski, a z drugiej strony jako przedsięwzięcia zawierające się w sobie, przy czym Działanie V.1 w ramach PO RPW zawiera się w Działaniu 6.3 Programu Innowacyjna Gospodarka.

Znaczącym ułatwieniem w zachowaniu zasady komplementarności w przypadku obydwu analizowanych działań jest fakt, że za ich realizację odpowiedzialna jest ta sama instytucja – Polska Organizacja Turystyczna. Zespoły realizujące obydwie projekty turystyczne w POT współpracują ze sobą w trybie roboczych spotkań i kontaktów, natomiast na etapie tworzenia obydwu projektów zostały ustalone rozłączne i uzupełniające się kierunki działań (np. grupy docelowe promocji) i na poziomie kierownictwa POT prowadzony jest monitoring tej komplementarności. Pozwala to zoptymalizować działania promocyjne mające na celu podniesienie rozpoznawalności polskich produktów turystycznych, zarówno na poziomie celu, tematyki, a także narzędzi i metodologii.

Działania promocyjne dotyczące turystyki, realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka, są spójne z projektami promującymi turystykę w PO RPW – kampanie wykorzystują między innymi podobne wydarzenia kluczowe w Polsce – takie jak Rok Chopinowski, czy zbliżające się zawody EURO 2012, aby jeszcze intensywniej podkreślić atrakcyjność i wieloaspektowość



wypoczynku turystycznego na terenie kraju. Przykładem takich inicjatyw jest projekt „Chopin//Polska/The Course”, który został wpisany w kampanię „Promujmy Polskę Razem”. Innym dowodem aktywności promocyjnej POT – tym razem w kontekście EURO 2012 – jest zorganizowana konferencja szkoleniowa „Duże wydarzenia sportowe, jako produkt turystyczny kraju/regionu/miasta – wymagania i organizacja w kontekście przygotowań do UEFA EURO 2012™ w Polsce”, która odbyła się 18 listopada 2011 r. Jednakże wydarzenia ogólnopolskie są w znacznie większym stopniu wykorzystywane w projekcie PO IG, niż w Działaniu V.1 PO RPW, część działań promocyjnych związanych z tymi wydarzeniami – np. z Rokiem Chopinowskim czy Rokiem Marii Skłodowskiej – Curie – była wprost realizowana w ramach projektu PO IG „Promujmy Polskę Razem”. Projekt PO RPW „Promocja zrównoważonej turystyki” nawiązywał w swoich kampaniach promocyjnych do szeregu inicjatyw ogólnopolskich, wykorzystywał je wizerunkowo (nawiązywał do nich w materiałach promocyjnych), ale zasadniczo nie włączał się w działania promocyjne związane z tymi inicjatywami i w ograniczonym zakresie dostosowywał swoje działania do tych inicjatyw (przykładem jest skorelowanie terminu kampanii promocyjnej w Niemczech i na Ukrainie z terminem EURO 2012). Luźny związek projektu promocji turystycznej PO RPW z inicjatywami ogólnopolskimi wynika z faktu, że projekt ten ma specyficzną grupę docelową, nie pokrywającą się z adresatami wydarzeń ogólnopolskich, odmienną tematykę przekazu i specyficzny harmonogram.

#### **Analiza projektów pod kątem komplementarności – Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki PO IG vs. Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej**

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO IG Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki						OCENA ŚREDNIA
	Komplementarność przestrzenna	Komplementarność czasowa	Komplementarność metodologiczna	Komplementarność przedmiotowa	Komplementarność beneficjenta	Komplementarność operacyjna	
	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium zasięgu geograficznego?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium czasu i terminu realizacji?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium celu?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium tematyki?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium grup odbiorców?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium metodologii i narzędzi?	
PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	1 Projekt realizowany na strategicznych rynkach zagranicznych Europy Środkowo-Północnej	1 Projekt realizowany w latach 2008-2015	2 Promocja potencjału inwestycyjnego w Polsce, w tym w poszczególnych regionach	2 Potencjał gospodarczy w Polsce, w tym w poszczególnych regionach	1 Szeroka grupa odbiorców (komplementarność zapewnia dobór narzędzi promocyjnych)	2 Zróżnicowane narzędzia i metodologia	1,5

#### **PODSUMOWANIE**

Analogicznie, jak w przypadku działań promocyjnych dotyczących turystyki, promocja gospodarcza opiera się na wzajemnej komplementarności projektów realizowanych w ramach Programu

Innowacyjna Gospodarka, Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki oraz Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Wysoki wskaźnik oceny ogólnej komplementarności jest wynikiem pozytywnej oceny, występującej w przypadku wszystkich sześciu wyodrębnionych w metodologii kryteriów.

Analizowane działania umożliwiają nawiązanie współpracy przede wszystkim na poziomie komunikacyjnym i planowania strategii kampanii promocyjnych. Z uwagi na szerszy charakter projektu systemowego, realizowanego w ramach Poddziałania 6.5.1 (odnoszącego się do poprawy wizerunku i promocji całej gospodarki polskiej) istnieje w nim konieczność uwzględnienia „komponentu” Polski Wschodniej, objętego projektem indywidualnym w ramach Poddziałania I.4.1 PO RPW. Wynika to również z faktu, że całe Działanie 6.5 PO IG (oba Poddziałania) znajdują się w fazie rozruchowej, co oczywiście stanowi czynnik sprzyjający odpowiedniemu uwzględnieniu w nich rozstrzygnięć i działań promocyjnych już realizowanych (oraz planowanych) w projekcie indywidualnym w ramach Poddziałania I.4.1 PO RPW. Oznacza to również, potrzebę koordynacji działań z realizatorem indywidualnego projektu promocyjnego w Polsce Wschodniej (PAIIIZ) (możliwą do realizacji przy wykorzystaniu mechanizmu Grupy Roboczej przy projekcie indywidualnym PAIIIZ – w skład tej grupy wchodzi przedstawiciel Ministerstwa Gospodarki).

Potencjał regionu Polski Wschodniej, który znacząco odbiega od norm w pozostałych regionach kraju, dzięki realizacji omawianych działań promocyjnych – z zachowaniem zasad komplementarności – wpisuje się w szerszą strategię promocji gospodarczej Polski. Wdrażanie obu projektów pozwala na kreowanie wizerunku Polski, jako wiarygodnego partnera biznesowego. Zróżnicowane narzędzia i metodologia wykorzystane w komunikacji promocyjnej (np. w Poddziałaniu 6.5.2 PO IG – realizacja programów promocyjnych o charakterze ogólnym, zwiększających rozpoznawalność Polski na świecie wraz ze wsparciem umożliwiającym udział w tych wydarzeniach przedsiębiorców polskich, a także uruchomienie portalu integrującego zasoby internetowe o tematyce gospodarczej dotyczącej Polski i rynków zagranicznych) sprawiają, że działania w ramach obu analizowanych Programów oddziałują na siebie, zapewniając dynamiczny wzrost jakości i atrakcyjności oferty gospodarczej Polski, zarówno na poziomie regionalnym, jak i na poziomie krajowym. Poprzez działania na szczeblu ogólnokrajowym istnieje możliwość wzmocnienia (uzupełnienia) działań promocyjnych, realizowanych w odniesieniu do Polski Wschodniej<sup>14</sup>. I w tym przypadku znaczenie odgrywa wspomniana wcześniej sekwencyjność, a więc wyprzedzający proces wdrażania indywidualnego projektu promocji gospodarczej w Polsce Wschodniej.

Związki pomiędzy przedsięwzięciami promocyjnymi, realizowanymi w ramach PO IG, Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki oraz PO RPW, Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej – są takie same, jak w przypadku promocji turystycznej Polski. Ponadto, z uwagi na występującą sekwencyjność wdrażania pojawiają się tu szerokie możliwości odpowiedniego powiązania tych działań, tak by ich realizacja umożliwiała występowanie efektów synergii z korzyścią dla obszaru Polski Wschodniej. Przewidziana w Poddziałaniu 6.5.2 PO IG promocja branżowa powinna uwzględniać aktywności promocyjne już zrealizowane, jak i planowane w promocji gospodarczej Polski Wschodniej (w ramach projektu PAIIIZ).

---

<sup>14</sup> W tym również działania uzupełniające, planowane w ramach programu centralnego, takie jak: organizacja spotkań indywidualnych (w ramach programów branżowych), doradztwo, szkolenia, coaching – w ramach strategii promocji branżowych i odpowiednio do ich specyfiki.

#### 4.5. Analiza platform internetowych i portali informacyjnych

Analizowane platformy i portale informacyjne:

- [komplementarnosc.eu](http://komplementarnosc.eu),

Strona zarchiwizowana, przekierowuje na adres [www.polskawschodnia.gov.pl](http://www.polskawschodnia.gov.pl) do zakładki „Poradnik Beneficjenta”, w której prezentowane są informacje na temat zasady komplementarności i wskazówki prezentujące łatwe rozwiązania metodologicznie, umożliwiające podniesienie poziomu komplementarności projektów już na etapie planowania.

- [polskawschodnia.eu](http://polskawschodnia.eu),

Serwis internetowy prowadzony jest w ramach PO RPW przez Polska Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Strona jest swego rodzaju narzędziem, które umożliwia użytkownikom Internetu – przedsiębiorcom, inwestorom zagranicznym, ogółowi społeczeństwa – uzyskanie szybkiego dostępu do aktualnej wiedzy o potencjale ekonomicznym i turystycznym regionu Polski Wschodniej.

- [pieknywschod.pl](http://pieknywschod.pl),

Strona internetowa projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” w ramach PO RPW, administrowana przez Polską Organizację Turystyczną. Serwis [www.pieknywschod.pl](http://www.pieknywschod.pl) daje możliwości interakcji z odwiedzającymi go internautami, którzy mogą na nim umieszczać własne zdjęcia z wakacji spędzonych na „Pięknym Wschodzie” i oceniać atrakcje turystyczne umieszczone w bazie i wpływać tym samym na ich miejsce w rankingu atrakcyjności. Istnieje też możliwość oglądania i komentowania filmów i virali video (filmy umieszczane w sieci np. na YouTube.com, których celem jest wypromowanie marki, produktu bądź jakiejś idei, a które uzyskują ogromną popularność wśród użytkowników internetu), używanych w kampanii Piękny Wschód oraz kampanii realizowanych przez każde z pięciu województw.

- [polskawschodnia.gov.pl](http://polskawschodnia.gov.pl)  
Strona internetowa Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Zawiera informacje na temat bieżących aktualności dotyczących realizowanego programu, dane odnośnie naboru wniosków/zgłoszeń, szkoleń i konferencji. W serwisie znaleźć można również porady dla beneficjentów, dokumenty i wytyczne do składania wniosków, a także analizy, raporty i podsumowania dotychczasowych działań w ramach PO RPW.
- [porpw.parp.gov.pl](http://porpw.parp.gov.pl)  
Strona Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, zawiera informacje dotyczące Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Na stronie udostępnione są dokumenty, takie jak sprawozdania, dokumenty programowe i akty prawne oraz wzory wniosków itp. Strona zawiera także informacje na temat bieżących aktualności i stanu realizacji programu. Ponadto, witryna uwzględnia materiały informacyjne i promocyjne.
- [paiz.gov.pl](http://paiz.gov.pl)  
Strona internetowa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych – jednostki wdrażającej Poddziałanie I.4.1 Promocja i współpraca – komponent promocja. Serwis zawiera informacje na temat potencjału gospodarczego Polski i realizacji działań promocyjnych, związanych z budowaniem pozytywnego wizerunku Polski pod względem gospodarczym.
- [pot.gov.pl](http://pot.gov.pl)  
Strona internetowa Polskiej Organizacji Turystycznej – jednostki wdrażającej Działanie V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Serwis zawiera informacje na temat potencjału turystycznego Polski i realizacji działań promocyjnych związanych z budowaniem pozytywnego wizerunku Polski pod względem turystycznym.
- [dompolskiwschodniej.eu](http://dompolskiwschodniej.eu)  
Strona internetowa przedstawicielstwa regionów Polski Wschodniej powstała na mocy porozumienia zawartego w dniu 2 grudnia 2009 roku w Brukseli, pomiędzy województwami lubelskim, podkarpackim, podlaskim, świętokrzyskim oraz warmińsko-mazurskim. Dom Polski Wschodniej powstał w celu pogłębienia współpracy i koordynacji działań pięciu przedstawicielstw regionalnych w Brukseli.
- [promujmypolskerazem.pl](http://promujmypolskerazem.pl)  
Strona internetowa projektu „Promujmy Polskę Razem” realizowanego przez Polską Organizację Turystyczną, w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Prezentuje zrealizowane działania promocyjne, informacje na temat przetargów, galeria i filmy prezentujące realizację projektu.

#### **Analiza platform/portali pod kątem komplementarności**

Lista oznaczeń metodologicznych dotyczących stopnia, w jakim badane portale mają wpływ na zachowanie komplementarności projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW:

- Pomaga (2)
- Raczej pomaga (1)

- Neutralny (0)
- Raczej nie pomaga (-1)
- Zdecydowanie nie pomaga (-2)

Strona internetowa	W jakim stopniu strony pomagają zachować komplementarność projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW?
<a href="http://komplementarnosc.eu">komplementarnosc.eu</a>	<b>0</b> <i>Strona zarchiwizowana, zawiera informacje na temat zasady komplementarności i wskazówki prezentujące rozwiązania metodologicznie w tym zakresie</i>
<a href="http://polskawschodnia.eu">polskawschodnia.eu</a>	<b>1</b> <i>Podstawowym celem strony jest informowanie potencjalnych inwestorów</i>
<a href="http://pieknywschod.pl">pieknywschod.pl</a>	<b>1</b> <i>Podstawowym celem strony jest informowanie potencjalnych turystów</i>
<a href="http://polskawschodnia.gov.pl">polskawschodnia.gov.pl</a>	<b>2</b> <i>Strona zawiera pełne informacje na temat programu, poradniki beneficjentów – spaja działania w ramach Programu</i>
<a href="http://porpw.parp.gov.pl">porpw.parp.gov.pl</a>	<b>1</b> <i>Strona zawiera m.in. informacje na temat programu, aktualności z nim związane</i>
<a href="http://paiz.gov.pl">paiz.gov.pl</a>	<b>1</b> <i>Strona internetowa jednostki realizującej projekt</i>
<a href="http://pot.gov.pl">pot.gov.pl</a>	<b>1</b> <i>Strona internetowa jednostki realizującej projekt</i>
<a href="http://dompolskiwschodniej.eu">dompolskiwschodniej.eu</a>	<b>1</b> <i>Spaja działania na poziomie regionalnym, wzmacnia przepływ komunikacji między województwami</i>
<a href="http://promujmypolskerazem.pl">promujmypolskerazem.pl</a>	<b>1</b> <i>Strona projektu ogólnopolskiego POT</i>
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1</b>

Struktura oraz szata graficzna badanych stron, w znacznym stopniu pomaga w zachowaniu komplementarności projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW. Witryna [www.polskawschodnia.gov.pl](http://www.polskawschodnia.gov.pl) – z uwagi na zawartość merytoryczną oraz nowoczesny layout, najbardziej odpowiada założeniom promocyjnym w ramach PO RPW. Portal przyczynia się do rozpowszechniania informacji na temat realizowanych projektów, co pozwala uniknąć dublowania działań. Strona Programu Operacyjnego Polski Wschodniej spaja działania na poziomie ogólnopolskim i zagranicznym. Strona [www.polskawschodnia.gov.pl](http://www.polskawschodnia.gov.pl) charakteryzuje się najlepszym pozycjonowaniem – znacząco odbiegającym od pozostałych badanych witryn.

Zawartość najwyższej ocenionej strony, uznać można za wystarczającą do zachowania satysfakcjonującego poziomu komplementarności badanych projektów wobec PO RPW. Niemniej jednak pozostałe badane strony internetowe – o wysokim lub średnim stopniu wpływu na komplementarność – skutecznie wspomagają i uzupełniają główną witrynę [www.polskawschodnia.gov.pl](http://www.polskawschodnia.gov.pl).

Każdy z projektów posiada swoją stronę internetową, zaś jednostki realizujące projekty, prezentują na swoich witrynach podstawowe informacje na temat wdrażanych projektów. Obecność informacji dotyczących działań promocyjnych na stronach internetowych instytucji związanych z realizacją projektów, a także stworzenie stron-narzędzi poszczególnych projektów, ułatwia odnalezienie materiałów dotyczących promocji w ramach PO RPW w Internecie. Strony internetowe, które odznaczają się częściową lub pełną komplementarnością, mają istotną wartość w ułatwianiu przepływu komunikacji dotyczącej analizowanych w niniejszym badaniu projektów.

Dla uzyskania pełnego obrazu wsparcia komplementarności omawianych witryn WWW wobec analizowanych projektów należy przeanalizować ich dostępność dla internautów. I tak poniższe opracowanie zawiera badanie dostępności wyżej wymienionych stron dla statystycznego internauty – za pośrednictwem najczęściej używanych wyszukiwarek.

W badaniu pierwszych trzech stron wyszukiwarki Google, po wpisaniu haseł „Polska Wschodnia”, „Promocja Polski Wschodniej”, „Promocja Gospodarcza Polski Wschodniej” oraz „Promocja Turystyczna Polski Wschodniej” na najwyższych pozycjach listują się odpowiednio:

- polskawschodnia.gov.pl
- polskawschodnia.eu
- paiz.gov.pl
- porpw.parp.gov.pl
- pieknywschod.pl.

Pozostałe z badanych stron nie pozycjonują się wśród pierwszych trzydziestu wyników w wyszukiwarce Google.

Za neutralną pod względem komplementarności uznano zarchiwizowaną stronę [www.komplementarnosc.eu](http://www.komplementarnosc.eu), która stanowi zasób materiałów teoretycznych i wykaz rozporządzeń dotyczących relacji między projektami. Użytkownik jest przekierowywany ze wskazanego adresu na stronę

[http://www.polskawschodnia.gov.pl/PoradnikBeneficjenta/Strony/Zasada\\_komplementarnosci.aspx](http://www.polskawschodnia.gov.pl/PoradnikBeneficjenta/Strony/Zasada_komplementarnosci.aspx), dlatego uznano, że samodzielnie ta strona ani nie wzmacnia komplementarności, ani nie dubluje innych stron.

## **4.6. Analiza komplementarności działań w odniesieniu do kluczowych inicjatyw ogólnopolskich**

### **4.6.1. Ocena średnia komplementarności działań w odniesieniu do kluczowych inicjatyw ogólnopolskich**

**Ocena ogólna została dokonana na podstawie macierzy szczegółowych opracowanych dla każdego kryterium odrębnie, które przedstawiane są w dalszej części tego rozdziału.**

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	Komplementarność przestrzenna	Komplementarność czasowa	Komplementarność metodologiczna	Komplementarność przedmiotowa	Komplementarność beneficjenta	Komplementarność operacyjna	OCENA ŚREDNIA
	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium zasięgu geograficznego?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium czasu i terminu realizacji?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium celu?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium tematyki?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium grup odbiorców?	Czy projekt jest komplementarny wg kryterium metodologii i narzędzi?	
PO RPW Poddziałanie I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	0,91	1,09	1,55	1,45	1,64	1,55	1,37
PO RPW Działanie V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki	0,91	1,09	1,91	1,73	1,64	2	1,54

### **PODSUMOWANIE – ocena ogólna (średnia)**

Obchody dwusetnej rocznicy narodzin największego polskiego kompozytora – Fryderyka Chopina – odbyły się w 2010 roku. Rok Chopinowski 2010 stanowił więc ogromną szansę na promocję Rok Chopinowski 2010 stanowił więc ogromną szansę na promocję polskiej kultury i sztuki i dawał ogromne możliwości propagowania polskiego dziedzictwa narodowego, ruch turystyczny związany z tym wydarzeniem był wyjątkowo intensywny podczas całego roku 2010.

Kolejny rok – 2011 – poświęcony został Marii Skłodowskiej Curie. W setną rocznicę uhonorowania odkrywczyni polonu i radu drugą nagrodą Nobla, Polska stała się wizerunkowo centrum nauki. Przyniosło to zupełnie inne możliwości promocji, zarówno w zakresie ogólnopolskim, jak i w regionach. Rok 2011 to także intensywne prace i działania promocyjne związane z Prezydencją Polski w Unii Europejskiej.

Do kluczowych działań, które w najbliższym czasie będą miały ogromny potencjał promocyjny należą Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej. Polska, jako gospodarz tego sportowego wydarzenia, stoi przed ogromnym wyzwaniem nie tylko pod względem organizacji tego przedsięwzięcia, ale także z uwagi na dużą wartość medialną EURO 2012.

Oprócz wymienionych wyżej, strategicznych działań, należy zwrócić uwagę na takie przedsięwzięcia, jak projekt POT „Promujmy Polskę razem”, konkurs na „Europejską Stolicę Kultury”, czy też inicjatywę Partnerstwo Wschodnie – one również są punktem odniesienia dla działań promocyjnych dotyczących Polski Wschodniej.

**Analizowane w tym rozdziale inicjatywy ogólnopolskie to w większości tzw. „kotwice medialne”, wydarzenia, które mają tak duży komunikat promocyjny, że można je wykorzystywać do promocji – na zasadzie powiązania – wielu treści, wśród nich również promocji Polski Wschodniej. Głównie w taki właśnie sposób, poprzez „podłączanie się” do pozytywnego przekazu związanego z wizerunkiem wielkich Polaków, wielkim wydarzeniem politycznym czy sportowym, przejawiała się komplementarność projektów promocyjnych Polski Wschodniej.**

Instytucje realizujące projekty PO RPW I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej oraz PO RPW V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki doceniają znaczenie kluczowych projektów

ogólnopolskich, które mogą zostać wykorzystane w działaniach promocyjnych. Świadczą o tym liczne publikacje dostępne na stronach internetowych PALiZ oraz POT. Na przykład, w *newsletter* regularnie publikowanym przez PALiZ, zawierającym informacje na temat bieżących wydarzeń, są uwzględniane informacje o wydarzeniach takich, jak Rok Chopinowski, Partnerstwo Wschodnie czy UEFA EURO 2012. Z kolei POT, jak wspomniano wcześniej, zorganizowała konferencję szkoleniową „Duże wydarzenia sportowe, jako produkt turystyczny kraju/regionu/miasta – wymagania i organizacja w kontekście przygotowań do UEFA EURO 2012™ w Polsce”, która odbyła się 18 listopada 2011 roku. Podczas wydarzenia przedstawiciele Niemiec i Austrii podzielili się swoimi doświadczeniami w wykorzystaniu dużych imprez sportowych, takich jak EURO 2012, w promocji turystycznej. Również filmy promocyjne dostępne na stronach jednostek realizujących projekty PO RPW przedstawiają walory turystyczne i gospodarcze Polski Wschodniej m.in. przez pryzmat kluczowych wydarzeń ogólnopolskich. Warto także zaznaczyć, że strony internetowe PALiZ i POT, witryny realizowanych projektów i inne portale informacyjne stanowią swoisty hipertekst dzięki linkowaniom zamieszczonym na serwisach [polskawschodnia.eu](http://polskawschodnia.eu) oraz [pieknywschod.pl](http://pieknywschod.pl), które odnoszą, na przykład, do witryny poświęconej Polskiej Prezydencji w UE.

**Poza wykorzystywaniem ładunku promocyjnego związanego z „kotwicami medialnymi”, komplementarność projektów promocyjnych PO RPW przejawia się również w koordynacji niektórych działań tych projektów z wydarzeniami ogólnopolskimi.** Na przykład, przygotowywana przez POT zagraniczna kampania promocyjna na Ukrainie i w Niemczech planowana jest na okres EURO 2012, a jej grupą docelową są kibice wyruszający na mecze do Polski. Zresztą sam wybór Ukrainy i Niemiec jako docelowych rynków zagranicznych w projekcie PO RPW V.1 *Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki* podyktowany był w istotnym stopniu oczekiwaniem dużego ruchu przygranicznego, związanego z napływem kibiców na mecze EURO 2012 – nie tylko do miast – gospodarzy, ale również do stref kibica i ośrodków pobytu piłkarzy.

**Należy podkreślić, że mechanizmem wzmacniającym komplementarność projektu promocji turystycznej PO RPW z szeregiem inicjatyw ogólnopolskich, jest fakt powierzenia realizacji tych inicjatyw tej samej instytucji, która realizuje projekt PO RPW – tzn. Polskiej Organizacji Turystycznej.** Dotyczy to inicjatyw: Roku Chopinowskiego i Roku Marii Skłodowskiej – Curie, które były realizowane w ramach Działania 6.3 PO IG. POT zawarł również umowę z UEFA na pośrednictwo w wykorzystywaniu logo EURO 2012 w promocji – i tą drogą również uczestniczy w promocji tej imprezy sportowej. Skupienie wdrażania tych wszystkich projektów w ramach jednej struktury instytucjonalnej ułatwia koordynację działań i unikanie dublowania prac i kosztów.

W przypadku projektu promocji gospodarczej Polski Wschodniej, PALiZ promocyjną kampanię zagraniczną zaplanował na 2012 rok i spodziewa się, że zainteresowanie EURO 2012 wzmocni przekaz tej kampanii, co pomoże w zainteresowaniu potencjalnych inwestorów gospodarką Polski Wschodniej. **Natomiast zasadniczo PALiZ planując swoje działania promocyjne, w rodzaju uczestnictwa w targach czy misjach gospodarczych oraz planując kalendarz imprez, nie bierze pod uwagę, według przedstawiciela tej instytucji, ogólnopolskich wydarzeń analizowanych w tym badaniu, ponieważ kieruje się wewnętrzną logiką projektu, uwzględniającą potrzeby zdefiniowane w ramach projektu.**

Inne kampanie promocyjne, z dużym potencjałem komplementarności wobec projektów promocyjnych PO RPW, na przykład kampanie dotyczące Funduszy Europejskich, takie jak Ogólnopolska kampania IK NSRO promująca efekty wdrażania FE, Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook, Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”, czy organizowane Fora Funduszy Europejskich były sygnalizowane na stronach internetowych



projektów, natomiast w badaniu nie odnotowano ich bezpośrednich związków z konkretnymi działaniami projektów promocyjnych PO RPW. **W pewnym stopniu wynika to z faktu, że zarówno projekty PO RPW, jak i analizowane w tym rozdziale inicjatywy ogólnopolskie kierują się własnym kalendarzem i trudno jest skoordynować różne działania w czasie. Podkreślają to szczególnie przedstawiciele POT, realizujący projekt *Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki*, który ma stosunkowo krótki okres i ściśle określone fazy realizacji. Obydwie instytucje (POT i PAIIZ) podkreślają też, że projekty promocyjne PO RPW mają wyraźnie określonych, specyficznych odbiorców, którzy nie pokrywają się z adresatami wydarzeń ogólnopolskich. W tym sensie mamy więc do czynienia z komplementarnością tych działań. Z drugiej strony, trudniej jest o znalezienie bezpośrednich punktów stykowych między działaniami w jednej i drugiej grupie projektów.**

Analizowana grupa inicjatyw ogólnopolskich jest zróżnicowana pod względem zasięgu geograficznego oddziaływania, skali działań, czasu trwania, adresatów kampanii itp., więc ich relacje (w aspekcie komplementarności) z projektami PO RPW są różne i zindywidualizowane. Pokazane jest to w dalszej części tego rozdziału. Trudno jest więc też mówić o jednorodnych mechanizmach zapewniania komplementarności projektów promocyjnych PO RPW z tymi inicjatywami. W przypadku niektórych inicjatyw – o większej skali i większych wymaganiach koordynacyjnych - dobrym rozwiązaniem wydaje się powierzenie ich realizacji tej samej instytucji, która realizuje projekt promocyjny PO RPW – jak stało się w przypadku POT. Niektóre inicjatywy mają cele tak odmienne od projektów promocyjnych PO RPW i tak odmienną skalę działania – dotyczy to na przykład Polskiej Prezydencji 2011 czy Partnerstwa Wschodniego – że tworzenie specjalnych mechanizmów koordynowania działań tych inicjatyw z działaniami promocyjnymi PO RPW wydaje się nieuzasadnione. Wystarczające wydaje się zapewnienie przepływu informacji - i zasilanie nimi obiegu komunikacyjnego między podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie tych inicjatyw - między instytucjami zarządzającymi PO RPW i projektami ogólnopolskimi. Informacje te mogą być obustronnie wykorzystywane w przekazach promocyjnych – i tak się w znacznej mierze dzieje w przypadku projektów PO RPW.

Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki analizy komplementarności kluczowych projektów ogólnopolskich, przeprowadzonej według metodologii przyjętej w tym badaniu, a więc z zastosowaniem następujących kryteriów szczegółowych: (i) kryterium zasięgu geograficznego, (ii) czas i termin realizacji, (iii) celu, (iv) tematyki, (v) zasadniczej (docelowej) grupy odbiorców oraz (vi) stosowanych narzędzi i metod promocji. Analiza wykazała, że kluczowe projekty ogólnopolskie cechują się wysokim wskaźnikiem komplementarności, zarówno w stosunku do Podziałania I.4.1, jak i Działania V.1. w ramach PO RPW. Najniższą ocenę projekty otrzymały w kryteriach geograficznym oraz terminu i czasu realizacji. Najwyższy wskaźnik komplementarności analizowane projekty wykazują w kryteriach celu, tematyki, grup odbiorców oraz metodologii i narzędzi promocyjnych. Szczególne właściwości komplementarne wobec kluczowych projektów wykazuje Działanie V.1, co wynika z szerokiej możliwości promocji turystycznej Polski w ramach realizowanych projektów ogólnopolskich.

#### 4.6.2. Komplementarność przestrzenna

##### Kryterium zasięgu geograficznego

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)

- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	1	1
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	1	1
Polska Prezydencja 2011	1	1
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	1	1
Partnerstwo Wschodnie	2	2
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	1	1
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE	1	1
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	1	1
Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”	-2	-2
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	1	1
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>0,91</b>	<b>0,91</b>

## PODSUMOWANIE

Kluczowe projekty ogólnopolskie uznać można za częściowo komplementarne pod względem przestrzennym wobec dwóch działań promocyjnych Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Obszar realizacji projektów jest jedynie w małym stopniu tożsamy, ponieważ analizowane działania skierowane są do zdwyersyfikowanych innych grup odbiorców. Dzięki promocji prowadzonej na szeroką skalę, projekty dopełniają się na wszystkich poziomach geograficznych – zarówno regionalnym, jak i ogólnopolskim i zagranicznym.

Projekty takie jak Rok Chopinowski oraz Rok Marii Skłodowskiej-Curie, a także Polska Prezydencja 2011 mają bardzo szeroki zakres oddziaływania geograficznego. Na poziomie krajowym są stosunkowo tożsame z zakresem geograficznym działań w ramach PO RPW – Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1. Jednak tematyka, której dotyczą – kultura wyższa, nauka, czy przewodnictwo Unii Europejskiej – dają nieporównywalnie większe możliwości rozszerzenia obszaru terytorialnego, do którego skierowany jest komunikat.

Najwyższym wskaźnikiem komplementarności pod względem terytorialnym charakteryzują się dwa projekty, przy czym pierwszy z nich – Partnerstwo Wschodnie – należy uznać za nadrzędny. Program ten jest unikatowy na skalę europejską i umożliwia zacieśnienie współpracy między krajami partnerskimi a UE. Tym samym zakres terytorialny działań w ramach projektu jest ściśle określony i może być dobrym uzupełnieniem obszaru działań promocyjnych prowadzonych w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

Wysokim wskaźnikiem komplementarności pod względem przestrzennym odznacza się także coroczny projekt „III Forum Funduszy Europejskich”, zorganizowany w 2010 r. Organizowane przez

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego fora uzupełniają działania w ramach PO RPW na poziomie lokalnym w stolicy Polski.

Bardzo atrakcyjnym projektem pod względem komplementarności przestrzennej były także wybory Europejskiej Stolicy Kultury. Dwa miasta z województw Polski Wschodniej – Lublin oraz Białystok – brały czynny udział w wydarzeniach związanych z tym projektem. Zakres terytorialny ESK umożliwił szeroką promocję miast, a co za tym idzie – województw lubelskiego oraz podlaskiego.

Najniższy wskaźnik komplementarności przestrzennej wykazuje projekt kampania promocyjna „Przymierz się” promująca najlepsze projekty realizowane w ramach PO RPW. Jest ona realizowana w ramach działań promocyjnych PO RPW, dlatego obszar oddziaływania tej kampanii jest tożsamy z analizowanymi projektami promocyjnymi PO RPW.

#### 4.6.3. Komplementarność czasowa

##### Kryterium czasu i terminu realizacji

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	1	1
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	1	1
Polska Prezydencja 2011	1	1
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	1	1
Partnerstwo Wschodnie	1	1
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	1	1
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE	1	1
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	1	1
Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”	1	1
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	1	1
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1,09</b>	<b>1,09</b>

#### PODSUMOWANIE

Projekty promocyjne realizowane w ramach PO RPW uznać należy za częściowo komplementarne wobec inicjatyw ogólnopolskich pod względem czasu i terminu realizacji. Jedynym projektem, który uzyskał najwyższą ocenę w tym kryterium, jest Forum Funduszy Europejskich, które jest wydarzeniem cyklicznym i uzupełnia działania promocyjne w ramach PO RPW na poziomie szczegółu.

Większość z realizowanych projektów obejmuje okres czasu zbliżony do jednego roku. Pod względem czasu i terminu realizacji projekty ogólnopolskie pokrywają się z okresem funkcjonowania projektów w ramach PO RPW, chociaż sytuują się w różnym dystansie czasowym do poszczególnych faz realizacji tych projektów i różnych działań w ramach tych faz, dzięki czemu istnieje możliwość komplementarnej komunikacji promocyjnej.

Trudnym pod względem oceny komplementarności na poziomie czasowym jest projekt Partnerstwo Wschodnie, który ma charakter ciągły. Mimo tego, że projekt znacząco pokrywa się pod względem terminu realizacji z działaniami promocyjnymi w ramach Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1., zakres i charakter Partnerstwa Wschodniego pozwala założyć, że projekt jest częściowo komplementarny wobec działań promocyjnych PO RPW.

Należy zaznaczyć, że stosunkowo wysoka ocena poziomu komplementarności pod względem czasu i terminu realizacji wynika z faktu, że analizowane projekty kluczowe mają charakter wzmacniający w stosunku do działań realizowanych w ramach promocji PO RPW, mogły być wykorzystywane jako „kotwice medialne”. Różnorodność tematyczna badanych projektów kluczowych oraz ich rozciągnięcie w czasie sprawia, że komunikacja działań promocyjnych PO RPW może być dywersyfikowana i zmienna w czasie.

#### 4.6.4. Komplementarność metodologiczna

##### Kryterium celu

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	0	2
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	1	2
Polska Prezydencja 2011	2	2
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	2	2
Partnerstwo Wschodnie	2	1
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	0	2
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO	2	2

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
promująca efekty wdrażania FE		
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	2	2
Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”	2	2
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	2	2
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1,55</b>	<b>1,91</b>

### **PODSUMOWANIE**

Analiza dotychczas realizowanych oraz planowanych działań o zasięgu ogólnopolskim prowadzi do wniosku, że niemal wszystkie projekty są w pełni komplementarne z Poddziałaniem I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej oraz Działaniem V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Skala korzyści z komplementarności – dodatkowych efektów wynikających z faktu realizacji projektów powiązanych pod względem celu została wysoko oceniona. Ze względu na specyfikę projektów – są to programy o zasięgu ogólnopolskim lub międzynarodowym – stanowią one dobre uzupełnienie dla działań na rzecz promocji oferty turystycznej i gospodarczej Polski Wschodniej.

Całkowicie komplementarne według kryterium celu zarówno wobec Poddziałania I.4.1, jak i Działania V.1. są: Polska Prezydencja 2011, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej, Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE, Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook, Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”, III Forum Funduszy Europejskich oraz Europejska Stolica Kultury – ESK 2016.

W powyższej analizie celów poszczególnych programów za neutralny uznano jedynie Rok Chopinowski 2010 względem Poddziałania I.4.1. Wynika to z faktu, że Rok Chopinowski 2010 był ogromną szansą na promocję polskiej kultury i sztuki. Projekt dał możliwość propagowania naszego dziedzictwa narodowego. Sztandarową inwestycją z okazji jubileuszu było warszawskie muzeum Fryderyka Chopina w zabytkowym Zamku Ostrojskich na Tamce. Zatem działania podjęte zarówno w ramach Roku Chopinowskiego, jak i Działania V.1 wzajemnie się uzupełniały pod względem celu – promocji walorów turystycznych Polski i Polski Wschodniej. Z kolei nie były ani komplementarne, ani substytucyjne wobec Poddziałania I.4.1.

W przypadku Roku Marii Curie-Skłodowskiej 2011 uznano, że projekt ten jest częściowo komplementarny wobec Poddziałania I.4.1 z uwagi na jego naukowy wydźwięk. W związku z tym, że Polska uzyskała na rok wizerunek centrum nauki – zaobserwowano możliwość promocji gospodarczej całego kraju, zatem również Polski Wschodniej.

Z kolei Pilotażowy Program Rozwoju Regionalnego (PRDP, budżet: 75 mln euro na lata 2012-13), realizowany w ramach Partnerstwa Wschodniego ma na celu wyrównywanie różnic pomiędzy poszczególnymi regionami przy uwzględnieniu potrzeb oraz specyfiki terytorialnej każdego z państw Partnerstwa Wschodniego (Białorusi, Ukrainy, Mołdawii, Azerbejdżanu i Armenii). W ramach

działania zaobserwowano zatem pełną komplementarność celów z Poddziałaniem I.4.1 oraz częściową komplementarność z Działaniem V.1.

#### 4.6.5. Komplementarność przedmiotowa

##### Kryterium tematyki

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	0	2
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	2	2
Polska Prezydencja 2011	2	2
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	2	2
Partnerstwo Wschodnie	2	2
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	0	1
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE	2	2
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	1	1
Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”	1	1
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	2	2
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1,45</b>	<b>1,73</b>

#### PODSUMOWANIE

Analizowane projekty kluczowe wykazują wysoki wskaźnik komplementarności w stosunku do Podziałania I.4.1 oraz Działania V.1 pod względem tematyki. Komunikacja promocyjna w ramach projektów promocyjnych PO RPW może być skutecznie uzupełniana o przedmioty promocji poszczególnych projektów ogólnopolskich.

W przypadku projektu Rok Chopinowski 2011 cel ten mógł zostać zrealizowany w większym stopniu w promocji turystyki, niż w promocji potencjału gospodarczego Polski Wschodniej. Tematyka wydarzeń związanych w Roku Chopinowskim tylko w nieznaczącym stopniu dotyczyła sfery gospodarczej. Dużo większe możliwości komplementarności pod względem tematyki wykazuje kończący się już Rok Marii Skłodowskiej-Curie. Jest to wyjątkowo plastyczny projekt, zarówno pod kątem promocji gospodarczej, jak i turystycznej. Działania promocyjne w ramach PO RPW

wykorzystywały tę tematykę w materiałach promocyjnych – np. w *newsletter* PAIiIZ, czy w prezentacjach multimedialnych.

Wysokim wskaźnikiem komplementarności przedmiotowej charakteryzują się także kluczowe projekty takie, jak Polska Prezydencja 2011, Partnerstwo Wschodnie czy Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej, a także ogólnopolska kampania promująca FE. Projekty te stanowią bardzo istotne tematy medialne, dlatego w ramach promocji Polski Wschodniej można wykorzystywać ich potencjał merytoryczny.

Za częściowo komplementarne lub neutralne uznać można projekty POT Promujmy Polskę Razem, a także kluczowe działania ogólnopolskie dotyczące bezpośrednio Polski Wschodniej – profil „I love Polska Wschodnia” na Facebooku i kampanię informacyjną „Przymierz się”. Projekty te pod względem tematycznym są podobne do działań promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW, przedstawiają jednak ujęcie tematu z innej perspektywy.

Z uwagi na znacznie większy potencjał tematyczny pod względem promocji turystyki, analizowane projekty kluczowe są bardziej komplementarne w stosunku do projektów turystycznych, niż w odniesieniu do działań mających na celu promocję gospodarki. Niemniej jednak oba wskaźniki pozwalają na stwierdzenie, że analizowane projekty kluczowe są komplementarne pod względem przedmiotowym do projektów promocyjnych PO RPW – Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1.

#### 4.6.6. Komplementarność beneficjenta

##### Kryterium grup odbiorców

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)
- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	2	2
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	2	2
Polska Prezydencja 2011	2	2
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	2	2
Partnerstwo Wschodnie	2	2
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	1	1
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE	1	1
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	1	1
Kampania informacyjna oparta na	1	1

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
konkursie „Przymierz się”		
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	2	2
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1,64</b>	<b>1,64</b>

### **PODSUMOWANIE**

Weryfikacja potencjalnych powiązań projektów ogólnopolskich względem Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej oraz Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki pod kątem grup docelowych, pozwoliła stwierdzić, że znaczna część projektów skierowana jest do innych, ale uzupełniających się adresatów. Zarówno w kontekście promocji oferty gospodarczej, jak i w szerzeniu informacji o walorach turystycznych, przekaz dedykowany jest szerokiemu, często wyspecjalizowanemu gronu odbiorców. W związku z tym, za w pełni komplementarne pod względem adresatów uznano: Rok Chopinowski 2010, Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011, Polska Prezydencja 2011, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej, Partnerstwo Wschodnie, III Forum Funduszy Europejskich oraz Europejska Stolica Kultury – ESK 2016. Dzięki temu, że tak szeroka grupa projektów wykazuje pełną komplementarność według kryterium grupy odbiorców, możliwe jest wprowadzenie do tych projektów promocji walorów gospodarczych i turystycznych Polski Wschodniej.

Z analizy ścieżki komplementarności dla komponentu grupa docelowa wynika, że działania, których celem jest promocja całego kraju, a w szczególności Polski Wschodniej stanowią częściowe uzupełnienie dla Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1. Do tego typu projektów zaliczono: Projekt POT Promujmy Polskę Razem, Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE, Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook oraz Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”. We wszystkich wymienionych programach komunikaty kierowane są do nieco szerszej grupy odbiorców, co daje jeszcze większą szansę na dotarcie do wyselekcjonowanych grup docelowych.

Tak wysokie właściwości komplementarne w kategorii „grupa odbiorców” wobec kluczowych projektów dają szansę na dotarcie z komunikatem do szerokiego kręgu potencjalnych turystów czy inwestorów. W związku z tym dostrzegalnie wzrasta również możliwość promocji Polski Wschodniej w ramach realizowanych projektów ogólnopolskich.

#### **4.6.7. Komplementarność operacyjna**

##### **Kryterium metodologii i narzędzi**

Lista oznaczeń metodologicznych:

- Komplementarny (2)
- Częściowo komplementarny (1)
- Neutralny (ani komplementarny, ani substytucyjny) (0)
- Częściowo substytucyjny (-1)



- Substytucyjny (-2)

Nazwa projektu	PO RPW Poddziałanie I.41 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej	PO RPW Działanie V.1 Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki
Rok Chopinowski 2010	0	2
Rok Marii Curie-Skłodowskiej 2011	1	2
Polska Prezydencja 2011	2	2
Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	2	2
Partnerstwo Wschodnie	2	2
Projekt POT Promujmy Polskę Razem	0	2
Ogólnopolska kampania IK NSRO i IZ PO promująca efekty wdrażania FE	2	2
Profil „I love Polska Wschodnia” na portalu społecznościowym Facebook	2	2
Kampania informacyjna oparta na konkursie „Przymierz się”	2	2
III Forum Funduszy Europejskich	2	2
Europejska Stolica Kultury – ESK 2016	2	2
<b>OCENA ŚREDNIA</b>	<b>1,55</b>	<b>2,00</b>

### **PODSUMOWANIE**

Analizowane w ramach badania kluczowe projekty ogólnopolskie wykazują pełną komplementarność w stosunku do Działania V.1 w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej w zakresie metodologii i narzędzi. W przypadku Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej (Poddziałanie I.4.1) wskaźnik ten jest niższy z uwagi na neutralny lub częściowo komplementarny charakter tego projektu wobec projektów Rok Chopinowski, Rok Marii Skłodowskiej-Curie oraz Projektu POT „Promujmy Polskę Razem”.

Wysoka ocena ogólna poziomu komplementarności metodologii i narzędzi wynika z rozbieżnych przedmiotów działań w ramach projektów kluczowych oraz projektów promocyjnych PO RPW, które wymagają korzystania z różnorodnych działań promocyjnych.

Zacieśnienie współpracy między instytucjami zarządzającymi poszczególnymi projektami kluczowymi oraz instytucjami realizującymi działania promocyjne w ramach PO RPW może podnieść poziom komplementarności i pozwoli na udoskonalenie narzędzi i metodologii stosowanych w kampaniach oraz osiągnięcie optymalnych rozwiązań pod tym względem.

## 5. CHARAKTERYSTYKA MECHANIZMÓW SŁUŻĄCYCH ZAPEWNIENIU KOMPLEMENTARNOŚCI DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH ORAZ OCENA ICH FUNKCJONOWANIA

---

W rozdziale tym opisujemy i dokonujemy oceny mechanizmów zapewniania komplementarności promocji Polski Wschodniej, jakie zidentyfikowaliśmy w toku badania. Zbiór tych mechanizmów (a można mówić nawet o pewnym systemie, ponieważ są one ze sobą wzajemnie powiązane) zawiera rozwiązania i instrumenty, które pogrupowaliśmy w cztery obszerne kategorie, kierując się kryteriami funkcji i fazy (jaką rolę pełni dany mechanizm w stosunku do spójności przekazu promocyjnego, na jakim poziomie zarządzania i wdrażania promocji funkcjonuje oraz w jakim etapie procesu wdrażania działań promocyjnych jest wykorzystywany). Identyfikując mechanizmy komplementarności w celu ich zbadania korzystaliśmy z kilku źródeł: wskazań Zamawiającego sformułowanych w OPZ, dokumentach Komitetu Koordynacyjnego NSRO (w szczególności Grupy roboczej ds. koordynacji i komplementarności) oraz raportów z innych badań ewaluacyjnych.

Analizowane mechanizmy pogrupowaliśmy w następujące kategorie:

1. mechanizmy zawarte w głównych dokumentach PO RPW;
2. mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej;
3. mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania projektów;
4. informacja i promocja.

Poniżej przedstawiamy charakterystykę oraz ocenę wszystkich zbadanych mechanizmów zapewniania komplementarności.

### 5.1. Mechanizmy zawarte w głównych dokumentach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej

#### 5.1.1. Zapisy w dokumentach programowych

Jeden z ważnych mechanizmów zapewnienia komplementarności stanowią zapisy w dokumentach programowych, zarówno PO RPW, jak i PO IG oraz RPO 5 województw Polski Wschodniej. Te zapisy nie tłumaczą dokładnie, na czym polega komplementarność, jednak w ich uszczegółowieniach zostały wykazane nazwy uzupełniających działań oraz priorytetów w ramach PO/RPO.

Podstawy zapewnienia komplementarności, związanej z wdrażaniem Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 PO RPW, zostały określone w opisie tych działań w Szczegółowym opisie osi priorytetowych, pozwalającym na określenie charakteru tych 2 działań, m.in. podobieństw i różnic w określonych celach, podejmowanych pracach.

Tabela 5.1.1-1. Charakterystyka Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1 PO RPW.

Działanie / specyfika	Działanie I.4 Promocja i współpraca Oś priorytetowa I: Nowoczesna Gospodarka Komponent: promocja	Działanie V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki Oś priorytetowa V: Zrównoważony rozwój potencjału turystycznego opartego o warunki naturalne Komponenty: (1) opracowanie studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej, (2) przeprowadzenie kampanii promocyjnej Polski Wschodniej, jako miejsca aktywnego wypoczynku
Typ projektu	przygotowanie i realizacja projektu promocji gospodarczej 5 województw Polski Wschodniej	<ul style="list-style-type: none"> <li>opracowanie studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej (w tym analiza segmentów turystyki oraz typów turystów odgrywających kluczową rolę w regionalnych gospodarkach makroregionu)</li> <li>przeprowadzenie kampanii promocyjnej Polski Wschodniej jako miejsca aktywnego wypoczynku.</li> </ul>
Cel działania	wzrost zainteresowania ofertą gospodarczą Polski Wschodniej <u>Cel kampanii:</u> zmiana negatywnych stereotypów i skojarzeń związanych z postrzeganiem Polski Wschodniej jako obszaru zacofanego i mało atrakcyjnego Inwestycyjnie	wzrost zainteresowania ofertą turystyczną Polski Wschodniej.
Opis działania	<u>Obszary promocji:</u> wypromowanie Polski Wschodniej jako „Wschodniej Bramy UE” oraz pomostu współpracy między Europą Wschodnią i Zachodnią; przyciąganie inwestorów; wzrost eksportu produktów wytwarzanych na terenie Polski Wschodniej; przyciągnięcie turystów biznesowych do województw poprawa wizerunku Polski Wschodniej	<u>Opis działań:</u> opracowanie studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej pozwoliło zidentyfikować konkretne rynki i grupy docelowe dla planowanej kampanii promocyjnej. Działania promocyjne i marketingowe zostaną skierowane do turystów krajowych oraz zagranicznych (na rynki krajowe i zagraniczne) oraz do mieszkańców regionu Polski Wschodniej – z uwzględnieniem, w każdym przypadku, grup odbiorców o szczególnych potrzebach komunikacyjnych (np. obcokrajowcy, niepełnosprawni).
Grupy docelowe	przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego, jednostki naukowe w rozumieniu ustawy o zasadach finansowania nauki, podmioty działające na rzecz innowacyjności	przedsiębiorcy świadczący usługi w sektorze turystycznym, turyści, jednostki samorządu terytorialnego, regionalne organizacje turystyczne
Komplementarność	W stosunku do inwestycji realizowanych w ramach <ul style="list-style-type: none"> <li>PO IG w zakresie: wspierania promocji sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim i promocji eksportu, wsparcia dla działań związanych ze zwiększeniem atrakcyjności inwestycyjnej, promocji polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym;</li> <li>RPO 5 województw Polski Wschodniej w zakresie: prowadzenia kampanii promujących region na rzecz poprawy wizerunku gospodarczego, turystycznego, przygotowania i realizacji programów rozwoju i promocji regionalnych lub lokalnych produktów kulturowych czy turystycznych;</li> <li>Programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej w zakresie rozwoju transgranicznych kontaktów gospodarczych;</li> <li>PROW w zakresie działań informacyjnych i promocyjnych na rynku wewnętrznym UE mających na celu zwrócenie uwagi konsumentów na specyficzne właściwości lub zalety produktów rolnych; rozpowszechniania wiedzy naukowej i technicznej dotyczącej produktów rolnych - działania z zakresu public relations, promocji</li> </ul>	W stosunku do inwestycji realizowanych w ramach: <ul style="list-style-type: none"> <li>PO IG w zakresie: tworzenia nowych, innowacyjnych typów produktów i usług turystycznych; tworzenia systemu informacji turystycznej; inwestycji w zakresie produktów turystycznych o znaczeniu ponadregionalnym,</li> <li>RPO 5 województw Polski Wschodniej (EFRR) w zakresie: budowy i modernizacji bazy turystycznej o znaczeniu lokalnym i regionalnym,</li> <li>PROW w zakresie: wsparcia dla MSP podejmujących działalność w sektorze turystyki, w tym agroturystyki, modernizacji bazy turystycznej na terenie leśnym i obszarach wiejskich.</li> </ul>

Źródło: Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007 – 2013 Szczegółowy opis osi priorytetowych, Warszawa, 29 lipca 2011 r.

Z opisu obydwu analizowanych działań wynika, że powinny one mieć wobec siebie charakter komplementarny. Wspólnym celem jest budowa pozytywnego wizerunku Polski Wschodniej, co musi być prowadzone zarówno w stosunku do dużych grup (takich jak społeczeństwo polskie lub obywatele Europy), jak i mniejszych segmentów (np. przedsiębiorcy, turyści), które wzajemnie się przenikają. Przedsiębiorstwa turystyczne oraz JST mogą być wprost odbiorcami działań realizowanych w obydwu działaniach. Zachowanie komplementarności jest warunkiem pomyślnej realizacji obydwu projektów, tak aby odbiorcy nie uzyskali niespójnego przekazu, bowiem obraz rejonu atrakcyjnego turystycznie może, przynajmniej teoretycznie, kłócić się z wyobrażeniem rejonu idealnego do inwestowania.

Szczegółowy opis osi priorytetowych PO RPW (w polu: komplementarność z innymi działaniami i osiami priorytetowymi) nie wskazuje wprost na komplementarność tych dwóch działań, a tylko względem innych programów (PO IG, PROW, RPO, PEWT), jednak komplementarność z innymi przedsięwzięciami, w szczególności z innymi projektami w ramach PO RPW i projektami realizowanymi w ramach innych programów krajowych, jest rankingowym (punktowym) kryterium merytorycznym wyboru projektów w ramach PO RPW. Tym samym, w podstawowym stopniu dokumentacja programowa PO RPW zapewnia komplementarność analizowanych działań w sposób praktycznie bezkosztowy. Na poziomie systemowym, jest to mechanizm skuteczny i efektywny, wytycza warunki komplementarności, których wypełnienie wymaga jednak zastosowania jeszcze skutecznych mechanizmów na etapie wdrażania programów.

W przypadku Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, dla ułatwienia potencjalnym wnioskodawcom wyboru odpowiedniego programu pomocowego, w załączniku do PO RPW zamieszczono rozdział „Komplementarność poszczególnych osi priorytetowych PO RPW w stosunku do innych programów operacyjnych na lata 2007-2013”, przedstawiający w sposób ogólny możliwe do uzyskania wsparcie w ramach innych programów finansowanych ze środków UE.

Zapisy dotyczące komplementarności znajdują się we wszystkich dokumentach programowych aktualnie obowiązujących programów operacyjnych. Poziom szczegółowości zapisów w uszczegółowieniach RPO 5 województw Polski Wschodniej oraz PO IG, w polu „komplementarność z innymi działaniami i priorytetami” jest jednak różny. W zależności od programu odnoszono się do poziomu działań lub ograniczono jedynie do poziomu priorytetów, z którymi komplementarna jest dana oś priorytetowa, wskazując ich tytuł. Wskazywane są działania i priorytety w ramach programu, jak również innych programów operacyjnych w obecnej perspektywie.

Działania promocyjne w PO IG realizowane mogą być w ramach priorytetu 6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym. Wspierane mogą być działania polegające na silniejszym powiązaniu gospodarki polskiej z gospodarką międzynarodową poprzez przedstawienie Polski jako atrakcyjnego partnera na rynku międzynarodowym, a zarazem atrakcyjnego miejsca do lokowania inwestycji. Działania te obejmują m.in.: wspieranie promocji eksportu, działania związane ze zwiększeniem atrakcyjności inwestycyjnej lokalizacji, promocję polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym oraz promocję turystycznych walorów Polski<sup>15</sup>.

Cele priorytetu 6 są komplementarne w stosunku do pozostałych priorytetów realizowanych w ramach PO IG. W ramach priorytetu 6 przewidziano umiędzynarodowienie innowacyjnych produktów przedsiębiorców, których wytworzenie będzie możliwe m.in. dzięki wsparciu zaprojektowanemu w ramach pozostałych priorytetów PO IG. Realizacja działań mających na celu

<sup>15</sup> Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

promocję sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim oraz promocję eksportu innowacyjnych produktów wytworzonych na terenie Polski pozwala na rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa, co jest celem PO IG. Będzie to możliwe przede wszystkim dzięki wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorców na rynku globalnym.

Przy opisach poszczególnych działań priorytetu 6. PO IG dość dokładnie określono komplementarność oraz linię demarkacyjną pomiędzy działaniami wspieranymi w ramach tych działań a RPO.

Dokumentacja programowa PO/RPO pełni więc bardzo ważną rolę w zapewnieniu komplementarności, poczynając od opisów wspieranych typów projektów (dzięki czemu można stwierdzić jakie może być ich oddziaływanie), aż po wskazywanie wprost (z różnym poziomem szczegółowości) powiązań pomiędzy działaniami i programami. Jest więc to mechanizm skuteczny i efektywny, nie wymagający, poza etapem przygotowania programów, nadmiernych kosztów czy dużych nakładów pracy. Wskazane natomiast jest ujednoczenie szczegółowości opisu pola „komplementarność z innymi działaniami i priorytetami” w uszczegółowieniach różnych programów.

### 5.1.2. Wniosek o dofinansowanie projektu

Podstawowym źródłem informacji o projektach promocyjnych realizowanych w ramach Poddziałania I.4.1 i Działania V.1 PO RPW są wnioski o dofinansowanie złożone przez PAIIIZ oraz POT. Pozwalają one na określenie jakie działania założono do realizacji, jakie wskazano grupy docelowe i na ile, na tej podstawie, można mówić o komplementarności dwóch przedsięwzięć.

Projekt „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej”, w ramach Poddziałania I.4.1 PO RPW, oparty jest na długoterminowych i spójnych działaniach komunikacyjnych, których rezultatem będzie systematyczny wzrost konkurencyjności gospodarczej i atrakcyjności obszaru, tzn. firm, produktów, usług, kapitału, miast, miejsc. Projekt przewiduje promocję 5 województw Polski Wschodniej i jest pierwszym tego typu projektem, który swym zasięgiem obejmie jednocześnie wszystkie województwa makroregionu oraz w sposób przemyślany i spójny zaprezentuje potencjał gospodarczy całego obszaru, a tym samym wpłynie na wzrost zainteresowania potencjalnych przedsiębiorców możliwościami gospodarczymi województw Polski Wschodniej. Główne założenia projektu obejmują:

- zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do makroregionu,
- zainteresowanie polskich firm inwestycjami w Polsce Wschodniej,
- pobudzenie eksportu produktów oraz usług z Polski Wschodniej,
- rozwój turystyki biznesowej w makroregionie.

W przypadku projektu Polskiej Organizacji Turystycznej "Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki", w ramach Działania V.1 PO RPW, działania promocyjne skupią się na prezentacji wybranych dla poszczególnych województw produktów turystyki aktywnej i specjalistycznej. Obejmują przede wszystkim grupę produktów dla turystyki aktywnej na obszarach cennych przyrodniczo, dla turystyki krajoznawczej, na obszarach wiejskich, turystyki kulinarnej oraz grupę produktów wykorzystujących dziedzictwo kulturowe mniejszości narodowych, grup etnicznych i religijnych, a także wielowyznaniową spuściznę religijną makroregionu. W kampanii wykorzystywane są różnorodne narzędzia i nośniki promocji, m.in. telewizja, radio, Internet, prasa, działania PR, marketing niestandardowy.

Przewiduje się, że rezultat projektu POT, czyli wzrost liczby przyjazdów turystycznych do Polski Wschodniej może się przełożyć na osiągnięcie długofalowych efektów kampanii, tj. zwiększenie wpływów z turystyki w makroregionie, zwiększenie zatrudnienia w sektorze usług, w tym głównie w sektorze turystyki. Turystyka jest tak interdyscyplinarną dziedziną, że dzięki szeroko zakrojonej

kampanii promującej atrakcje danego terenu, wzmożony ruch turystyczny przyczyni się do wzrostu jego dochodów i utworzenia nowych miejsc pracy w różnorodnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Niewymiernym, lecz bardzo istotnym atutem tego projektu będzie wzmocnienie wizerunku Polski Wschodniej, jako miejsca o szczególnie cennym potencjale turystycznym. Można więc uznać, że z efektów projektu ma szansę skorzystać nie tylko branża turystyczna (przedsiębiorcy), samorządy czy organizacje pozarządowe, ale i każdy mieszkaniec tego terenu.

Wniosek o dofinansowanie projektu, zarówno w ramach Działania V.1 jak i I.4.1 PO RPW w punkcie 6 zawiera opis powiązań projektu z projektami realizowanymi z innych środków, w szczególności UE oraz własnych / komplementarność projektu w stosunku do innych projektów zrealizowanych na danym terenie.

POT wykazała komplementarność projektu w odniesieniu do innych przedsięwzięć realizowanych przez POT i partnerskie ROT (z terenu 5 województw Polski Wschodniej), współfinansowanych ze środków UE lub środków statutowych. Generalnie szereg działań POT składa się na jedno kompleksowe przedsięwzięcie promujące Polskę, jako miejsce atrakcyjne turystycznie. Projekty te są realizowane m.in. na rynkach objętych działaniami promocyjnymi w ramach projektu V.1 PO RPW: polskim, niemieckim i ukraińskim. Projekty w Niemczech oraz na Ukrainie zakładają przede wszystkim promocję turystyki aktywnej i wypoczynkowej, turystyki miejskiej i kulturowej oraz budowania pozytywnego wizerunku w celu zwiększenia popytu na wizyty w Polsce, w tym w Polsce wschodniej. Przewidują wykorzystanie narzędzi promocyjnych takich jak: wydawanie czasopism, organizacja imprez, seminariów, warsztatów. POT zapewnił we wniosku, że planowane działania nie będą się powielały, lecz wzajemnie uzupełniały w zakresie prezentacji oferty turystycznej.

POT określiła także powiązanie projektu z przedsięwzięciem PALiIZ w ramach Poddziałania I.4.1, które poprzez realizację działań ukierunkowanych na promocję gospodarczą, a nie turystyczną, pozostanie komplementarne wobec projektu POT i będzie dążyło do osiągnięcia wspólnego celu nadrzędnego, jakim jest poprawa wizerunku Polski Wschodniej. Z kolei PALiIZ zadeklarowała, że dzięki realizacji jej projektu wzmocnione zostaną efekty działań w projekcie V.1 PO RPW realizowanym przez POT. Projekt PALiIZ jest komplementarny także z innymi projektami indywidualnymi realizowanymi w ramach PO RPW, tj. wpisanymi do działania I.3 Wspieranie innowacji oraz III.2 Infrastruktura turystyki kongresowej i targowej, bowiem projekt przyczyni się do wypromowania infrastruktury oraz oferty kongresowej i targowej.

Komplementarność projektu POT z tymi realizowanymi w ramach pięciu RPO polega na tym, że kampanie realizowane przez regiony koncentrują się wokół produktów i atrakcji turystycznych charakterystycznych dla danego województwa. Kampania promocyjna z Działania V.1 ma natomiast charakter ponadregionalny, dzięki czemu promuje turystykę w ujęciu horyzontalnym, np. poprzez promowanie turystyki aktywnej w 5 województwach. Z kolei PALiIZ wykazała szereg działań w 5 RPO, w ramach których będą realizowane projekty w zakresie wspierania mechanizmów stymulujących współpracę pomiędzy gospodarką, instytucjami otoczenia biznesu i przedsiębiorcami, tworzenia i rozwoju klastrów oraz usprawnienia działalności organizacji otoczenia biznesu, a także promocji współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.

We wniosku POT wykazała także komplementarność planowanych działań z projektem POT „Promujmy Polskę razem” z działania 6.3 PO IG, realizowanym w Polsce i za granicą, którego celami priorytetowymi są: zwiększenie skuteczności i efektywności działań marketingowych na rzecz promocji polskiej turystyki, poprawa międzynarodowej rozpoznawalności Polski, jako kraju atrakcyjnego dla turystów, zmiana dotychczasowego postrzegania Polski przez turystów z zagranicy.

Dzięki skierowaniu przekazu promocyjnego w głównej mierze do zagranicznego adresata, projekt 6.3 PO IG nie będzie pokrywał się z zadaniami realizowanymi w projekcie V.1 PO RPW, natomiast będzie wzmacniał przekaz promocyjny kierowany do rynku niemieckiego, który jest dla Polski rynkiem priorytetowym.

Działania projektu V.1 PO RPW w pewnym stopniu nawiązują również do przedsięwzięć realizowanych w ramach działania 6.4 PO IG, w którym POT pełni funkcję Instytucji Pośredniczącej II Stopnia, dbając o rozwój produktu turystycznego w Polsce. Dzięki temu rozszerza i uatrakcyjnia się oferta turystyczna Polski (w tym wschodnich województw), tym samym zwiększając potencjał turystyczny, będący przedmiotem kampanii promocyjnej Działania V.1.

We wniosku PAIIIZ wskazano, że działania projektu I.4.1 są komplementarne w stosunku do działań realizowanych w ramach PO IG (wspieranie promocji sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim oraz rozwój kooperacji na poziomie ponadregionalnym), PO KL (m.in. działania szkoleniowe w zakresie rozwoju kompetencji, tworzenia i rozwijania sieci współpracy) oraz PEWT i PROW.

Spośród 5 RPO tylko w województwie podkarpackim nie odniesiono się do kwestii komplementarności we wzorze wniosku o dofinansowanie projektu ani w instrukcji jego wypełniania. W przypadku wszystkich RPO, w których komplementarność została ujęta we wzorze wniosku o dofinansowanie projektu oraz w instrukcji jego wypełniania, jest ona przede wszystkim postrzegana jako powiązanie przedkładanego projektu z innym/innymi projektem/projektami.

Zapisy dokumentacji projektowej, jako mechanizm zapewnienia komplementarności, pozwalają na wykazanie, w jakim stopniu projekty lub działania mogą na siebie oddziaływać, tzn. czy w jakimś stopniu, wnioskując na podstawie planów wnioskodawców, mogą być wobec siebie konkurencyjne czy też uzupełniające. Jest to mechanizm bardzo efektywny, gdyż instytucja oceniająca projekty na podstawie wniosków uzyskuje znaczną wiedzę na temat planowanych działań oraz ich powiązań z innymi projektami i działaniami. Co również istotne, po stronie Instytucji Pośredniczącej stosowanie mechanizmu jest praktycznie bezkosztowe, po stronie beneficjenta zaś – także nie jest skomplikowane, zmuszając go jednocześnie do ocenienia innych projektów realizowanych w ramach PO/RPO. Bez wątplenia stosowanie tego mechanizmu powinno być w dalszym ciągu wykorzystywane.

### 5.1.3. Kryteria wyboru projektów

Jednym z szeroko wykorzystywanych w skali wielu programów operacyjnych sposobów zapewnienia komplementarności powinny być odpowiednio skonstruowane kryteria oceny projektów, premiujące projekty komplementarne lub też (w przypadku kryteriów „zerojedynkowych”) niedopuszczające do wyboru projektów, nie spełniających kryterium komplementarności.

W przypadku dwóch projektów promocyjnych PO RPW, będących przedmiotem niniejszej ewaluacji, przy ich ocenie (pamiętać przy tym należy, że były to projekty indywidualne) były stosowane kryteria, dotyczące ich komplementarności. W przypadku projektu, realizowanego w ramach Poddziałania I.4.1 elementem oceny merytorycznej było kryterium „Komplementarność z innymi przedsięwzięciami, w szczególności z innymi projektami w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej i projektami realizowanymi w ramach innych programów krajowych”. Za spełnienie tego kryterium projekt w trakcie oceny mógł uzyskać 4 punkty z ogólnej liczby 138 punktów, możliwych do uzyskania w ramach całej oceny merytorycznej.

Z kolei, w przypadku oceny projektu w ramach Działania V.1 było również stosowane (identycznie sformułowane) kryterium komplementarności. W tym przypadku za jego spełnienie można było otrzymać maksymalnie 8 z ogólnej liczby 134 punktów.

W przypadku projektów, realizowanych w ramach 6 Osi Priorytetowej Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”, kryteria oceny, odwołujące się do zewnętrznej (poza PO IG) komplementarności ocenianych projektów były stosowane stosunkowo rzadko.

Kryteria takie udało nam się zidentyfikować jedynie w trzech działaniach: w przypadku Działania 6.2.1 PO IG było stosowane kryterium merytoryczne „zerojedynkowe”: „Zaplanowane działania są adekwatne do potrzeb zidentyfikowanych w Założeniach do strategii promocji gospodarki polskiej, 2007 – 2015”, w ramach Działania 6.3. PO IG jest stosowane merytoryczne kryterium „zerojedynkowe”: „Projekt jest zgodny z założeniami "Kierunków Rozwoju Turystyki do 2015 roku" przyjętych przez Radę Ministrów w dniu 26 września 2008 roku oraz "Marketingową Strategią Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015", a także w ramach Działania 6.5.1 PO IG (ponownie kryterium merytoryczne „zerojedynkowe”): „Zaplanowane działania są adekwatne do potrzeb zidentyfikowanych w Założeniach do strategii promocji gospodarki polskiej 2007-2015”. W żadnym z tych działań nie pojawia się kryterium komplementarności w stosunku do działań realizowanych w ramach innych programów operacyjnych. O ile za takim podejściem przemawiają pewne argumenty w przypadku działań mających charakter ogólnokrajowy (Działanie 6.3 PO IG) lub dotyczących wybranej branży (Działanie 6.5.1), to niezbyt zrozumiały (i mający – jak się wydaje – niezbyt korzystne konsekwencje) jest brak tego kryterium w przypadku Poddziałania 6.2.1 PO IG. Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów (COIE).

Kryteria, związane z kwestią komplementarności, bywają natomiast stosowane w ramach wszystkich regionalnych programów operacyjnych realizowanych w województwach Polski Wschodniej, choć na różną skalę w poszczególnych regionach. Wyniki analizy, dotyczącej rodzajów projektów, zbliżonych do analizowanych w ramach niniejszej ewaluacji, są przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 5.1.3-1

Regionalny Program Operacyjny	Działanie	Rodzaj kryterium i liczba punktów	Treść kryterium
Województwa Lubelskiego	Działanie 2.4 „Marketing gospodarczy” Schemat b	Merytoryczne – 5 ze 100 punktów	Powiązanie z innymi projektami lub działaniami z zakresu promocji gospodarczej
Województwa Podkarpackiego	Wszystkie działania	Formalne	Zgodność zakresu rzeczowego wniosku o dofinansowanie m.in. z linią demarkacyjną pomiędzy Programami Operacyjnymi Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej.
	Działanie 1.4 Promocja gospodarcza i aktywizacja inwestycyjna regionu	Merytoryczne – 5 ze 100 punktów	Wpływ projektu na rozwój współpracy podmiotów z Województwa Podkarpackiego z podmiotami z terenu Ukrainy i/lub Słowacji.
	Oś priorytetowa 6 – Turystyka i kultura	Merytoryczne - dopuszczające	Spójność projektu ze Strategią rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego na lata 2007-2013 (dotyczy projektów z zakresu turystyki), Spójność projektu z Narodową Strategią Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 (dotyczy projektów z zakresu kultury).



Regionalny Program Operacyjny	Działanie	Rodzaj kryterium i liczba punktów	Treść kryterium
Województwa podlaskiego	Poddziałanie 1.2.2 Promocja gospodarcza regionu	Brak kryteriów, odnoszących się do kwestii komplementarności	-
Województwa Świętokrzyskiego	Działanie 2.3. Promocja gospodarcza i turystyczna regionu	Formalne	Zgodność z Linią demarkacyjną pomiędzy Programami Operacyjnymi Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej
		Merytoryczne punktowe – do 8 punktów ze 100 możliwych	Realizacja przez projekt założeń branżowych regionalnych i ponadregionalnych dokumentów strategicznych
		Merytoryczne punktowe do 15 punktów ze 100 możliwych.	Znaczenie projektu dla realizacji celów zawartych w regionalnych dokumentach strategicznych dot. turystyki
Warmia i Mazury	Poddziałanie 1.2.3. System obsługi inwestora na poziomie regionalnym	Kryterium formalne	Projekt kwalifikuje się w ramach danego działania/poddziałania i jest zgodny z zapisami Linii Demarkacyjnej pomiędzy programami operacyjnymi Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybackiej
		Działanie 2.2. – Promocja województwa i jego oferty turystycznej	Kryterium formalne
		Kryterium merytoryczne punktowe – 20 punktów z ogólnej liczby 80 możliwych do uzyskania	Komplementarność i spójność z innymi przedsięwzięciami w ramach różnych programów operacyjnych i pomocy zewnętrznej

Jak widać z powyższej tabeli kryterium komplementarności pojawia się bezpośrednio tylko w jednym z regionalnych programów operacyjnych („Warmia i Mazury”), w pozostałych przypadkach pojawiają się kryteria, których zakres jest tylko częściowo zbliżony do kategorii komplementarności.

#### 5.1.4. Zasady kwalifikowalności wydatków w projektach

Metodą zapewnienia komplementarności działań promocyjnych mogłyby też być odpowiednie postanowienia w wytycznych, dotyczących kwalifikowalności wydatków w ramach poszczególnych programów operacyjnych. Odpowiednio skonstruowane wytyczne mogłyby nie pozwalać na finansowanie tego samego rodzaju wydatków w podobnych projektach w różnych programach operacyjnych. Przykładowo, w przypadku projektów o charakterze promocyjnym, kwalifikowalne mogłyby być wydatki poniesione na określone formy promocji (na przykład promocja w mediach regionalnych), podczas gdy w innym programie kwalifikowalna mogłaby być promocja w mediach centralnych i zagranicznych. Analogicznie, w programach regionalnych kwalifikowalne mogłyby być, na przykład, wydatki poniesione na uczestnictwo w mniejszych targach i imprezach handlowych za granicą, podczas gdy w programach krajowych lub ponadregionalnych kwalifikowalne byłyby wydatki

na udział w wybranych, największych imprezach. Takie zasady wymuszałyby na realizatorach projektów współpracę i koordynację prowadzonych działań.

Analizując wytyczne, dotyczące kwalifikowalności wydatków, obowiązujące w ramach poszczególnych programów operacyjnych, nie natrafiliśmy jednak na regulacje, wskazujące na stosowanie tego typu podejścia. I tak, przykładowo:

- Bardzo zbliżony charakter ma szereg wydatków kwalifikowanych, określonych dla poddziałania 6.2.1 PO IG oraz Działania I.4.1 PO RPW;
- Z identyczną sytuacją mamy do czynienia w przypadku Działania 6.3 PO IG oraz Działania V.1 PO RPW;
- Regulacji, dotyczących wyodrębnienia różnego rodzaju wydatków w ramach poszczególnych programów operacyjnych, w stosunku do wydatków mogących być finansowanymi w ramach programów krajowych, nie zidentyfikowano także w przypadku ukierunkowanych na promocję działań poszczególnych RPO województw podlaskiego, lubelskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, ani warmińsko-mazurskiego.

Najwyraźniej zatem ten mechanizm, służący potencjalnie zapewnieniu komplementarności realizowanych działań, nie był stosowany. Być może powodem było to, że, o ile mechanizm taki jest dość łatwy do zastosowania w praktyce (jeżeli odpowiednie reguły dotyczące wydatków są wystarczająco klarowne), to na etapie programowania odpowiednich działań nie jest łatwo opracować odpowiednie regulacje, które później będą się sprawdzały w praktyce. Dodatkowo trzeba mieć świadomość, że działania promocyjne, w ramach poszczególnych programów operacyjnych, były uruchamiane w różnych momentach czasowych i w dodatku ich ostateczny kształt podlegał pewnym zmianom.

## 5.2. Mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej

### 5.2.1. Rola i działanie Komitetu Koordynacyjnego NSRO

Komitet Koordynacyjny Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 powołany został na podstawie Zarządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego. Do jego zadań należy m.in. monitorowanie realizacji NSRO i poszczególnych programów operacyjnych oraz komplementarności działań realizowanych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej, Wspólnej Polityki Rybackiej i Polityki Spójności. Komitet podejmuje decyzje w formie uchwał. Pełni więc rolę „komitetu komitetów monitorujących”.

Przewodniczącym Komitetu jest minister rozwoju regionalnego. W pracach Komitetu uczestniczą przedstawiciele administracji rządowej, samorządowej oraz partnerzy społeczni i gospodarczy. Komitet Koordynacyjny tworzą 62 osoby pełniące funkcje członków Komitetu Koordynacyjnego z prawem głosu. W obradach Komitetu, na pisemne zaproszenie przewodniczącego, mogą uczestniczyć eksperci oraz przedstawiciele innych instytucji, grup społecznych i zawodowych w charakterze obserwatorów bez prawa głosu przy podejmowaniu uchwał. Posiedzenia Komitetu Koordynacyjnego powinny być zwoływane dwa razy w roku.

Prace w ramach Komitetu Koordynacyjnego dotyczące koordynacji i komplementarności wsparcia w znacznej mierze są realizowane przez Grupę ds. koordynacji i komplementarności, która została powołana w grudniu 2008 r. Do jej głównych zadań należą<sup>16</sup>:

<sup>16</sup> Sprawozdanie roczne za 2010 r. z realizacji programu operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013

- koordynacja działań realizowanych w ramach programów operacyjnych na lata 2007-2013 dofinansowywanych ze środków polityki spójności, Wspólnej Polityki Rolnej, Wspólnej Polityki Rybackiej oraz działań finansowanych ze środków krajowych w ramach polityki rozwoju;
- monitorowanie komplementarności wdrażania działań poszczególnych programów operacyjnych w ramach NSRO 2007-2013, Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybackiej w obszarach interwencji dotyczących m.in. przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, społeczeństwa obywatelskiego, społeczeństwa informacyjnego, środowiska, rozwoju zasobów ludzkich, zatrudnienia, transportu, kultury, turystyki, B+R, rozwoju obszarów wiejskich;
- analiza kwestii o charakterze horyzontalnym w ramach NSRO 2007-2013 i opracowywanie spójnych propozycji rozwiązań do zastosowania w systemie realizacji NSRO 2007-2013;
- przedkładanie KK NSRO rekomendacji służących optymalizacji efektywności polityki spójności w Polsce na poziomie operacyjnym.

W skład Grupy roboczej ds. koordynacji i komplementarności wchodzi 34 członków (16 przedstawicieli samorządów, 10 przedstawicieli administracji rządowej oraz 8 przedstawicieli partnerów społeczno-gospodarczych). Zgodnie z uchwałą powołującą Grupę, w jej skład weszli przedstawiciele m.in.: IK NSRO, Instytucji ds. koordynacji strategicznej, instytucji zarządzających krajowymi i regionalnymi programami operacyjnymi, Instytucji Koordynującej Proces Lizboński w Polsce (której zadania pełni wyodrębniona komórka organizacyjna w Ministerstwie Gospodarki), Instytucji Zarządzającej PROW 2007-2013 (umiejscowionej w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi). W pracach Grupy uczestniczą także – w charakterze obserwatorów – przedstawiciele Komisji Europejskiej<sup>17</sup>.

W ramach grupy zostały utworzone 4 zespoły zadaniowe:

- Zespół zadaniowy ds. przedsiębiorczości i innowacyjności,
- Zespół zadaniowy ds. edukacji, szkolnictwa wyższego, infrastruktury edukacyjnej i spraw społecznych,
- Zespół zadaniowy ds. transportu,
- Zespół zadaniowy ds. koordynacji regionalnej i obszarów wiejskich.

W okresie do 9 listopada 2011 r. odbyło się 16 posiedzeń grupy, w trakcie których podejmowano szereg działań służących zapewnieniu wzmocnieniu koordynacji i komplementarności, istotnych także z punktu widzenia wdrażania PO RPW: omawiano wyniki licznych badań ewaluacyjnych dot. komplementarności i synergii projektów, badano realizację zasady partnerstwa, opracowywano rekomendacje horyzontalne dla instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO/RPO w zakresie koordynacji i komplementarności podejmowanych działań. Jednym z bardziej interesujących dokumentów poświęconych komplementarności jest raport opracowany w ramach prac grupy, oparty o analizę punktu 2.6 „Komplementarność pomocy z innymi instrumentami wsparcia”, zamieszczonego w sprawozdaniach z realizacji w 2009 r. poszczególnych programów wdrażanych w ramach NSRO na lata 2007-2013<sup>18</sup>. Stwierdzono w nim znaczne rozbieżności w sposobie ujęcia informacji w rozdziale 2.6 sprawozdań rocznych, przedstawiono proponowaną strukturę rozdziału 2.6

<sup>17</sup> Sprawozdanie z działalności grupy roboczej ds. Koordynacji i komplementarności w ramach Komitetu Koordynacyjnego NSRO 2007–2013 (2009--2010 r.), Grudzień 2010.

<sup>18</sup> Koordynacja i komplementarność pomocy z innymi instrumentami wsparcia w poszczególnych PO/RPO 2007-2013 – analiza porównawcza na podstawie raportów rocznych z wdrażania PO/RPO za 2009 rok

dla raportów za 2010 r. oraz pokazano tzw. dobre praktyki. Do dotychczasowych efektów rzeczowych prac Grupy roboczej należą m.in.:

- opracowanie i przedłożenie do przyjęcia przez KK NSRO dokumentu pn. Rekomendacje horyzontalne dla instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO/RPO w ramach NSRO 2007-2013 w zakresie koordynacji i komplementarności podejmowanych działań;
- podjęcie prac nad opracowaniem dotyczącym zagadnień związanych z obszarem koordynacji i komplementarności wsparcia (konspekt);
- wypracowanie dokumentu do przedstawienia członkom KK NSRO pn. Konkluzje z dotychczasowych prac Zespołu zadaniowego ds. koordynacji regionalnej i obszarów wiejskich w ramach Grupy roboczej ds. koordynacji i komplementarności;
- udział w projektowaniu założeń, zlecenie realizacji badania ewaluacyjnego pn. Ocena realizacji projektów partnerskich realizowanych w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych w okresie perspektywy finansowej 2007-2013 oraz dyskusja nad jego wynikami;
- wkład w opracowanie zakresu badania nad komplementarnością wsparcia w ramach okresu programowania 2004-2006 oraz badania w obszarze efektywności prac Komitetów Monitorujących.

Komitet Koordynacyjny NSRO jest podstawowym organem odpowiedzialnym za komplementarność pomiędzy programami operacyjnymi. Większość prac w tym obszarze odbywa się w mniejszym (choć i tak liczny) gremium, jakim jest Grupa ds. koordynacji i komplementarności. Choć komplementarność na poziomie NSRO powinna zostać zapewniona na etapie programowania, to istnienie nadrzędnego komitetu jest cały czas niezbędne w celu ciągłego monitorowania stanu koordynacji działań (m.in. poprzez gromadzenie badań i ewaluacji w tym temacie) i w razie potrzeby podejmowania interwencji. Tak więc, choć ani KK NSRO, ani Grupa nie zajmowały się komplementarnością w specyficznych obszarach tematycznych, np. promocji, to z racji ich ogólnych funkcji ich rola jest bardzo ważna. Działania Komitetu Koordynacyjnego, a zwłaszcza Grupy ds. koordynacji i komplementarności, stanowią więc efektywny, niezbędny mechanizm służący zapewnieniu komplementarności.

### **5.2.2. Rola i działanie Komitetów i Podkomitetów Monitorujących w programach finansujących promocję Polski Wschodniej**

Komitety Monitorujące (KM) działają przy wszystkich programach operacyjnych funkcjonujących w okresie perspektywy finansowej na lata 2007-2013, a więc także przy PO IG, PO RPW oraz RPO 5 województw Polski Wschodniej. Ich zadaniem jest czuwanie nad efektywnością i jakością zarządzania i realizacji programu poprzez m.in.:

- rozpatrywanie i zatwierdzanie kryteriów wyboru projektów,
- okresowe badanie postępu w zakresie osiągnięcia szczegółowych celów, określonych w programie,
- analizowanie rezultatów realizacji programu,
- analizowanie i zatwierdzanie rocznych i końcowych raportów z wdrażania,
- zapoznawanie się z rocznymi raportami z kontroli programu,
- analizowanie i zatwierdzanie wszelkich propozycji zmian treści decyzji Komisji w sprawie wkładu funduszy,
- zapoznawanie się z rocznymi raportami z kontroli programu oraz z komentarzami Komisji Europejskiej do tych raportów,

- przedkładanie instytucji zarządzającej propozycji zmian lub analiz programu operacyjnego ułatwiających realizację celów funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności lub służącym usprawnieniu zarządzania programem, w tym zarządzania finansowego.

Tak więc, w tym bardzo szerokim zakresie zadań, choć nie wymienione wprost, jest także i zapewnienie komplementarności pomiędzy programami, działaniami i projektami.

Zagadnienie komplementarności nie należy jednak do najczęściej poruszanych w trakcie posiedzeń KM (w przeciwieństwie np. do stanu wdrażania programu, liczby i wartości podpisanych umów o dofinansowanie). Jednak w ramach PO/RPO, na zlecenie Instytucji Zarządzającej, zlecane są badania ewaluacyjne poświęcone komplementarności i synergii projektów i programów, których wyniki następnie są prezentowane na posiedzeniach KM. Temat komplementarności działań promocyjnych prowadzonych na terenie Polski Wschodniej poruszany był jednak na XII posiedzeniu KM PO RPW. Wskazano na konieczność dobrej synchronizacji pomocy gospodarczej udzielonej w ramach projektu PALiZ, realizowanego w ramach działania I.4.1, z innym projektem tej instytucji w ramach PO RPW („Tworzenie i rozwój sieci współpracy centrów obsługi inwestora”) oraz innymi projektami promocyjnymi, np. misji gospodarczych organizowanych przez Ministerstwo Gospodarki. Dyskutowano także o komplementarności działań prowadzonych przez POT w ramach projektu z działania V.1 z innymi realizowanymi na terenie Polski Wschodniej.

Wnioskując na podstawie publikowanych protokołów z posiedzeń KM PO IG, temat komplementarności w ich trakcie nie był poruszany. Nad komplementarnością projektów dyskutowano natomiast na posiedzeniach KM 3 spośród 5 województw Polski Wschodniej: Warmii i Mazur (m.in. na 4. posiedzeniu z dnia 10.02.2009 r.), Województwa Podkarpackiego (m.in. na 12. posiedzeniu z dnia 28 marca 2011 r.) oraz Województwa Podlaskiego (m.in. na 12. posiedzeniu z dnia 25.03.2010 r.), jednak debata nie dotyczyła wprost projektów promocyjnych. W najszerszym stopniu tematyka komplementarności projektów promocyjnych podejmowana była w pracach KM RPO Województwa Podlaskiego: doceniono rangę zapewnienia komplementarności projektów realizowanych na terenie regionu, doceniono także komplementarność projektów (w tym indywidualnych) wspierających przedsięwzięcia kulturalne i pro-turystyczne, realizowane na terenie Podlasia.

Do zadań KM należy także analizowanie i zatwierdzanie rocznych raportów z wdrażania PO/RPO, w których punkt 2.6 sprawozdania poświęcony jest komplementarności z innymi instrumentami. Tak więc rola KM w zapewnieniu komplementarności jest dość ograniczona, zwłaszcza w obszarze komplementarności działań poświęconych promocji. Wynika to m.in. z bardzo szerokiego grona tych komitetów, liczącego, w zależności od programu, zazwyczaj ponad 20, a nawet 40 osób, relatywnie rzadkiego odbywania się posiedzeń komitetów (na ogół 3 razy do roku) oraz specyficznego składu (w przypadku KM RPO również przedstawiciele samorządów oraz partnerów społecznych i gospodarczych, którzy na co dzień prawdopodobnie nie zajmują się złożonym zagadnieniem komplementarności). Można więc przyjąć, że zapewnienie komplementarności nie jest dla tych gremiów priorytetowym zadaniem. Dobrze koresponduje z tym wniosek z badania komplementarności na terenie województwa lubelskiego: „W ramach analizy wpływu systemu instytucjonalnego na zapewnianie komplementarności projektów RPO WL z innymi interwencjami finansowanymi ze środków UE nie zdiagnozowano istnienia stanowisk, które w zakresach obowiązków posiadają zapisy dotyczące zapewniania komplementarności wewnątrz i

międzyprogramowej. Powoduje to, że działania zmierzające do zapewnienia komplementarności są nieregularne i oparte głównie na nieformalnej komunikacji między pracownikami<sup>19</sup>.

Komitety Monitorujące są więc jak dotąd nie pierwszoplanowym mechanizmem służącym zapewnieniu komplementarności. Z drugiej strony, to właśnie na poziomie KM programów operacyjnych możliwe jest zapewnienie komplementarności w projektach aktualnie realizowanych, ew. przygotowywanych do rozpoczęcia. Członkowie KM mają możliwość przekazywania swoich spostrzeżeń beneficjentom (tak jak np. w przypadku projektów POT i PAIIIZ) i w ten sposób, na tym zaawansowanym już etapie realizacji NSRO, wzmacniania wzajemnego oddziaływania projektów. Częstsze korzystanie z tych uprawnień przez członków Komitetów Monitorujących mogłoby sprawić, że KM staną się bardziej skutecznym mechanizmem zapewniania komplementarności.

### **5.2.3. Wykorzystanie systemów powiązań realizatorów projektów promocyjnych**

#### **5.2.3.1. System powiązań POT z partnerami regionalnymi (ROT)**

Polska Organizacja Turystyczna oraz Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne stanowią kluczowe ogniwa polskiego systemu zarządzania turystyką. W systemie zarządzania szczególna rola przypada POT, jako jednostce centralnej o umocowaniu ustawowym<sup>20</sup>, posiadającej status państwowej osoby prawnej, którą powołano w celu promocji Polski w dziedzinie turystyki w kraju i za granicą. W dużej mierze zadania POT koncentrują się na tworzeniu warunków, sprzyjających nawiązywaniu współpracy w dziedzinie rozwoju turystyki przez organy administracji rządowej, samorząd terytorialny, organizacje zrzeszające przedsiębiorców działających w obszarze turystyki, w tym jednostki samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszenia turystyczne. W tym zakresie rolę POT jest również inspirowanie tworzenia Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych, a także współdziałanie z nimi. W systemie zarządzania turystyką zadania ROT i LOT, funkcjonujących w formie stowarzyszeń, koncentrują się na promocji turystycznej obszarów, na których działają, w tym wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej, a także inicjowaniu, opiniowaniu i wspieraniu planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej oraz współpracy z Polską Organizacją Turystyczną.

Powiązania POT z partnerami lokalnymi mają charakter zadaniowy. Nie występują tu związki hierarchiczne o charakterystycznej dla nich logice nadrzędności organizacyjnej. Każdy z elementów systemu zarządzania realizuje zadania w dziedzinie promocji turystyki, jednakże w różnym wymiarze terytorialnym. Ukształtowany w ten sposób trójszczeblowy system zarządzania zakłada określony stopień podziału i koordynacji działań promocyjnych, który powinien wywoływać określone efekty synergii. W systemie tym Lokalne Organizacje Turystyczne odpowiadają za spójność działań promocyjnych o zasięgu lokalnym, natomiast Regionalne Organizacje Turystyczne – za działania podejmowane w wymiarze regionalnym, w tym realizację strategicznych założeń rozwoju turystyki w ramach województwa. W przypadku Regionalnych Organizacji Turystycznych kluczowe zadanie stanowi planowanie oraz towarzyszące mu kumulowanie informacji, dotyczących wszystkich kwestii związanych z turystyką na terenie województwa, w tym zagadnień, pojawiających się w związku z kreacją produktów turystycznych, a także realizowanych przez inne instytucje rozmaitych działań

<sup>19</sup> Raport końcowy z badania pt. „Analiza komplementarności projektów RPO WL z innymi interwencjami finansowanymi ze środków UE na terenie Lubelszczyzny”, Konsorcjum Collect Consulting Sp. z o.o. i Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Lublin, czerwiec 2011.

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. 2009 r., Nr 62, poz. 689, z późn. zm.).

obejmujących promocję na szczeblu regionalnym. Uznaje się, że ważnym zadaniem Regionalnych Organizacji Turystycznych jest prowadzenie kalendarzy imprez i wydarzeń promocyjnych, konstruowanych w oparciu o informacje pozyskiwane od organizacji lokalnych. Powinno to umożliwić planowanie skutecznych działań promocyjnych w odniesieniu do dłuższych okresów i szerszej skali – regionalnej (wojewódzkiej). Z kolei na szczeblu centralnym, za koordynację i spójność działań promocyjnych w skali całego kraju odpowiada POT, gromadząc i przetwarzając dla celów promocji informacje pozyskiwane od Regionalnych Organizacji Turystycznych, szczególnie dotyczące produktów i atrakcji turystycznych, a także poprzez tworzenie skumulowanych kalendarzy imprez, mogących mieć znaczenie dla planowania i wdrażania działań promocyjnych w najszerszej skali (krajowej i międzynarodowej). W ten sposób funkcjonowanie POT wobec regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych ma charakter wspierający, realizowany poprzez scentralizowaną promocję, prowadzoną w najszerszej skali, obejmującą organizację imprez targowych i promocyjnych, wizyt studyjnych, konkursów, prowadzenie portali internetowych oraz przygotowywanie i publikowanie wydawnictw. Promocja w skali centralnej uzupełnia więc działania promocyjne, podejmowane w regionach i lokalnie.

Zarysowana powyżej funkcjonalna postać trójszczeblowego systemu zarządzania turystyką, z określonym podziałem zadań pomiędzy poszczególne szczeble systemu, opartym na wielostronnych zasileniach informacyjnych, a także biorąca pod uwagę rozmaity zasięg terytorialny zadań, stanowi sama przez się mechanizm przyczyniający się do zapewnienia komplementarności działań promocyjnych. Decydujące znaczenie odgrywają tu określone przebiegi informacyjne. Tworzą je oddolne zasilenia informacyjne, generowane przez Lokalne Organizacje Turystyczne i kumulowane na szczeblu regionalnym przez Regionalne Organizacje Turystyczne (z odpowiednią koordynacją działań, wynikającą z uwzględnienia założeń strategii promocyjnych województw), a następnie przekazywane na szczebel krajowy w celu odpowiedniego uwzględnienia w procesach szerszych działań promocyjnych, potrzeb w zakresie wspierania aktywności lokalnych i regionalnych.

Efektywność funkcjonowania tak zaprojektowanego systemu zarządzania, w warunkach jego niescentralizowanej postaci, zależna jest przede wszystkim od sprawności zasileń informacyjnych, stanowiących funkcję jakości współpracy pomiędzy organizacjami, występującymi na poszczególnych szczeblach systemu. W tym jednak przypadku mamy również do czynienia z określonymi mechanizmami wspomagającymi. Formują je przede wszystkim pewne działania POT, mające na celu uwypuklenie, a poprzez to, przełożenie do szerszej praktyki, dobrych praktyk w zakresie współpracy na linii POT – Regionalne Organizacje Turystyczne – Lokalne Organizacje Turystyczne. Praktyki te zebrane zostały w postaci kodeksu dobrych praktyk<sup>21</sup>, przedstawiającego wyczerpująco i w sposób przejrzysty zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji promocji i rozwoju turystyki na szczeblu regionalnym i lokalnym, nawiązywania i realizacji współpracy oraz wymiany informacji w trójszczeblowym systemie zarządzania, z uwzględnieniem centralnej funkcji i zadań wspierających Polskiej Organizacji Turystycznej. Uzupełniająco, bardzo praktycznym rozwiązaniem jest również wykorzystywany przez POT modelowy format porozumienia o współpracy z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi<sup>22</sup>. Jego zastosowanie stwarza warunki do ustrukturalizowania form i działań centralnego i regionalnego szczebla promocji turystyki.

<sup>21</sup> Zob. Wąsowicz-Zaborek E. (red) „Kodeks dobrych praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce”, POT, Warszawa, lipiec 2009 r.

<sup>22</sup> Zob. „Modelowe porozumienie o współpracy POT-ROT” [w:] Załącznik do „Kodeksu dobrych praktyk /.../”, op. cit., s. 81 i n.

Przedstawione powyżej powiązania funkcjonalne, przyczyniające się do zapewnienia komplementarności działań w sferze promocji turystyki w ogólności, w sposób automatyczny przekładają się również na sferę planowania i wdrażania projektu POT „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki”, realizowanego w ramach Działania V.1 PO RPW. Tym samym, w analogiczny sposób, rozwiązania te funkcjonują jako mechanizm sprzyjający komplementarności działań projektowych z innymi wiązkami aktywności promocyjnych, planowanymi, jak i już wdrażanymi w poszczególnych regionach Polski Wschodniej. Znaczenie tych powiązań znalazło odzwierciedlenie zarówno na etapie konfiguracji projektu, jak i na obecnym etapie jego wdrażania. Strukturę wdrożeniową projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” uzupełnia grupa konsultacyjna, w skład której wchodzi przedstawiciele Regionalnych Organizacji Turystycznych z województw Polski Wschodniej. Z uwagi na skład tych organizacji, obejmujący kluczowych aktorów i instytucje zajmujące się promocją i rozwojem turystyki w regionie (m.in. samorząd terytorialny szczebla regionalnego i lokalnego, lokalne organizacje turystyczne, organizacje przedstawicielskie sektora przedsiębiorstw turystycznych) udało się stworzyć reprezentatywne ciało, zdolne do merytorycznego konsultowania zawartości działań projektowych. W ten też sposób, szerszy instytucjonalny układ systemu zarządzania promocją turystyki, obejmujący powiązania POT z instytucjami szczebla regionalnego i lokalnego, oddziałuje również pozytywnie w sferze zapewniania komplementarności projektu POT wdrażanego w ramach PO RPW.

Kwestią dość dyskusyjną pozostaje natomiast przełożenie wyników funkcjonowania opisanego mechanizmu współdziałania na instytucje i jednostki regionalne. Jak wykazały badania jakościowe, transmisja ustaleń dotyczących realizacji projektu POT, jak i samej jego postaci, pozostaje słabo rozpropagowana. W wielu przypadkach prowadzi to do słabej znajomości oferty programowej projektu indywidualnego (zagadnienie to przedstawiamy również dalej, w punktach dotyczących mechanizmów instytucjonalnych zapewniania komplementarności), co naturalnie osłabia zdolności do identyfikowania obszarów synergii i zapewniania komplementarności działań.

### 5.2.3.2. System powiązań PAIIZ z partnerami regionalnymi (COI)

Od 2003 r. PAIIZ realizuje działania wspomagające rozwój sieci regionalnych Centrów Obsługi Inwestorów (COI), stanowiących jednostki partnerskie Agencji w zakresie wykonywanych funkcji promocji gospodarczej, m.in. dotyczących przyciągania i obsługi inwestorów w Polsce<sup>23</sup>. Centra tworzone były we współpracy z władzami wojewódzkiego samorządu terytorialnego, statutowo odpowiedzialnymi za promocję regionu. Były one lokalizowane w ramach struktur urzędów marszałkowskich oraz agencji rozwoju regionalnego. Rola PAIIZ polegała na przeszkoleniu personelu COI i zapewnienia mu stałej pomocy merytorycznej w ramach realizowanych funkcji obsługi inwestorów. Część z tych jednostek uzyskała certyfikację Agencji, odzwierciedlającą zgodność stosowanych procedur ze standardami PAIIZ. Obecnie COI współpracują z PAIIZ w zakresie kompleksowej obsługi projektów inwestycyjnych realizowanych przez Agencję. Równolegle zapewniają samodzielnie obsługę inwestorów, docierających do nich bezpośrednio. Każda z jednostek obejmuje zasięgiem działania teren województwa, w którym ma swoją siedzibę. Centra stanowią źródło aktualnych informacji o gospodarce województwa; posiadają również i udostępniają kontakty z samorządami lokalnymi oraz instytucjami okołobiznesowymi działającymi na rzecz rozwoju województwa. Powiązania PAIIZ z Centrami opierają się na porozumieniach o współpracy, które ukierunkowane są na zapewnienie inwestorom obsługiwanym przez PAIIZ obsługi na poziomie województwa. Centra odpowiadają m.in. za: (i) pozyskiwanie i aktualizację ofert lokalizacyjnych

<sup>23</sup> Zob. <http://www.paiz.gov.pl/regiony/coi>



inwestycji, przygotowywanych według określonego standardu, (ii) przygotowywanie informacji gospodarczych o regionie, odpowiednio do potrzeb inwestora, (iii) zapewnienie odpowiedniego standardu obsługi inwestora, analogicznego w każdym województwie oraz (iv) promocję regionalnego potencjału inwestycyjnego.

Wydaje się, że sieć regionalnych Centrów Obsługi Inwestorów może stanowić istotnego partnera w procesie realizacji projektu indywidualnego „Promocji gospodarczej Polski Wschodniej”, szczególnie w świetle utrzymywania już stosunkowo długotrwałej współpracy z PAIiIZ, a także z racji bycia odbiorcą usług szkoleniowych i doradczych ze strony Agencji. Skutkiem współpracy na tym polu powinny być dobre relacje międzyinstytucjonalne, co do zasady, umożliwiające dość łatwe włączanie tego rodzaju partnerów w nowe inicjatywy projektowe. Z drugiej strony, trudno jednak oczekiwać, aby tego rodzaju udział w realizacji projektu mógł stanowić skuteczny mechanizm zapewniania komplementarności z działaniami podejmowanymi w skali regionalnej w sferze promocji gospodarczej. Centra koncentrują się bowiem praktycznie na realizacji specjalistycznych usług wspomagających procesy inwestycyjne, a nie na kwestiach planowania strategicznego, czy nawet operacyjnego, w zakresie promocji gospodarczej regionu, np. podejmowanej w ramach działań regionalnych programów operacyjnych. Przydatność powiązań z COI występować może jedynie w tych sytuacjach, w których jednostki te posiadają bardzo dobre rozeznanie w ofercie regionalnego potencjału inwestycyjnego (kształtują taką ofertę) i rzeczywiście uczestniczą w realizacji działań promocyjnych, mających za przedmiot ten potencjał. Z sytuacją taką nie mamy jednak do czynienia powszechnie i w odpowiedniej skali. A zatem, Centra mogą być przede wszystkim przydatne jako źródło informacji o regionie, niezbędnych w toku opracowywania rozmaitych dokumentów analitycznych, służących planowaniu określonych działań projektu indywidualnego. Konkludując, nie wydaje się, aby powiązania PAIiIZ z regionalnymi COI stanowiły wystarczający mechanizm zapewniania komplementarności oferty programowej projektu Agencji z działaniami obecnymi na szczeblu regionalnym. Jak już zaznaczono, jest to wynikiem specyfiki operacyjnej i zadań stawianych COI, które – co warto zauważyć – pozostają w znacznym stopniu odmienne od wskazanej w poprzednim punkcie działalności Regionalnych Organizacji Turystycznych, których funkcje koncentrują się na koordynacji działań regionalnych z uwzględnieniem strategicznych rozstrzygnięć w dziedzinie promocji turystyki na szczeblu województwa. Naturalnie, rola COI mogłaby być również inna, pod warunkiem jednak zapewnienia dostępności w tych jednostkach pełnej informacji o działaniach programowych i wdrożeniowych w zakresie projektów promocji gospodarczej regionu – sytuacja taka jednak raczej nie występuje.

#### **5.2.4. Współpraca beneficjentów projektów indywidualnych (PAIiIZ i POT) na etapie przygotowywania projektów indywidualnych**

Mechanizmem, który z obecnej perspektywy oceniać można jako skuteczny oraz efektywny instrument zapewniania komplementarności międzyprojektowej, był udział przedstawicieli realizatorów obu projektów (PAIiIZ i POT) w grupach roboczych, powołanych na etapie precyzowania analizowanych projektów indywidualnych<sup>24</sup>. Przeprowadzone w toku badania wywiady indywidualne z przedstawicielami PAIiIZ i POT wykazały, że na ówczesnym etapie konfigurowania obu projektów udział taki został zapewniony i w określonym zakresie okazał się przydatny (np. w obszarze turystyki biznesowej, uwzględnianej w ofercie programowej projektu PAIiIZ, a także – bardziej ogólnie – w sferze wymiany informacji o specyfice poszczególnych projektów oraz niektórych ich obszarów,

<sup>24</sup> Zob. decyzje organów PARP w sprawie powołania składów instytucjonalnych i osobowych odnośnych grup roboczych (dla Działania I.4.1 i V.1 PO RPW).

w ramach których możliwe było uzyskanie szybkich i wyraźnych efektów synergii). Poza tego rodzaju mechanizmem o charakterze zinstytucjonalizowanym, miały również miejsce nie mniej ważne, utrzymywane elastycznie, liczne niesformalizowane relacje bezpośrednie pracowników obu instytucji, co ważne, kontynuowane również obecnie, w fazie wdrażania projektów. W ten sposób zapewniany został przepływ niezbędnych informacji.

Należy zauważyć, że w dużej mierze te pozytywne zjawiska komplementarności międzyprojektowej wzmacniane były efektami, wynikającymi ze skoncentrowania obu projektów w ramach jednej instytucji wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej) odnośne działania PO RPW, w ramach których zaplanowane zostały oba projekty indywidualne (pozytywne efekty koncentracji instytucjonalnej omawiane są w kolejnym podrozdziale raportu). Oczywiście, znaczenie odegrał tu też odmienny zakres przedmiotowy projektów indywidualnych, które już w swej istocie miały charakter uzupełniający się (promocja gospodarcza regionu vs. promocja potencjału w dziedzinie turystyki indywidualnej Polski Wschodniej).

### **5.3. Mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania projektów promocyjnych**

#### **5.3.1. Koncentracja instytucjonalna wdrażania projektów promocyjnych**

Obowiązki związane z funkcją wdrażania analizowanych projektów promocyjnych, zawartych w PORPW, skoncentrowane zostały w strukturach PARR, w ramach dwóch komórek organizacyjnych tej instytucji. Funkcja wdrożeniowa, realizowana w odniesieniu do projektu indywidualnego PAIIIZ „Promocja gospodarcza Polski Wschodniej” powierzona została Departamentowi Infrastruktury Nowoczesnej Gospodarki. Natomiast projekt POT „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” wdrażany jest przez Departament Projektów Infrastrukturalnych. Należy zauważyć, że taki rozkład funkcji wdrożeniowych pomiędzy wymienione departamenty odpowiada ich specjalizacji merytorycznej, która – w każdym przypadku – pozostaje zgodna z odmienną, szczegółową specyfiką każdego z analizowanych projektów. Departament Infrastruktury Nowoczesnej Gospodarki koncentruje bowiem funkcje wdrożeniowe odnoszące się do działań wspierających, dotyczących problematyki rozwoju sfery gospodarczej i przedsiębiorczości, gdy drugi z departamentów, zajmuje się sprawami związanymi z szeroko rozumianym rozwojem infrastrukturalnym (który, przykładowo, z powodzeniem dotyczy wykorzystania zasobów i instrumentów sprzyjających rozwojowi turystyki indywidualnej).

Uwzględniając powyższe, rozwiązanie polegające na koncentracji organizacyjnej funkcji wdrożeniowych w ramach jednej instytucji, z uwzględnieniem kryterium specjalizacji, uznać należy za mechanizm sprzyjający zapewnieniu efektu komplementarności pomiędzy projektami. Przy czym, szczególnie istotne znaczenie odgrywają tu efekty koncentracji instytucjonalnej, przejawiające się przede wszystkim w ułatwionym przepływie informacji oraz – zależnie od potrzeb – umożliwiające podejmowanie określonych działań w sferze programowej (na etapie precyzowania zawartości merytorycznej projektów), jak i wdrożeniowej (obecnie – na etapie realizacji), pomimo rozdziału wdrażania pomiędzy dwie komórki organizacyjne. Choć z tego punktu widzenia taki rozdział stanowić może (mimo wszystko) pewne utrudnienie, to jednak przyznanie priorytetu kryterium specjalizacji uznać należy za słuszne.

Jak pokazują wyniki badania, pracownicy obu wskazanych departamentów uczestniczyli w grupach roboczych już na etapie konfigurowania obu projektów, a kontakty bezpośrednie, zachodzące z różnym natężeniem, utrzymywane są również obecnie, a więc w okresie praktycznej realizacji działań

promocyjnych badanych projektów. Kontakty te mają charakter roboczy, przy czym zachodzą głównie w sferze relacji wewnątrzorganizacyjnych o charakterze niesformalizowanym. Jest to jak najbardziej uzasadnione, w sytuacji, gdy nie występują procedury, które dla wdrażanych projektów, realizowanych w podobnym obszarze problemowym (np. w zakresie promocji), wymagałyby bieżącego analizowania zjawiska komplementarności oraz poszukiwania obszarów synergii. Jest jednak wątpliwe, czy tego rodzaju sformalizowane rozwiązanie przyniosłoby lepsze rezultaty, a z pewnością wymagałoby większych nakładów organizacyjnych i finansowych. Obecnie funkcjonujący mechanizm, odwołujący się do swobodnych i niesformalizowanych rozwiązań okazuje się jak dotąd wystarczający i efektywny (i za zasadne uznajemy założenie, że będzie tak w przyszłości). Z natury rzeczy jest on też nisko kosztowny.

Należy zaznaczyć, że te pozytywne efekty są długoterminowym rezultatem znacznie bardziej intensywnej współpracy, która miała miejsce w okresie dopracowywania projektów (wzajemny udział w grupach roboczych – zarówno wykonawców, jak i przedstawicieli jednostek wdrażających). Komplementarności obydwu projektów sprzyja także ich specyfika, polegająca na podziale zadań na sferę promocji gospodarczej i turystycznej, które to z samej swej natury są komplementarne. Poza tym projekt POT jest projektem o stabilnym charakterze zadaniowym, tj. ze sztywno ustalonymi (co do zasady niezmiennymi) zadaniami – znanymi co do ich treści podmiotowi realizującemu działania w sferze promocji gospodarczej (z uwagi na wzajemny udział w grupach roboczych w fazie formowania projektu). W tym przypadku, z punktu widzenia Departamentu Projektów Infrastrukturalnych, obecnie realizowana funkcja wdrożeniowa może sprowadzać się do monitorowania zgodności realizowanych działań z wnioskiem projektowym oraz obowiązującą umową. Natomiast utrzymanie przyjętych na wstępie rozwiązań, zapewniających komplementarność, leży raczej w gestii instytucji realizujących oba projekty indywidualne (POT i PAliIZ) – co obecnie zapewnione jest poprzez udział przedstawiciela POT w grupie roboczej projektu „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej” (udział taki jest uzasadniony z uwagi na inny charakter projektu PAliIZ, w który podejmowane są liczne, zmienne i rozmaite działania – nie mamy tu zatem do czynienia ze stabilnością, charakterystyczną dla projektu POT; obserwacja podejmowanych działań stanowić może podstawę do reakcji w sytuacjach uznawanych za problematyczne z punktu widzenia projektu POT). O tym mechanizmie zapewnienia komplementarności piszemy obszerniej w roz. 5.3.2.1.

Pomimo obserwowanej efektywności i skuteczności działania relacji nieformalnych, ukształtowanych pomiędzy komórkami wdrażającymi, wydaje się jednak, że zasadne byłoby pewne sformalizowanie tych relacji – niezależnie od formalizacji wynikającej ze struktury organizacyjnej i relacji służbowych w PARP. Chodzi tu jednak o bardzo nieznaczny poziom formalizacji, koncentrujący się głównie na zagwarantowaniu odbywania spotkań roboczych (wymaganych okresowo, np. w układzie kwartalnym – oczywiście, niezależnie od ewentualnych spotkań zwoływanych stosownie do pojawiających się potrzeb). Choć de facto tego rodzaju formalizacja może prowadzić do powielania efektów relacji nieformalnych, to jednak będzie ona w pewien sposób stabilizować i organizować współpracę pomiędzy jednostkami wdrażającymi. Może również zapobiegać efektowi tzw. uśpienia, wywoływanemu prawidłową, stabilną realizacją projektów, rodzącą przekonanie, że skoro wdrażanie przebiega prawidłowo, to nie ma potrzeby angażowania się i tym samym utrzymywania wystarczająco częstych procesów komunikowania się (przykładowo, zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-ekonomicznym projektów powinny być jednak na bieżąco wspólnie dyskutowane, prowadząc do formułowania wniosków w odniesieniu do realizowanych projektów). Tego rodzaju formalizacja kontaktów roboczych powinna uwzględniać wszelkie inne działania i realizujące je

zespoły, w przypadku których można mówić o efektach komplementarności. Za przykład posłużyć tu może inne z działań, a mianowicie Działanie 3.2 PO RPW „Infrastruktura turystyki kongresowej i targowej” – również pozostające w gestii Departamentu Projektów Infrastrukturalnych PARP, w przypadku którego potrzeba synergii z projektem promocji gospodarczej Polski Wschodniej wydaje się oczywista.

Należy raz jeszcze podkreślić, że sugerowana powyżej formalizacja współpracy (skoncentrowana na okresowej wymianie informacji pomiędzy jednostkami wdrażającymi) w zasadzie sprowadza się do wprowadzenia instrumentu organizującego między-departamentalne, niesformalizowane kontakty robocze (nie chodzi tu zatem o ich eliminowanie). Uwzględniając taką jej formę i w istocie niewielki zakres (i związane z tym obciążenia organizacyjne) nie będzie ona skutkować pojawieniem się istotnych, nowych źródeł kosztów. Utrzymana zatem zostanie efektywność na poziomie zbliżonym do dotychczasowej.

### **5.3.2. Rola i działanie ciał koordynujących wdrażanie projektów promocji Polski Wschodniej**

W przypadku obu projektów indywidualnych (PALiIZ i POT) zastosowanie znalazł podobny mechanizm, służący (m.in.) koordynacji szczegółowych aktywności projektowych oraz zapewnieniu komplementarności działań, oparty o Grupy Robocze, składające się z osób reprezentujących instytucje szczebla centralnego, odpowiedzialne za zarządzanie i wdrażanie PO RPW (MRR, PARP), realizatorów projektów indywidualnych (PALiIZ, POT), Ministerstwo Gospodarki, jednostki samorządu terytorialnego Polski Wschodniej (województwa), jak i przedstawiciele innych instytucji, odpowiednio do przedmiotu każdego z projektów indywidualnych (w projekcie PALiIZ: przedstawiciele miast wojewódzkich oraz jednej z organizacji samorządu gospodarczego; w projekcie POT: przedstawiciele Regionalnych Organizacji Turystycznych i Ministerstwa Sportu i Turystyki).

#### **5.3.2.1. Działanie Grupy Roboczej w Poddziałaniu I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej**

Początkowo, Grupa Robocza w Poddziałaniu I.4.1 PO RPW powołana została jako ciało nadzorujące proces przygotowania przez PALiIZ projektu „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej”<sup>25</sup>, przy założeniu późniejszego funkcjonowania Grupy, jako ciała nadzorującego proces wdrażania projektu<sup>26</sup>. W pierwszym Regulaminie organizacyjnym Grupy<sup>27</sup> zaznaczono, że ma ona jednocześnie charakter ciała decyzyjnego i doradczego, którego cele działania skoncentrowane zostały na dostosowaniu zakresu projektu „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej” do rzeczywistych potrzeb regionów oraz synchronizacji działań realizowanych w ramach PO RPW z podobnymi działaniami, wdrażanymi w ramach regionalnych programów operacyjnych oraz w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, aby zapewnić uzyskanie pożądanych efektów synergii. Po zatwierdzeniu koncepcji realizacyjnej projektu indywidualnego PALiIZ zakres zadaniowy

---

<sup>25</sup> Na tym etapie zadania Grupy Roboczej objęły zatwierdzenie: (i) koncepcji wdrażania projektu, (ii) jego harmonogramu oraz (iii) kosztorysu zadań projektowych.

<sup>26</sup> W fazie wdrażania, jako zadania Grupy ustalono: (i) monitorowanie prawidłowości i terminowości realizacji zadań projektowych, (ii) podejmowanie decyzji w obszarach wskazanych w zatwierdzonej koncepcji oraz (iii) nadzór nad komplementarnością.

<sup>27</sup> Decyzja nr 500 Prezesa PARP w sprawie zatwierdzenia Regulaminu organizacyjnego Grupy Roboczej powołanej do nadzoru projektu „Promocja gospodarcza Polski Wschodniej” w ramach Działania I.4 PO RPW z dnia 18 grudnia 2008 r.

Grupy Roboczej ograniczono do funkcji doradczej oraz dotyczącej monitorowania terminowości wdrażania projektu, a także zapewniania jego komplementarności z innymi, właściwymi przedmiotowo programami interwencji publicznej. Zmiana ta doprowadziła do kontrowersji pomiędzy uczestnikami instytucjonalnymi Grupy. Mianowicie, przedstawiciele województw Polski Wschodniej stanęli na stanowisku, że Grupa powinna cały czas posiadać kompetencje decyzyjne, bowiem – ich zdaniem – tylko w ten sposób możliwe jest skuteczne uwzględnienie potrzeb regionalnych. Należy jednak zauważyć, iż nie przewidywano, aby województwa występowały jako partnerzy projektu w sensie formalnoprawnym. W konsekwencji dążenie do posiadania przez nie kompetencji decyzyjnych rodziło określone zagrożenia po stronie realizatora projektu (wnioskodawcy), ponoszącego pełną odpowiedzialność za rezultaty wdrożenia projektu. Ostatecznie, zaistniały konflikt doprowadził do rezygnacji z udziału w Grupie przedstawicieli województw, czego skutkiem było obniżenie jej reprezentatywności oraz ograniczenie możliwości skutecznej realizacji zadań przypisanych Grupie.

Z czasem, podjęto działania zmierzające do nowego uregulowania postaci Grupy Roboczej. Zmieniony został Regulamin Grupy Roboczej. W nowym Regulaminie w inny sposób ukształtowano również kompozycję instytucjonalną Grupy.

Obecnie obowiązujący Regulamin<sup>28</sup> przyznaje Grupie Roboczej funkcję ciała doradczego i opiniodawczego, przy czym jej zadania określa podobnie, jako dostosowanie zakresu projektu do rzeczywistych potrzeb regionów Polski Wschodniej oraz zapewnienie komplementarności działań z działaniami realizowanymi w ramach innych programów wsparcia na obszarze Polski Wschodniej i jej poszczególnych województw. Natomiast wprowadzona zmiana kompozycji członkowskiej polega na uwzględnieniu w składzie Grupy dwóch przedstawicieli reprezentujących samorządy szczebla wojewódzkiego (zamiast, występujących wcześniej, przedstawicieli pięciu województw) oraz jednego przedstawiciela, reprezentującego miasta wojewódzkie Polski Wschodniej (początkowo przedstawiciel miast nie był uwzględniony w składzie Grupy).

Obecnie Grupa wnosi wkład we wzmacnianie komplementarności projektów ponadregionalnych i regionalnych poprzez dyskusowanie i opiniowanie listy imprez promocyjnych (targi, misje gospodarcze, itp.) oraz ich kalendarza. Wspólne uczestnictwo przedstawicieli PAIIIZ, przedstawicieli województw oraz przedstawiciela POT pozwala identyfikować działania potencjalnie dublujące się, lub nieefektywne i w efekcie korygować plany imprez zgodnie z zasadą komplementarności.

Nie podważając wkładu Grupy Roboczej w skonfigurowanie projektu „Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej”, a następnie rezultatów formułowanych uwag i podejmowanych rozstrzygnięć, należy odnotować, że – niestety – dotychczas nie udało się w pełni wykorzystać walorów tego rodzaju ciała. Jak się wydaje, główną przyczyną zaistniałych problemów było nie dość jasne sformułowanie zadań / kompetencji przyznanych Grupie, szczególnie w sferze jej wpływu na decyzje odnoszące się do sfery programowania oferty projektu indywidualnego, jak i procesu jego wdrażania – w stosunku do kompetencji realizatora projektu i ponoszonej przez niego odpowiedzialności. W rezultacie doprowadziło to do ujawnienia się postaw natury roszczeniowej, koncentrujących się na partykularnych interesach niektórych regionalnych partnerów projektu, równocześnie rodzących niebezpieczeństwo utraty bardziej ogólnego, makroregionalnego

---

<sup>28</sup> Decyzja Prezesa PARP Nr 92/2011 z dnia 27 kwietnia 2011 r. w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Grupy Roboczej powołanej do spraw wdrażania projektu „Promocja gospodarcza Polski Wschodniej) realizowanego w ramach Działania I.4. Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

oddziaływania projektu (trzeba jednak podkreślić, że ostatecznie ryzyko to nie spowodowało wystąpienia negatywnych skutków w sferze wdrażania).

Innym zauważalnym problemem jest kwestia skuteczności transmisji rezultatów prac Grupy na poziom regionalny – do regionalnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za sprawy promocji gospodarczej oraz wdrażania regionalnych działań wspierających w tym zakresie. Jak wykazało badanie, przepływ informacji okazuje się słaby. W konsekwencji, na poziomie regionalnym ujawniają się stanowiska stwierdzające, że projekt realizowany jest w swoistej izolacji od działań realizowanych na poziomie regionalnym. Opinie takie wydają się wskazywać niewystarczającą skuteczność tego mechanizmu w obszarze koordynacji działań projektowych z działaniami podejmowanymi na innych poziomach – w ramach innych programów wsparcia. Nie oznacza to jednak braku komplementarności, a raczej jedynie niską sprawność samego mechanizmu, wynikającą z przyjętych rozwiązań szczegółowych (tym samym nie podważa to również samej istoty funkcjonowania Grupy Roboczej, z której działania wynikać może wiele zalet, zapewne przeważających nad wadami). Natomiast, jednym z ważniejszych czynników, który zapewnia komplementarność, jest profesjonalna realizacja projektu przez jego realizatora, a więc instytucję posiadającą odpowiednią wiedzę, doświadczenia i potencjał.

Ponadto, odnosząc się do reprezentacji PO IG w Grupie Roboczej trzeba zauważyć, że w pracach nie uczestniczył przedstawiciel Instytucji Pośredniczącej PO IG, która wydaje się instancją najbardziej właściwą dla nadzoru nad komplementarnością wdrażanych w programie działań. Uczestniczyli natomiast z ramienia Ministerstwa Gospodarki przedstawiciele beneficjentów realizujących projekty systemowe: „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych” (Poddziałanie 6.5.1 PO IG) oraz „Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów” (Poddziałanie 6.2.1 PO IG). Udział reprezentantów tych projektów w Grupie Roboczej przy projekcie PALiZ stwarza możliwość pewnej koordynacji praktycznych działań w ramach projektów z obydwu programów, ale jest to koordynacja częściowa, ograniczona do projektów systemowych, ponadto zawężona dodatkowo przez fakt, że przedstawiciele tych projektów uczestniczyli w pracach Grupy nie razem, ale rotacyjnie. Zatem w przypadku projektów promocji gospodarczej uzasadnione wydaje się systematyczne uczestnictwo przedstawiciela IP PO IG w Grupie Roboczej w Poddziałaniu I.4.1 PO RPW.

W sumie, zaistniała sytuacja i wynikające z niej doświadczenia nie wskazują, że mechanizm koordynacyjny oparty o Grupę Roboczą nie powinien być stosowany (obecnie, jak i w przyszłości). Bezsprzecznie zawarty jest w nim znaczny potencjał, szczególnie w sferze zaopatrywania w informacje, kluczowe do prawidłowej oceny i uwzględnienia czynnika komplementarności. W tym kontekście niezwykle ważna okazuje się kompozycja składu Grupy Roboczej. Przy czym nie chodzi tu tylko o odpowiednie odzwierciedlenie układu instytucjonalnego, ale również zapewnienie uczestnictwa w Grupie osób posiadających możliwie szeroką wiedzę o działaniach realizowanych w regionach lub też posiadających możliwość łatwego dostępu do tego rodzaju informacji oraz gotowych do zaopatrywania w te informacje realizatora projektu, a także zdolnych do skutecznej transmisji ustaleń na poziom reprezentowanej instytucji.

Konkludując, przedstawione uwagi, wynikające z rezultatów przeprowadzonego badania, wskazują na zasadność utrzymania mechanizmu Grupy Roboczej, z uwzględnieniem precyzyjnego zdefiniowania roli tego rodzaju ciała, wyłącznie jako organu doradczego, co najwyżej określającego ogólne kierunki oferty programowej projektu wsparcia.

### 5.3.2.2. Działanie Zespołu Konsultacyjnego w Działaniu V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki

Mechanizm koordynacyjny, oparty na instytucji Grupy Roboczej znalazł zastosowanie również w toku konfigurowania projektu indywidualnego POT „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki”. W skład Grupy weszli m.in. przedstawiciele wszystkich województw Polski Wschodniej oraz PAIiZ. Zastosowano podobny Regulamin organizacyjny, jak w przypadku projektu indywidualnego Działania I.4. Pomimo zastosowania analogicznego rozwiązania organizacyjnego, w praktyce działania tej Grupy Roboczej nie ujawniły się scharakteryzowane wcześniej problemy funkcjonalne. Prawdopodobnie wynikało to z innego charakteru projektu indywidualnego, skupiającego się na przygotowaniu i przeprowadzeniu wspólnej kampanii promocyjnej. Dla wszystkich członków Grupy oczywistym było, że tego typu projekt powinien skupiać się na tworzeniu pozytywnego wizerunku całego makroregionu Polski Wschodniej, tym bardziej, że w momencie jego konfigurowania nie istniały rozwinięte strategie wojewódzkie, dotyczące promocji turystyki.

Odmiennością mechanizmu koordynacyjnego w przypadku projektu indywidualnego POT było przyjęcie przez Grupę Roboczą wyraźnie konsultacyjnego charakteru (nastąpiło to już na etapie uruchomienia projektu poprzez powołanie – w miejsce Grupy Roboczej – Zespołu Konsultacyjnego). Skład tego zespołu skupił się na przedstawicielach Regionalnych Organizacji Turystycznych, a więc na instytucjach regionalnych, będących tradycyjnym partnerem działań promocyjnych realizowanych przez POT. W tym momencie udało się również precyzyjnie zdefiniować rolę Zespołu<sup>29</sup>. Jego główną funkcję określono, jako opiniowanie i konsultowanie planów dotyczących kolejnych etapów wdrażania przedsięwzięcia (projektu indywidualnego), a także dokonywanie okresowych podsumowań i oceny działań już zrealizowanych. Wyraźnie ustalono również, że przedstawiciele Zespołu reprezentujący regiony pełnić będą rolę w zakresie przekazywania informacji o przebiegu kampanii promocyjnej na szczebel regionalny. W założeniu miało to umożliwiać podejmowanie w województwach działań komplementarnych, uzupełniających ogólny przekaz promocyjny. Ich zadaniem stało się także zaopatrywanie POT w informacje na temat zakresu i treści działań promocyjnych podejmowanych w regionach.

Szczegółowy podział zadań oparto na czterech kluczowych wyznacznikach współpracy, zdefiniowanych już na wstępie funkcjonowania Zespołu i obejmujących zakresy działań, zapewniających występowanie efektu synergii. Były to<sup>30</sup>: (i) zbieranie informacji na temat prowadzonych działań promocyjnych w zakresie turystyki w każdym z województw Polski Wschodniej, (ii) analiza punktów stykowych i różnic kampanii realizowanej w ramach projektu oraz kampanii podejmowanych przez poszczególne regiony, (iii) opracowanie kreacji i przebiegu kampanii z uwzględnieniem projektów regionalnych oraz (iv) analiza efektów kampanii, weryfikacja, zgłaszanie uwag i nanoszenie poprawek.

Wypracowany powyżej mechanizm koordynacyjny uznać by można za wzorcowy, tym bardziej, że jak wynika z protokołów, znajduje on praktyczne zastosowanie w praktyce funkcjonowania Zespołu Konsultacyjnego<sup>31</sup>. Z drugiej jednak strony, przeprowadzane badania wykazały, że także w tym

<sup>29</sup> Zob. Raport z uzgodnień Zespołu Konsultacyjnego w zakresie przebiegu kampanii promocyjnej w ramach projektu z analogicznymi kampaniami realizowanymi przez poszczególne województwa Polski Wschodniej (dokument wewnętrzny Zespołu Konsultacyjnego, 2010).

<sup>30</sup> Na podstawie projektu raportu z uzgodnień w sprawie pracy Zespołu Konsultacyjnego.

<sup>31</sup> Zob. przykładowo, Protokół ze spotkania Zespołu Konsultacyjnego w Warszawie w dniu 28 września 2011 r., poświęconego omówieniu sposobów wspierania ofert turystycznych regionów poprzez ich promocję w ramach serwisu internetowego ([www.pieknywschod.pl](http://www.pieknywschod.pl)).

przypadku mają miejsce problemy ze skutecznym przekazem informacji o planowanych i realizowanych działaniach promocyjnych. Choć nie są one powszechne, to jednak zmuszają do zastanowienia. Jest tak również dlatego, że niektóre krytyczne opinie zidentyfikowane w regionach podkreślają, że kampania realizowana w skali makroregionu pozostaje oderwana od działań regionalnych. Zwraca się przy tym uwagę, że jest to skutkiem zbyt słabej konsultacji działań promocyjnych ze szczeblem regionalnym (władzami województw, środowiskami biznesu i turystyki), co powoduje nieuwzględnianie podejmowanych na tym szczeblu aktywności promocyjnych. W rezultacie prowadzi to często do konkluzji, że środki na promocję powinny być zagospodarowywane regionalnie. Opinie takie kwestionują zatem skuteczność mechanizmu koordynacji. Kluczowym problemem staje się efektywność dwukierunkowych zasileń informacyjnych: z poziomu województw na poziom projektu, opisujących planowane i realizowane działania promocyjne w województwach oraz z poziomu projektu na poziom regionalny, przedstawiających plany, zakres i działania kampanii makroregionalnej.

Występowanie wyżej przedstawionych stanowisk prowadzi do konkluzji, że mechanizm koordynacyjny oparty o Grupę Roboczą / Zespół Konsultacyjny musi zostać wzmocniony w sferze dystrybucji informacji do zainteresowanych środowisk, które powinien reprezentować. Wydaje się, że wzmocnienie dotyczy musi przede wszystkim strony narzędziowej, a więc zastosowania rozwiązań podnoszących szybkość i skuteczność wymiany informacji, w tym uzasadnień dla dokonywanych wyborów dla celów kampanii w skali makroregionalnej. Konieczne jest także precyzyjne zdefiniowanie w miarę liczne grona odbiorców zasileń informacyjnych. W dużej mierze konkluzje te dotyczą usprawnień funkcjonowania samych Regionalnych Organizacji Turystycznych reprezentowanych w Zespole, jako kluczowego, pośredniego ogniwa transmisji informacji oraz platformy ustaleń regionalnych.

### **5.3.3. Kontakty robocze beneficjentów (instytucji realizujących) projektów promocyjnych PO RPW (PAIiIZ i POT)**

Na obecnym etapie główny mechanizm koordynacyjny stanowią niesformalizowane kontakty robocze personelu instytucji realizujących projekty indywidualne. Jak wynika z badania, mechanizm ten okazuje się wystarczająco skuteczny, efektywny i dlatego godny podtrzymywania. Zauważmy, że występuje on równoległe z analogicznym mechanizmem, obecnym na szczeblu komórek organizacyjnych Instytucji Pośredniczącej (PARP). Kontakty beneficjentów (realizatorów projektów) dotyczą sfer stychnych obu projektów (dotyczy to przede wszystkim kwestii turystyki biznesowej oraz wykorzystywania wyników badań). Ponadto, obecnie istotnym czynnikiem wzmacnianym te kontakty jest kontynuowany udział przedstawiciela projektu POT w Grupie Roboczej projektu indywidualnego PAIiIZ. Projekt POT jest już szczegółowo określony, w tym sensie, iż realizowane są wcześniej ustalone zadania, które pozostają w zasadzie niezmiennie (w konfiguracji oferty zadaniowej projektu – w ramach pierwotnej Grupy Roboczej projektu POT – brali udział przedstawiciele PAIiIZ, co gwarantuje znajomość jego treści). Udział przedstawiciela POT ma charakter konsultacyjny. Umożliwia formułowanie uwag w odniesieniu do zmiennych działań projektu indywidualnego PAIiIZ, dzięki czemu możliwe jest ich ewentualne korygowanie pod kątem komplementarności z działaniami w zakresie promocji turystyki, a także zapewnienia niesprzeczności tych działań. Niemniej, wydaje się, że zasadnym byłoby zapewnienie udziału przedstawiciela PAIiIZ w pracach Zespołu Konsultacyjnego projektu POT (w roli obserwatora). Rozwiązanie takie stanowiłoby element wzmacniający kontakty pomiędzy projektami, co może stwarzać może szersze możliwości odnajdywania nowych pól synergii, szczególnie w sytuacji znacznie dłuższego okresu wdrażania projektu indywidualnego PAIiIZ. W



przypadku uzupełniających się projektów, realizowanych w tym samym czasie, wzajemne uczestnictwo w ciałach konsultacyjnych stanowić powinno zasadę.

## 5.4. Informacja i promocja

### 5.4.1. Wykorzystywanie witryn internetowych

Jednym ze sposobów osiągnięcia komplementarności działań promocyjnych powinno być odpowiednie skonfigurowanie stron internetowych instytucji realizujących odpowiednie projekty, w ramach poszczególnych programów operacyjnych i wzajemne zamieszczanie aktualnych informacji o prowadzonych działaniach.

Analizując witryny internetowe stworzone w ramach Programu, w tym witryny dotyczące obu projektów, będących przedmiotem niniejszej ewaluacji, a także inne witryny dotyczące analizowanej tematyki (promocja gospodarcza i turystyczna Polski, Polski Wschodniej oraz wchodzących w jej skład poszczególnych województw) można wskazać na następujące wnioski:

- W ramach witryn informujących o Programie Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej i o obu projektach, mamy do czynienia z wysokim stopniem wymiany informacji. Informacje o ważnych wydarzeniach promocyjnych znajdują się na większości analizowanych stron (niezależnie od organizatora danego wydarzenia), są one też uzupełniane przez odpowiednie odnośniki (linki) do innych interesujących stron internetowych.
- W znacznie mniejszym stopniu proces odpowiedniej koordynacji działań informacyjnych ma miejsce w przypadku portali poszczególnych województw (prowadzonych przez poszczególne urzędy marszałkowskie) lub też podstron ukierunkowanych na promocję turystyki lub promocję gospodarczą. Najczęściej – i to nie zawsze - na stronach tych umieszczany jest tylko link do strony internetowej Programu. O ile taka skąpa ilość informacji jest zrozumiała w przypadku stron zawierających ogólne informacje o województwie, to w przypadku działań ukierunkowanych na promocję gospodarczą, czy turystyczną może to budzić pewne wątpliwości.
- W przypadku witryn internetowych promujących Polskę od strony turystycznej i gospodarczej informacja o działaniach realizowanych w ramach Programu jest absolutnie wystarczająca, prawdopodobnie dzięki odpowiedniemu wyborowi instytucji realizujących oba projekty, czyli POT i PALiIZ. Ponieważ są one odpowiedzialne za działania i w ramach Programu i na szczeblu krajowym, właściwe informacje są dostępne w postaci wiadomości o aktualnych wydarzeniach oraz odpowiednich przekierowań (linków).
- Jako nieco odbiegającą od pożądanego modelu, należy natomiast uznać jakość informacji o centrach, udzielających wsparcia firmom zainteresowanym rozwojem działalności eksportowej, jak i chcącym zainwestować w Polsce (problem ten nie dotyczy przy tym wyłącznie regionów Polski Wschodniej). W regionach działają bowiem zarówno centra obsługi inwestora utworzone pod egidą PALiIZ (tzw. centra obsługi inwestora), jak i centra obsługi inwestora i eksportera, utworzone w ramach Działania 6.2.1 PO IG. Na stronach internetowych nie ma przeważnie informacji o różnicach/podobieństwach działania obu rodzajów instytucji; w dużej zaś części (choć nie zawsze) są to po prostu te same instytucje – mają te same numery telefonów, pracują w nich ci sami ludzie. Niezbyt konsekwentnie są też używane odpowiednie nazwy. Ostatecznie zatem, osoba szukająca informacji za pośrednictwem Internetu może mieć poczucie dezorientacji.

Podsumowując, można zatem wskazać, że jakość mechanizmów komplementarności działań promocyjnych, realizowanych za pośrednictwem Internetu jest zróżnicowana. W ramach portali dotyczących Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej oraz witryn obydwu instytucji realizujących projekty promocyjne PO RPW, kompletność, spójność i wzajemne powiązania przekazów są na zadawalającym poziomie. Znacznie słabiej natomiast można ocenić stopień komplementarności podejmowanych działań (w postaci informacji zamieszczanych na stronach internetowych) w przypadku działań prowadzonych na poziomie regionalnym z działaniami na poziomie całego kraju.

#### **5.4.2. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji komplementarności projektów promocyjnych**

Podstawowym warunkiem zapewnienia komplementarności działań promocyjnych w zakresie Polski Wschodniej jest istnienie odpowiednich informacji na ten temat, które mogłyby być przesłankami do działań zarządczych i innych skierowanych na wzmocnienie komplementarności. Ten oczywisty warunek może być w praktyce wypełniony przez dwa mechanizmy: monitoring i ewaluację prowadzonych działań.

Zadanie monitorowania komplementarności programów i projektów finansowanych z funduszy unijnych przypisywane jest – poprzez bezpośrednie wyartykułowanie w odpowiednich dokumentach, lub pośrednio, poprzez ogólniejsze funkcje – kilku instytucjom i ciałom, których rola opisywana jest w innych podrozdziałach tej części raportu. Należą do nich: Komitet Koordynacyjny NSRO (a w szczególności jego Grupa robocza ds. koordynacji i komplementarności, Komitet Monitorujący PO RPW oraz komitety i podkomitety monitorujące w ramach PO IG oraz RPO, instytucje pośredniczące wdrażające badane działania, beneficjenci projektów indywidualnych (realizatorzy), a także Grupa Robocza przy Poddziałaniu I.4.1 PO RPW oraz Zespół Konsultacyjny przy Działaniu V.1 PO RPW. Podmioty te wywiązują się z roli monitorującego w różnym stopniu i z różnym powodzeniem, co zostało opisane. Jednakże istnienie takiego mechanizmu jest konieczne dla zapewnienia komplementarności, ponieważ monitoring może być niezwykle cennym źródłem informacji na temat tego aspektu wdrażanych programów, jako że dostarcza regularnych i wiarygodnych danych, które mogą być agregowane na różnych poziomach: działań, programów i NSRO. Warunkiem jest aby monitoring był dostatecznie wnikliwy w kwestii komplementarności (tzn. aby ten aspekt był ujęty w odpowiednie wskaźniki i umieszczany w sprawozdaniach okresowych). Dotychczas sytuacja w tym względzie nie jest zadowalająca. Pewnym krokiem w kierunku wzbogacenia monitoringu o obraz komplementarności projektów są tzw. ankiety monitorujące wypełniane przez beneficjentów po zakończeniu realizacji projektu i składane wraz z wnioskiem o płatność końcową. Ocena użyteczności tego narzędzia będzie możliwa po napływie ankiet w ilości umożliwiającej analizę, obecnie są to pojedyncze ankiety.

W dziedzinie ewaluacji trzeba natomiast zauważyć, że Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej był jednym z pierwszych programów operacyjnych, w których tematyka komplementarności stała się głównym przedmiotem badania ewaluacyjnego. W latach 2009 – 2010 na zlecenie IZ PO RPW zrealizowano badanie na ten temat<sup>32</sup>, które stało się jednym z elementów budowy systemu wzmocnienia komplementarności projektów realizowanych w tym programie i w ramach innych

<sup>32</sup> „Komplementarność i synergia projektów realizowanych na terenie Polski Wschodniej w ramach Programów Operacyjnych Polityki Spójności oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013 w kontekście priorytetów Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020”, raport EGO S.C., Warszawa 2010

programów operacyjnych działających na obszarze Polski Wschodniej. Innymi elementami tego systemu były m.in. szkolenia dla beneficjentów PO RPW w tematyce komplementarności (piszemy o tym w roz. 5.4.4) oraz – przede wszystkim – stworzenie unikatowej witryny [www.komplementarnosc.eu](http://www.komplementarnosc.eu), która miała być forum wiedzy na temat projektów realizowanych w Polsce Wschodniej i powiązań między nimi (tzw. ścieżki komplementarności), a także ogólnej wiedzy na temat zagadnień komplementarności. Obecnie zawartość tej witryny jest przeniesiona do portalu [www.polskawschodnia.gov.pl](http://www.polskawschodnia.gov.pl). Ta inicjatywa wskazuje na rangę przypisywaną kwestii komplementarności we wdrażaniu PO RPW. Chociaż badanie ewaluacyjne i inne treści upowszechniane w tym kontekście nie wyróżniały projektów promocyjnych PO RPW, to jednak istnienie takiego narzędzia jak witryna programu poświęcona komplementarności siłą rzeczy wносиło tę tematykę również we wdrażanie projektów promocyjnych i w ten sposób sprzyjało ich komplementarności.

W mniejszej skali wewnętrzne badanie komplementarności projektów w PO RPW przeprowadziła Instytucja Zarządzająca programem (MRR), która w 2010 r. rozesała ankietę na ten temat wśród beneficjentów projektów. Badanie wykazało, że beneficjenci w bardzo różny sposób rozumieją realizację zasady komplementarności (niekiedy bardzo wąsko, odnosząc ją jedynie do projektów realizowanych przez jednego beneficjenta albo w ramach jednego programu); w niewielkim stopniu współpracują między sobą; nie mają wiedzy o innych projektach realizowanych w Polsce Wschodniej.<sup>33</sup> Wyniki tego badania były jednym z impulsów do zorganizowania cyklu szkoleń dla beneficjentów PO RPW z zakresu komplementarności.

Na poziomie regionalnych programów operacyjnych w Polsce Wschodniej zainteresowanie badaniem kwestii komplementarności jest ograniczone. Badanie ewaluacyjne poświęcone w całości tematyce komplementarności projektów Regionalnego Programu Operacyjnego zostało zrealizowane jedynie w województwie podlaskim.<sup>34</sup>

### 5.4.3. Upowszechnianie dobrych praktyk komplementarnych projektów promocyjnych

Skutecznym sposobem wspierania komplementarności realizowanych projektów o charakterze promocyjnym mogłoby też być upowszechnianie udanych przykładów koordynacji i wykorzystywania synergii wynikającej ze spójności i uzupełniania się działań.

Na stronach internetowych nie jest łatwo znaleźć opisy tego typu dobrych praktyk, co nie znaczy, że z takimi działaniami nie mamy do czynienia. Przykładem takiego projektu może być finansowany w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej projekt partnerski pięciu miast i gmin - Miasta Ełku, Gminy Gołdap, Gminy Olecko, Miasta Suwałki i Miasta Augustowa „Platforma EGO SA”. Projekt ten ma przyczynić się do rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Północno-Wschodniej, a polega na współpracy w zakresie rozwoju turystyki oraz promocji regionu pięciu wymienionych miast i gmin. Całkowita wartość projektu to: 2 993 743, 00 zł. Przedmiotem projektu jest zbudowanie stałej i trwałej struktury współpracy w Polsce Północno – Wschodniej - Platformy Współpracy EGO SA na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego.

<sup>33</sup> Sprawozdanie roczne za 2010 r. z realizacji programu operacyjnego Rozwój Polski wschodniej 2007 – 2013, MRR, s.40

<sup>34</sup> „Komplementarność wewnętrzna oraz zewnętrzna projektów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007 – 2013 z projektami innych programów krajowych realizowanych w perspektywie 2007 – 2013”, raport BFKK, Białystok 2011

Realizowane w ramach projektu działania dotyczą promocji oferty gospodarczej i turystycznej 5 miast i gmin, uzupełniają zatem na poziomie lokalnym działania realizowane w ramach obu projektów promocyjnych, finansowanych ze środków PO RPW. W ramach projektu przygotowano między innymi kompleksową analizę ruchu turystycznego na terenie subregionu, zrealizowano badania wśród turystów odwiedzających EGO SA, dotyczące odbioru oferty regionu i poszczególnych miast, jakości przygotowanych materiałów promocyjnych oraz kierunków zmian w ofercie promocyjnej. W ramach prowadzonych analiz zaproponowano też działania zmierzające do stworzenia spójnej promocji oferty turystycznej 5 miast i gmin. Opracowano też ofertę inwestycyjną, ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystyki.

Szereg działań realizowanych przez samorządy – partnerów projektu ma charakter komplementarny. Przykładem mogą być działania na rzecz budowy Technoparku w Ełku, finansowane zarówno ze środków PO RPW (projekt „Kompleksowe przygotowanie terenu pod inwestycje w Miejskiej Strefie Rozwoju „Techno-Park” w Ełku o wartości 9,9 miliona złotych), jak i RPO „Warmia i Mazury” (projekty „Wyposażenie budynków Technoparku w Ełku” na kwotę 1,2 mln. zł. oraz „Rozbudowa Technoparku na kwotę prawie 11 milionów złotych”).

Innym przykładem projektu mającego charakter komplementarny jest finansowany ze środków PO RPW projekt „Zwierzyniec i Narol liderami rozwoju kultury i turystyki Roztocza”. Jest to wspólny projekt współpracy i promocji położonych w dwóch sąsiadujących regionach gmin Narol (podkarpackie) i Zwierzyniec (lubelskie), mający na celu rozwój turystyki oraz promocję Roztocza. Działania, realizowane w ramach projektu obejmują m.in. przygotowanie filmu promocyjnego, prezentującego walory turystyczne Roztocza, przygotowanie wspólnego przewodnika turystycznego po Roztoczu oraz stworzenie serwisu internetowego dla turystów i inwestorów (bramyroztocza.pl). Projekt ten został opisany w broszurze informacyjnej „Program Rozwój Polski Wschodniej – działania i efekty”, zamieszczonej na stronie internetowej Programu. Komplementarność, realizowanych w ramach projektu działań polega na równoległej realizacji szeregu przedsięwzięć promocyjnych i inwestycyjnych, finansowanych przede wszystkim ze środków regionalnych programów operacyjnych. Przykładami takich działań mogą być projekt „Odtworzenie zabytkowego układu wodno-pałacowego w Zwierzyńcu wraz z zagospodarowaniem turystycznym” o wartości 3,5 mln. zł., czy „Adaptacja budynku byłej cerkwi w Narolu na centrum koncertowo-wystawiennicze” o wartości 1,6 mln. zł. Projekty te doskonale uzupełniają się z działaniami finansowanymi w ramach PO RPW.

Jednakże nie można uznać, że promowanie tego rodzaju dobrych praktyk komplementarności jest dostatecznie wykorzystywanym – zarówno w ramach PO RPW, jak i w programach regionalnych - instrumentem wzmacniającym komplementarność projektów w szerszej skali.

#### 5.4.4. Warsztaty i konferencje

Jednym ze skutecznych mechanizmów wzmacniających komplementarność różnorodnych projektów może być praca na warsztatach, na których w sposób praktyczny identyfikowane są powiązania między konkretnymi projektami oraz możliwość i sposoby uzyskania synergii wśród tych projektów. W tego rodzaju warsztatach powinny uczestniczyć osoby zarządzające tymi projektami, które są w stanie ocenić realne możliwości koordynacji prac w różnych projektach, a następnie spowodować podjęcie odpowiednich decyzji i działań we własnych projektach. Warsztaty na temat komplementarności przydatne są szczególnie w sytuacji, gdy na tym samym obszarze działa wiele projektów o podobnej lub zbliżonej skali, realizowanych przez różne podmioty. Taka sytuacja zachodzi w przypadku projektów promocyjnych realizowanych w ramach regionalnych programów operacyjnych. Tu więc warsztaty mogłyby przynieść najlepsze rezultaty w zakresie spójności działań.

Szczególnie w przypadku warsztatów skupiających realizatorów projektów promocyjnych różnych województw. Jednakże w badaniu nie zidentyfikowano tego rodzaju spotkań.

Specyficzny rodzaj warsztatów zorganizowano w ramach PO RPW. W następstwie przeprowadzonego dużego badania ewaluacyjnego na temat komplementarności, a także wewnętrznego badania IZ wśród beneficjentów (piszemy o nich w roz. 5.4.2) został zorganizowany przez IP PO RPW przy współpracy z IZ PO RPW cykl 4 warsztatów dla beneficjentów (w kwietniu 2010 r.). W trakcie warsztatów zostały wskazane i omówione korzyści wynikające z realizacji zasady komplementarności. Beneficjenci wspólnie wypracowywali sieci powiązań komplementarnych między projektami, mieli również okazję wymienić się informacjami o zakresie swoich projektów oraz nawiązać współpracę. Chociaż warsztaty nie były dedykowane kwestiom komplementarności w projektach promocyjnych, to należy odnotować fakt ich zorganizowania, ponieważ świadczy to o staraniach instytucji wdrażających PO RPW, by wykorzystywać ten mechanizm wzmocnienia komplementarności. Trzeba też jednak zauważyć, że było to jednorazowe działanie tego typu, a zainteresowanie warsztatami wśród beneficjentów, według uzyskanej w wywiadach opinii, było umiarkowane, chociaż uczestnicy wystawili wysokie oceny warszatom. Być może wpłynął na to fakt, że nie przewidywano kontynuacji prac zaczętych na warsztatach w innej, bardziej praktycznej formie, na przykład, tematycznych grup roboczych beneficjentów.

Nieco inną funkcję mogą pełnić konferencje tematyczne poświęcone komplementarności. Ich głównym zadaniem jest tworzenie warunków do przekazywania informacji oraz dyskusji na temat zalet / problemów komplementarności. Konferencje powinny służyć co najmniej wyartykułowaniu opinii, a w optymalnej wersji – uzyskaniu pewnego consensusu. Z tego względu uczestnikami konferencji powinni być przedstawiciele różnych perspektyw widzenia komplementarności: administracji rządowej i samorządów, instytucji centralnych, regionalnych i lokalnych, realizatorów projektów dużej skali i małej skali, twórców przekazów promocyjnych oraz środowisk, do których trafią rezultaty tych działań (biznes, sektor turystyczny, mieszkańcy), itp. W badaniu nie zarejestrowano tego rodzaju konferencji, na których głównym, bądź jednym z głównych tematów byłaby komplementarność / spójność przekazów promocyjnych. Natomiast z przeprowadzonych wywiadów wynika, że tematyka ta była podnoszona, czasami w kontrowersyjny sposób (np. poprzez krytykę idei ponadregionalnych projektów promocyjnych), na konferencjach i spotkaniach w regionach Polski Wschodniej poświęconych innej tematyce lub organizowanych w ramach określonych *eventów*. Ze względu na swój potencjał (artykulacja opinii, dyskusja, poszukiwanie consensusu) konferencje tematyczne są dobrym mechanizmem wzmocnienia komplementarności w fazie tworzenia programów i projektów promocyjnych.

## 6. ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
<b>Obszar problemowy 1. Wykaz i schemat powiązań zidentyfikowanych działań promocyjnych</b>		
1-1	Jakie działania i projekty promocyjne są realizowane w odniesieniu do obszaru Polski Wschodniej (przedmiotem zainteresowania są wszelkie działania/ projekty promocyjne o zasięgu krajowym, makroregionalnym, regionalnym i lokalnym z wyłączeniem małych, pojedynczych inicjatyw np. gmin)?	<p>Wśród projektów promocyjnych skierowanych bezpośrednio na obszar Polski Wschodniej w badaniu zidentyfikowano dwa projekty o zasięgu ponadregionalnym oraz blisko sto projektów promocyjnych realizowanych przez podmioty regionalne z 5 województw Polski Wschodniej. Jednym z projektów ponadregionalnych jest <i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej</i>, (w Poddziałaniu I.4.1 PO RPW) realizowany przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIIIZ). Celem projektu jest wzrost zainteresowania ofertą gospodarczą Polski Wschodniej, a jego główne założenia obejmują: zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do makroregionu Polski Wschodniej, zainteresowanie polskich firm inwestycjami w Polsce Wschodniej, pobudzenie eksportu produktów i usług z Polski Wschodniej oraz rozwój turystyki biznesowej w makroregionie.</p> <p>Drugim przedsięwzięciem promocyjnym PO RPW jest projekt <i>Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki</i>, (w Działaniu V.1) realizowany przez Polską Organizację Turystyczną. Celem projektu jest promocja Polski Wschodniej, jako miejsca aktywnego wypoczynku, poprzez multimedialną kampanię promocyjną skierowaną do turystów krajowych i zagranicznych (głównie z Niemiec i Ukrainy).</p> <p>Na poziomie regionalnym badaniu poddano 94 projekty, z czego 41 realizowanych jest w województwie świętokrzyskim, 19 w lubelskim, 18 w warmińsko-mazurskim, 8 w podkarpackim oraz 8 w województwie podlaskim. Przeważająca część, bo aż 77 programów realizowanych na terenie Polski Wschodniej dotyczy promocji oferty turystycznej. Największą liczbę projektów, których celem jest rozwój turystyki zaobserwowano w województwie świętokrzyskim, z kolei najmniejszą w województwie podkarpackim.</p> <p>Stosunkowo dużą liczbę programów, których celem była prezentacja potencjału inwestycyjnego regionu przygotowało i realizuje województwo lubelskie. Wśród 19 projektów analizowanych w tym województwie aż 12 zakłada promocję gospodarczą.</p> <p>Analiza komplementarności projektów promocyjnych dotyczących obszaru Polski Wschodniej wykazała stosunkowo małą liczbę projektów regionalnych promujących ofertę gospodarczą. Ten fakt może mieć kilka przyczyn. Po pierwsze regionalna i lokalna administracja samorządowa, jak również działające tam instytucje i organizacje otoczenia biznesu (potencjalni projektodawcy) mogą nie dostrzegać wokół siebie wystarczającego potencjału inwestycyjnego, który mógłby być promowany, co wiąże się z relatywnie niskim poziomem rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej. Po drugie, potencjalnym projektodawcom z tego terenu może brakować wiedzy i umiejętności potrzebnych do przygotowania dobrego projektu promocji gospodarczej – na przykład w formie oferty inwestycyjnej. Projekty tego rodzaju, o ile mają być skuteczne, okazują się najczęściej o wiele bardziej skomplikowane niż, przykładowo, projekty promujące walory turystyczne, adresowane do szerokiego grona odbiorców. Jest tak szczególnie w przypadku konieczności precyzyjnego profilowania oferty gospodarczej tak, aby skutecznie wykorzystać, zwykle ograniczone, walory regionalne (np. decydujące o atrakcyjności inwestycyjnej) wobec bardzo konkurencyjnego rynku potencjalnych inwestorów. Specyficzny kontekst tej sytuacji uzupełnia kryzys finansowy,</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
1-2	<p>Jakie inne działania i projekty promocyjne (ogólnopolskie, branżowe, sektorowe), niepowiązane bezpośrednio z Polską Wschodnią, mogą być komplementarne do działań promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW?</p>	<p>który rozwija się od końca 2008 r.</p> <p>Wysoki stopień komplementarności zanotowano w odniesieniu do projektów realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) – oś priorytetowa 6 (PO IG Działanie 6.3 Promocja turystycznych walorów Polski wobec Działania V.1 realizowanego w ramach PO RPW oraz PO IG Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki wobec Poddziałania I.4.1 realizowanego w ramach PO RPW).</p> <p>Co charakterystyczne, wysoki poziom komplementarności zaobserwować można już na poziomie planowania strategii komunikacyjnej obu projektów. Tym samym realizowane działania dopełniają się na wszystkich etapach wdrażania, co potęguje efekt synergiczny i buduje stabilne i mocne podstawy do kontynuowania komplementarnych działań promocyjnych.</p>
1-3	<p>Jaka jest wartość/ budżet, źródło finansowania oraz zakres czasowy realizacji zidentyfikowanych działań i projektów promocyjnych (dot. działań i projektów wskazanych w związku z pyt. nr 1 i 2)?</p>	<p>Projekt <i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej</i> (w Poddziałaniu I.4.1 PO RPW) jest realizowany w latach 2009-2015, finansowany jest z Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, a jego budżet całkowity sięga blisko 86 mln zł. Również projekt <i>Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki</i>, (w Działaniu V.1 PO RPW) jest finansowany z Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Jest on realizowany w latach 2010 – 2012, a jego budżet całkowity przekracza 24 mln zł.</p> <p>Projekty promocyjne realizowane na poziomie województw finansowane są w ogromnej większości z Regionalnych Programów Operacyjnych, sporadycznie z innych programów unijnych. Weryfikacja wszystkich 94 projektów pod kątem całkowitej wartości wykazała, że największą liczbę projektów stanowią takie, których budżet zawarty jest w przedziale 500 tys. – 1 mln zł. Zdecydowaną przewagę takich projektów odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim. Projekty, których wartość waha się od 1 mln do 5 mln zł oraz takie o budżecie od 5 mln do 10 mln zł występują najczęściej w województwie świętokrzyskim.</p> <p>Wśród działań o najwyższej wartości znalazły się zarówno takie, których celem jest promocja turystyczna regionu, jak i renowacja budynków czy budowa stadionu. Z kolei, programy, których budżet zamyka się w 1 mln zł zakładają przede wszystkim promocję w oparciu o materiały reklamowo-promocyjne i realizowane są na rzecz gmin czy powiatów.</p>
1-4	<p>Jakie cele stawiane są przed poszczególnymi działaniami i projektami promocyjnymi (promocja gospodarcza, turystyczna itp.)?</p>	<p>Zidentyfikowane działania i projekty promocyjne dotyczące Polski Wschodniej – z uwagi na głównie unijne źródło finansowania – planowane są w podobnych okresach czasowych. W wielu przypadkach realizowane działania promocyjne odbywają się jednocześnie i są skierowane do podobnych grup odbiorców, co w znaczny sposób rozprasza komunikat i sprawia, że promocja może okazać się mało efektywna. Dlatego ważne jest, aby realizować działania promocyjne z uwzględnieniem spójnej strategii komunikacji PO RPW już na poziomie lokalnym.</p> <p>Badane projekty realizowane na poziomie krajowym i ponadregionalnym w równych proporcjach dzielą się na projekty promocji gospodarczej (Poddziałanie I.4.1 PO RPW i Działanie 6.5 PO IG) oraz promocji turystycznej (Działanie V.1 PO RPW i Działanie 6.3 PO IG).</p> <p>Natomiast analiza 94 projektów regionalnych pozwoliła stwierdzić, że przeważająca część, bo aż 77 programów realizowanych na terenie Polski Wschodniej dotyczy promocji oferty turystycznej. Największą liczbę projektów, których celem jest rozwój turystyki zaobserwowano w województwie świętokrzyskim, z kolei najmniejszą w województwie podkarpackim.</p> <p>W województwie świętokrzyskim zbadano 41 projektów, z czego 37 traktowało o potencjale turystycznym, a jedynie 4 zakładały promocję biznesową tej części kraju.</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
1-5	Jaki jest udział/ zaangażowanie podmiotów wskazanych w punkcie 3 OPZ w promocję Polski Wschodniej? Które podmioty pełnią rolę kluczową w tym procesie?	<p>Stosunkowo dużą liczbę programów, których celem była prezentacja potencjału inwestycyjnego regionu przygotowało i realizuje województwo lubelskie. Wśród 19 projektów wyróżnionych w tym województwie aż 12 zakłada promocję gospodarczą.</p> <p>Spośród podmiotów wymienionych w punkcie 3 OPZ, zdecydowana większość instytucji jest bezpośrednio zaangażowana w promocję Polski Wschodniej, chociaż w różnych rolach i w różnym zakresie w stosunku do całości funkcji i zadań pełnionych przez poszczególne instytucje. Kluczową rolę w tej promocji odgrywają instytucje realizujące dwa największe projekty promocyjne Polski Wschodniej (finansowane z PO RPW) – Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (<i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej</i>) oraz Polska Organizacja Turystyczna (<i>Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki</i>). Mają one bezpośredni wpływ na treść i formę przekazu promocyjnego Polski Wschodniej. Ważną rolę pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która jako Instytucja Pośrednicząca w PO RPW nadzoruje realizację projektów i ma wpływ na ich organizacyjne i proceduralne uwarunkowania. Z kolei Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, jako Instytucja Zarządzająca PO RPW określiła strategiczne cele i ramy działań promocyjnych w PO RPW, monitoruje osiągnięcie tych celów i ma wpływ na przyszłe rozwiązania i działania dotyczące promocji Polski Wschodniej. Inne ministerstwa ( Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) pośrednio wpływają na promocję Polski Wschodniej, programując i wdrażając przedsięwzięcia promocyjne w szerszej – krajowej i międzynarodowej skali. Z kolei, instytucje działające na szczeblu regionalnym także odgrywają ważną, chociaż zróżnicowaną rolę. Kluczowe na tym poziomie są Urzędy Marszałkowskie, które jako Instytucje Zarządzające oraz Instytucje Pośredniczące w regionalnych programach operacyjnych, a także zarządzający centrami obsługi inwestora, ukierunkowują promocję prowadzoną na poziomie wojewódzkim – zarówno promocje turystyczną, jak i gospodarczą. Istotną rolę, chociaż w bardziej lokalnej skali odgrywają większe miasta makroregionu Polski Wschodniej, w tym miasta wojewódzkie. Realizują one własne projekty i kampanie promocyjne, wpływające nierzadko na wizerunek całego województwa. Pozostałe regionalne i lokalne instytucje i organizacje zajmujące się promocją gospodarczą i turystyczną odgrywają istotną, chociaż najczęściej ograniczoną terytorialnie rolę. Stanowią dopełnienie szerszego układu promocji Polski Wschodniej.</p>
1-6	Czy, a jeśli tak to, na jakiej zasadzie i w jakim stopniu poszczególne projekty są od siebie zależne? W jakim stopniu są ze sobą powiązane?	<p>Obydwa projekty promocyjne PO RPW (<i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki</i>) są w wysokim stopniu (+ 1,5 na skali od -2 do +2) komplementarne wobec siebie (komplementarność wewnętrzna). Szczególnie wysoka komplementarność występuje pod względem celu, tematyki oraz narzędzi i metod. Częściowa komplementarność występuje pod względem przestrzennym, czasu i terminu realizacji i adresatów (beneficjentów). Podobnie wysoki poziom komplementarności występuje pomiędzy projektami promocyjnymi PO RPW, a projektami promocyjnymi wdrażanymi w ramach PO IG. O wysokim potencjale komplementarności można mówić także odnosząc projekty promocyjne PO RPW do kluczowych promocyjnych inicjatyw ogólnopolskich, takich jak Rok Chopinowski 2010, Rok Marii Skłodowskiej-Curie 2011, EURO 2012, Prezydencja Polski w UE, itp. Natomiast ogólna (średnia) ocena komplementarności 94 projektów regionalnych, analizowanych wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, wskazuje, że nie wykluczają się one wzajemnie ani też nie dublują w istotny sposób, jednakże nie można mówić także o zasadniczej synergii, budowanej przez wzajemną komplementarność. Dotyczy to zwłaszcza Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej.</p>



Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
1-7	Czy założenia strategiczne projektów PO RPW są zgodne z opracowanymi strategiami promocji i strategiami wizerunkowymi 5 województw Polski Wschodniej: podkarpackiego, świętokrzyskiego, lubelskiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego?	<p>Ogólna ocena (na przyjętej skali o rozpiętości ocen od -2 do +2 jest zbliżona do 0) wskazuje, że projekt ten pozostaje w neutralnej zależności wobec analizowanych innych przedsięwzięć. Znacznie wyższy poziom komplementarności projektów regionalnych występuje natomiast w odniesieniu do Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Ogólna ocena to 0,71, co wskazuje na częściową komplementarność, która szczególnie ujawnia się w obszarze metodologicznym, operacyjnym, przedmiotowym i typu beneficjenta.</p> <p>Założenia strategiczne obydwu projektów promocyjnych PO RPW (realizowanych PAIIIZ i POT) były przygotowywane w drodze konsultacji z kompetentnymi przedstawicielami województw Polski Wschodniej, w formule grup roboczych pracujących nad projektami. Ponadto strategie rozwoju województw oraz strategie lub założenia (jeżeli nie było gotowej strategii) ich strategii marketingowych były analizowane na etapie przygotowywania projektów przez zespoły ekspertów w obydwu instytucjach, którym powierzono realizację indywidualnych projektów promocyjnych w PO RPW – w PAIIIZ i POT. W efekcie cele i założenia strategiczne projektów <i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej</i> i <i>Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki</i> są zbieżne z celami i założeniami dokumentów strategicznych województw Polski Wschodniej.</p>
<b>Obszar problemowy 2. Mechanizmy służące zapewnieniu komplementarności</b>		
2-1	Jakie mechanizmy zapewniania komplementarności pomiędzy różnymi działaniami i projektami, mającymi wpływ na promocję Polski Wschodniej, można zidentyfikować na podstawie: obowiązujących dokumentów, rzeczywistej praktyki realizacji projektów i działań?	<p>W wyniku przeprowadzonego badania udało się zidentyfikować wiele rozmaitych mechanizmów, służących zapewnieniu komplementarności pomiędzy różnymi działaniami wspierającymi, także w ramach których realizowane są analizowane projekty promocyjne. Mechanizmy te określono zarówno w oparciu o dokumenty programowe, jak i opierając się na analizie praktyki wdrażania projektów promocyjnych. W celu trafnej identyfikacji i grupowania, odwołano się do dwóch kryteriów, a mianowicie: (i) funkcji danego mechanizmu oraz (ii) fazy jego zastosowania w systemie zarządzania działaniami i projektami. Ostatecznie, wyodrębniono cztery ich grupy: (1) mechanizmy zawarte w głównych dokumentach PO RPW, (2) mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej, (3) mechanizmy organizacyjne na etapie planowania i wdrażania projektów promocyjnych oraz (4) mechanizm zawarty w działaniach informacyjnych i promocyjnych (zestawienie mechanizmów w ramach wyodrębnionych grup zawiera tabela, wykorzystana w ramach odpowiedzi na pytanie 3-3, patrz dalej). Mechanizmy sklasyfikowane w ramach grupy 1 i 2, to rozwiązania zidentyfikowane w dokumentacji programowej oraz w ramach funkcjonujących struktur systemu zarządzania i wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce (w przypadku grupy drugiej ma też znaczenie funkcjonowanie struktur instytucjonalnych – np. Komitetów Monitorujących). Z kolei mechanizmy w grupie 3, to przede wszystkim rozwiązania i schematy działania dyktowane przez praktykę planowania i wdrażania projektów promocyjnych. W ich przypadku również występują rozwiązania sformalizowane (dokumentacyjne), przy czym ich znaczenie jest mniejsze. Grupę 4 tworzą mechanizmy wynikające z konkretnej postaci działań promocyjnych, wykorzystywanych w procesie wdrażania analizowanych projektów promocyjnych w Polsce Wschodniej – decydujące znaczenie ma tu sfera praktyki aktywności informacyjnych i promocyjnych, podejmowanych w ramach obu badanych projektów promocyjnych..</p>
2-2	Jakie zadania/ cele stawiane są przed poszczególnymi mechanizmami?	<p>Podstawowym celem zidentyfikowanych mechanizmów jest zapewnienie odpowiedniego opisu działań, a w ich ramach projektów promocyjnych, i równolegle, zapewnienie komplementarności oraz stworzenie podstaw do poszukiwania synergii pomiędzy działaniami / projektami promocyjnymi. Mechanizmy zawarte w głównych dokumentach programowych (grupa 1), precyzują opisy działań wspierających i ogólnie zarysowany obszar</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
2-3	Które mechanizmy powinny pełnić najważniejszą rolę w procesie koordynacji działań promocyjnych Polski Wschodniej?	<p>komplementarności pomiędzy nimi. Z kolei mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej (grupa 2), przyczyniają się do osiągnięcia celu zapewnienia komplementarności w fazie monitorowania procesów wdrożeniowych poszczególnych działań. W fazie operacyjnej (wdrażania) zapewnieniu komplementarności i poszukiwaniu obszarów synergii służą przede wszystkim mechanizmy organizacyjne (funkcjonowanie Grup Roboczych, Zespołu Konsultacyjnego oraz współpraca bieżąca – międzyprojektowa oraz w ramach jednostek organizacyjnych Instytucji Wdrażającej Działanie I.4.1 i V.1 PO RPW. Natomiast celem działań informacyjnych i promocyjnych (grupa 4) jest zapewnienie zewnętrznego przekazu o treści projektów promocyjnych, co powinno skutkować odpowiednim projektowaniem / wdrażaniem innych aktywności promocyjnych w Polsce Wschodniej, odwołujących się do treści przekazu badanych projektów promocyjnych i odpowiednio wykorzystujących ją (efekt synergii).</p> <p>W sytuacji uwzględnienia w palecie promocyjnej dwóch analizowanych projektów promocyjnych (projekty indywidualne POT i PALiIZ), główny mechanizm koordynacyjny powinien zapewniać komplementarność tych projektów z działaniami podejmowanymi na szczeblu regionalnym. Prowadzi to do wniosku, że najważniejszą rolę powinna pełnić grupa mechanizmów organizacyjnych na etapie planowania i wdrażania działań promocyjnych, a w jej ramach w szczególności funkcjonowanie horyzontalnych ciał doradczo-konsultacyjnych (grupy robocze i zespoły konsultacyjne, grupujące przedstawicieli Instytucji Wdrażającej, projektodawców projektów indywidualnych w ramach PO RPW oraz przedstawicieli środowisk regionalnych. Pierwszorzędne znaczenie obecności tych mechanizmów dotyczy będzie fazy planowania działań / projektów promocyjnych, tak aby już na tym etapie udało się zapewnić komplementarność w sensie formalnym. Następnie ciała te powinny być wykorzystywane do transmisji informacji o realizowanych działaniach / projektach, aby możliwe było ich odpowiednie korygowanie / modyfikowanie z uwzględnieniem potrzeby zapewnienia komplementarności oraz efektów synergii międzyprojektowej. Oczywiście, konkluzja ta nie umniejsza znaczenia innych mechanizmów. Podkreśla jedynie ich priorytetowy charakter, jeśli chodzi o proces planistyczny, a następnie wdrożeniowy, decydujące o praktycznym występowaniu zjawiska komplementarności i synergii.</p>
2-4	Jakich nakładów (finansowych, ludzkich, czasowych) wymagają poszczególne mechanizmy zapewniania komplementarności?	<p>Wszystkie zidentyfikowane mechanizmy komplementarności w grupach 1-3 nie wymagają istotnych nakładów finansowych i/lub osobowych i rzeczowych (pomijamy w tym miejscu mechanizmy informacyjno-promocyjne, które mają wyłącznie charakter uzupełniający, co powoduje, że nie można zakładać ich samodzielnego występowania). Na tym tle najbardziej nakładochłonne są tylko rozwiązania, dotyczące współpracy instytucjonalnej w ramach grupy 3. Chodzi tu o funkcjonowanie mechanizmu opartego na grupach roboczych / zespołach konsultacyjnych. Decyduje o tym specyfika tego mechanizmu, wymagająca kompletacji dedykowanej grupy / zespołu, uczestnictwa w jego pracy określonych osób, zapewnienia funkcji koordynacyjnych. Podobnie jest także w przypadku mechanizmu koordynacji instytucjonalno-systemowej (grupa 2), przy czym występujące w nim struktury (np. Komitety Monitorujące) powoływane są również do obsługi innych funkcji (przedmiot ich pracy stanowią, oprócz kwestii komplementarności, również rozmaite inne kwestie – sama zaś komplementarność nie jest wiodąca). Oznacza to, że zajmowanie się przez nie problematyką komplementarności odbywa się w ramach szerszej formuły zadaniowej, a więc nie stanowi podstawy tworzenia tego typu ciał (de facto stanowi wyraz racjonalizacji wykorzystania zasobów). Ta większa nakładochłonność nie dotyczy jednak wszystkich szczegółowych rozwiązań grupy 3 (wiele z nich pozostaje nisko nakładochłonna). Poza tym, nie przesądza to również o dyskwalifikacji rozwiązań, polegających na pracy grupowej. W</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
2-5	W jakim zakresie mechanizmy zapewniają koordynację działań promocyjnych Polski Wschodniej? (Jakie podmioty w nich uczestniczą; powiązania między jakimi programami i działaniami są poddane analizie?)	sumie bowiem wielkość ponoszonych nakładów nie stanowi tu znaczącego obciążenia. Zidentyfikowane mechanizmy obejmowały rozwiązania ułatwiające koordynację działań promocyjnych na różnych etapach ich realizacji oraz w różnym zakresie. Na etapie tworzenia założeń programowych (dokumentacja programowa) dokonano opisu działań promocyjnych i typów wspieranych projektów, dzięki czemu możliwe było stwierdzenie ich potencjalnego, wzajemnego oddziaływania, poprzez wskazanie występujących pomiędzy nimi powiązań. Mechanizm ten angażował jednostki odpowiedzialne za funkcję programowania. Rolę wspomagającą odgrywały działania Komitetu Koordynacyjnego NSRO i powołanej w jego ramach Grupy ds. koordynacji i komplementarności (działania te nie odnosiły się jednak wprost do kwestii komplementarności w sferze promocji). Za stosunkowo ważne uznać należy również kryteria wyboru projektów w sferze „komplementarności z innymi przedsięwzięciami”. Istotna rola przypadła również Komitetom Monitorującym przy poszczególnych programach operacyjnych, choć kwestie komplementarności promocji nie znalazły w ich pracy szerszego odzwierciedlenia. Natomiast w sferze przygotowania projektów promocyjnych, kluczowa była rola samych projektodawców, Instytucji Wdrażającej oraz przedstawicieli Grup Roboczych (i reprezentowanych przez nich środowisk regionalnych), uczestniczących w konfiguracji projektów, a także systemy powiązań projektodawców z instytucjami w Polsce Wschodniej (bardziej rozwinięte i poprzez to szczególnie istotne w przypadku projektu POT – w dziedzinie współpracy z Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi). Biorąc pod uwagę powiązania działań PO RPW z innymi programami operacyjnymi, najważniejsze z nich dotyczą dziedziny VI Osi Priorytetowej PO IG (np. Działanie 6.3. i 6.4) oraz poszczególnych regionalnych programów operacyjnych województw Polski Wschodniej (szczególnie w RPO: województwa lubelskiego – Działanie 2.4. „Marketing gospodarczy” Schemat b; podkarpackiego – Działanie 1.4 „Promocja gospodarcza i aktywizacja inwestycyjna regionu” oraz 6. Oś priorytetowa „Turystyka i kultura”; podlaskiego – Poddziałanie 1.2.2 „Promocja gospodarcza regionu”; świętokrzyskiego „Promocja gospodarcza i turystyczna regionu” oraz warmińsko-mazurskiego – Działanie 1.2.3. „System obsługi inwestora na poziomie regionalnym” oraz Działanie 2.2 „Promocja województwa i jego oferty turystycznej”).
<b>Obszar problemowy 3. Ocena funkcjonowania mechanizmów służących zapewnianiu komplementarności</b>		
3-1	Czy działania i projekty realizowane w zakresie promocji obszaru Polski Wschodniej są komplementarne? Czy realizowane projekty i działania nie zachodzą na siebie, nie dublują się? Czy realizowane projekty i działania uzupełniają się (w jaki sposób)?	Ogólna (średnia) ocena komplementarności projektów promocyjnych realizowanych na poziomie krajowym i ponadregionalnym wskazuje na stosunkowo wysoki poziom wzajemnych powiązań tych projektów (na przyjętej skali o maksymalnej punktacji +2, średnia ocena wynosi + 1,5). Dotyczy to zarówno komplementarności obydwu projektów realizowanych w ramach PO RPW, jak i komplementarności tych projektów z projektami promocyjnymi wdrażanymi w ramach PO IG. Podobnie wysoki jest poziom komplementarności projektów promocyjnych PO RPW z kluczowymi promocyjnymi inicjatywami ogólnopolskimi, takimi jak Rok Chopinowski 2010, Rok Marii Skłodowskiej-Curie 2011, EURO 2012, Prezydencja Polski w UE, itp. Natomiast ogólna (średnia) ocena komplementarności 94 projektów regionalnych, analizowanych wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, wskazuje, że nie wykluczają się one wzajemnie ani też nie dublują w istotny sposób, jednakże nie można mówić także o zasadniczej synergii, budowanej przez wzajemną komplementarność. Dotyczy to zwłaszcza Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Ogólna ocena (na przyjętej skali o rozpiętości

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
3-2	Czy zidentyfikowane mechanizmy zapewniania komplementarności są skuteczne? Które z nich są najmniej, a które najbardziej skuteczne?	<p>ocen od -2 do +2 jest zbliżona do 0) wskazuje, że projekt ten pozostaje w neutralnej zależności wobec analizowanych innych przedsięwzięć. Znacznie wyższy poziom komplementarności projektów regionalnych występuje natomiast w odniesieniu do Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Ogólna ocena to 0,71, co wskazuje na częściową komplementarność, która szczególnie ujawnia się w obszarze metodologicznym, operacyjnym, przedmiotowym i typu beneficjenta.</p> <p>Największy odsetek projektów, uzupełniających się zarówno z Poddziałaniem I.4.1 <i>Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej</i>, jak i Działaniem V.1 <i>Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki</i>, odnotowano w województwie świętokrzyskim. Duże nasycenie wydarzeń o regionalnym i lokalnym charakterze w zakresie kultury, nauki i turystyki (wystawy, targi, festiwale etc.) sprawia, że ten region Polski w znacznej mierze wyprzedza inne województwa pod względem promocji.</p> <p>Najwyższy stopień komplementarności wszystkich 94 projektów, odnotowano w kategorii „metodologia i narzędzia”. Oznacza to, że metodologia i działania promocyjne wykorzystywane w kampaniach finansowanych z RPO uzupełniają wachlarz narzędzi promocyjnych w ramach PO RPW.</p> <p>Z uwagi na dyrektywy unijne, które określają ramy terminów realizacji poszczególnych projektów, największą substytucyjność odnotowano w zakresie kryterium czas i termin realizacji. Ponadto, spójne grupy odbiorców oraz obszar oddziaływania sprawia, że wiele inicjatyw regionalnych obejmuje ten sam obszar geograficzny co Poddziałanie I.4.1 oraz Działania V.1. Projekty lokalne są dobrym uzupełnieniem działań promocyjnych w ramach PO RPW.</p>
3-3	Które ze zidentyfikowanych mechanizmów są najbardziej efektywne, tj. prowadzą do osiągnięcia założonych efektów w	<p>Badanie wykazało, że istnieją liczne mechanizmy mające zapewniać komplementarność projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW między sobą (komplementarność wewnętrzna) oraz z innymi działaniami promocyjnymi dotyczącymi Polski Wschodniej. Mechanizmy te istniały / istnieją na wszystkich poziomach tworzenia i wdrażania PO RPW: na poziomie dokumentacji programowej i projektowej, na poziomie rozwiązań instytucjonalno-systemowych, na poziomie instrumentów zarządzania i wdrażania programu i jego projektów oraz na poziomie praktycznej realizacji projektów promocyjnych. Badanie nie ujawniło konieczności tworzenia nowych, odmiennych od istniejących mechanizmów zapewniania komplementarności w ramach obecnego okresu programowania. Zidentyfikowano natomiast potrzebę usprawnienia niektórych instrumentów poprzez zmiany organizacyjne, bądź też rozbudowę ich funkcji. Uznano również za celowe zaproponowanie kilku nowych mechanizmów komplementarności przydatnych w następnym okresie programowania.</p> <p>Poszczególne, zidentyfikowane w toku badania mechanizmy komplementarności powiązane są z różnymi fazami tworzenia i wdrażania PO RPW i jego projektów promocyjnych. W ramach tych faz pełnią one specyficzne role. Z tego względu nie wydaje się uzasadnione tworzenie jakiegokolwiek jednolitej listy rankingowej tych mechanizmów, uszeregowanej ze względu na skuteczność i efektywność mechanizmów. Ogólny wniosek z badania dotyczący oceny tych mechanizmów stwierdza, że co do zasady, wszystkie istniejące rozwiązania i narzędzia są potrzebne i w ramach poszczególnych faz programu pełnią określoną rolę. Natomiast z uwagi na to, że realizacja PO RPW i jego projektów promocyjnych znajduje się na zaawansowanym etapie należy zwrócić uwagę na te mechanizmy, które są kluczowe w obecnym etapie oraz na mechanizmy, które powinny być zastosowane w następnym okresie programowania.</p> <p>W poniższej tabeli przedstawiono syntetyczne oceny efektywności zidentyfikowanych mechanizmów zapewniania komplementarności działań / projektów promocyjnych w PO RPW (✓✓✓ - ocena wysoka; ✓✓ - przeciętna, ✓ - niska).</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź																																																												
	zakresie komplementarności przy najmniejszych nakładach? Które mechanizmy są najmniej efektywne? Czy zaobserwowane efekty można było osiągnąć w krótszym czasie/przy niższych kosztach? Czy możliwe było wypracowanie większych efektów przy tych samych nakładach i w tym samym czasie?	Prezentowane oceny mają charakter szacunkowy, a ich podstawę stanowią wyniki zastosowanej w badaniu metodologii (bazującej na badaniach jakościowych) Prezentowane oceny odwołują się do ogólnej oceny skuteczności mechanizmu wraz z uwzględnieniem jego nakładochłonności. Dokonując szacunkowej oceny brano również pod uwagę potencjał, charakterystyczny dla poszczególnych mechanizmów.																																																												
		Tab. Szacunkowa ocena mechanizmów komplementarności działań / projektów w ramach PO RPW.																																																												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="956 421 1469 456">Grupa / mechanizm komplementarności</th> <th data-bbox="1469 421 1603 456">Ocena</th> <th data-bbox="1603 421 2101 456">Uwagi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" data-bbox="956 456 2101 483">1. Dokumenty programowe (grupa 1)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 483 1469 523">1a. Dokumenty programowe PO RPW i innych programów</td> <td data-bbox="1469 483 1603 523">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 483 2101 523">Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 523 1469 563">1b. Wniosek o dofinansowanie</td> <td data-bbox="1469 523 1603 563">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 523 2101 563">j.w.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 563 1469 635">1c. Kryteria wyboru projektów</td> <td data-bbox="1469 563 1603 635">✓✓</td> <td data-bbox="1603 563 2101 635">j.w., przy czym mechanizm nie do końca skutecznie wykorzystywany (różny stopień zastosowania i precyzji).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 635 1469 675">1d. Zasady kwalifikowalności wydatków projektowych</td> <td data-bbox="1469 635 1603 675">✓</td> <td data-bbox="1603 635 2101 675">Mechanizm niewykorzystany.</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="956 675 2101 703">2. Mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej (grupa 2)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 703 1469 743">2a. Komitet Koordynacyjny NSRO</td> <td data-bbox="1469 703 1603 743">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 703 2101 743">Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny, ogólny.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 743 1469 799">2b. Komitety i Podkomitety Monitorujące w programach promocji Polski Wschodniej</td> <td data-bbox="1469 743 1603 799">✓✓</td> <td data-bbox="1603 743 2101 799">j.w., przy czym niewykorzystany w wystarczającym stopniu.</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="956 799 2101 828">3. Mechanizmy organizacyjne (grupa 3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 828 1469 868">3a. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (POT)</td> <td data-bbox="1469 828 1603 868">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 828 2101 868">Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 868 1469 924">3b. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (PALiIZ)</td> <td data-bbox="1469 868 1603 924">✓</td> <td data-bbox="1603 868 2101 924">Mechanizm mało skuteczny.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 924 1469 979">3c. Współpraca POT i PALiIZ na etapie przygotowania i realizacji projektów</td> <td data-bbox="1469 924 1603 979">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 924 2101 979">Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 979 1469 1035">3d. Mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania – koncentracja instytucjonalna</td> <td data-bbox="1469 979 1603 1035">✓✓✓</td> <td data-bbox="1603 979 2101 1035">j.w.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 1035 1469 1091">3e. Ciała koordynujące przygotowanie i wdrażanie projektów promocyjnych Polski Wschodniej</td> <td data-bbox="1469 1035 1603 1091">✓✓</td> <td data-bbox="1603 1035 2101 1091">Mechanizm skuteczny przeciętnie, wymagający relatywnie większych nakładów.</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="956 1091 2101 1120">4. Informacja i promocja (grupa 4)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 1120 1469 1160">4a. Strony / portale internetowe</td> <td data-bbox="1469 1120 1603 1160">✓✓</td> <td data-bbox="1603 1120 2101 1160">Mechanizm o przeciętnej skuteczności.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 1160 1469 1200">4b. Badania i ewaluacje</td> <td data-bbox="1469 1160 1603 1200">✓✓</td> <td data-bbox="1603 1160 2101 1200">j.w.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 1200 1469 1240">4c. Identyfikacja i upowszechnianie dobrych praktyk</td> <td data-bbox="1469 1200 1603 1240">✓✓</td> <td data-bbox="1603 1200 2101 1240">j.w., wykorzystywany w niewystarczającym stopniu.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="956 1240 1469 1287">4d. Warsztaty i konferencje</td> <td data-bbox="1469 1240 1603 1287">✓</td> <td data-bbox="1603 1240 2101 1287">Mechanizm nakładochłonny i mało skuteczny.</td> </tr> </tbody> </table>	Grupa / mechanizm komplementarności	Ocena	Uwagi	1. Dokumenty programowe (grupa 1)			1a. Dokumenty programowe PO RPW i innych programów	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.	1b. Wniosek o dofinansowanie	✓✓✓	j.w.	1c. Kryteria wyboru projektów	✓✓	j.w., przy czym mechanizm nie do końca skutecznie wykorzystywany (różny stopień zastosowania i precyzji).	1d. Zasady kwalifikowalności wydatków projektowych	✓	Mechanizm niewykorzystany.	2. Mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej (grupa 2)			2a. Komitet Koordynacyjny NSRO	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny, ogólny.	2b. Komitety i Podkomitety Monitorujące w programach promocji Polski Wschodniej	✓✓	j.w., przy czym niewykorzystany w wystarczającym stopniu.	3. Mechanizmy organizacyjne (grupa 3)			3a. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (POT)	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.	3b. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (PALiIZ)	✓	Mechanizm mało skuteczny.	3c. Współpraca POT i PALiIZ na etapie przygotowania i realizacji projektów	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.	3d. Mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania – koncentracja instytucjonalna	✓✓✓	j.w.	3e. Ciała koordynujące przygotowanie i wdrażanie projektów promocyjnych Polski Wschodniej	✓✓	Mechanizm skuteczny przeciętnie, wymagający relatywnie większych nakładów.	4. Informacja i promocja (grupa 4)			4a. Strony / portale internetowe	✓✓	Mechanizm o przeciętnej skuteczności.	4b. Badania i ewaluacje	✓✓	j.w.	4c. Identyfikacja i upowszechnianie dobrych praktyk	✓✓	j.w., wykorzystywany w niewystarczającym stopniu.	4d. Warsztaty i konferencje	✓	Mechanizm nakładochłonny i mało skuteczny.
Grupa / mechanizm komplementarności	Ocena	Uwagi																																																												
1. Dokumenty programowe (grupa 1)																																																														
1a. Dokumenty programowe PO RPW i innych programów	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.																																																												
1b. Wniosek o dofinansowanie	✓✓✓	j.w.																																																												
1c. Kryteria wyboru projektów	✓✓	j.w., przy czym mechanizm nie do końca skutecznie wykorzystywany (różny stopień zastosowania i precyzji).																																																												
1d. Zasady kwalifikowalności wydatków projektowych	✓	Mechanizm niewykorzystany.																																																												
2. Mechanizmy koordynacji instytucjonalno-systemowej (grupa 2)																																																														
2a. Komitet Koordynacyjny NSRO	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny, ogólny.																																																												
2b. Komitety i Podkomitety Monitorujące w programach promocji Polski Wschodniej	✓✓	j.w., przy czym niewykorzystany w wystarczającym stopniu.																																																												
3. Mechanizmy organizacyjne (grupa 3)																																																														
3a. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (POT)	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.																																																												
3b. Powiązania instytucjonalne realizatorów projektów promocyjnych (PALiIZ)	✓	Mechanizm mało skuteczny.																																																												
3c. Współpraca POT i PALiIZ na etapie przygotowania i realizacji projektów	✓✓✓	Mechanizm skuteczny i nisko nakładochłonny.																																																												
3d. Mechanizmy organizacyjne na etapie wdrażania – koncentracja instytucjonalna	✓✓✓	j.w.																																																												
3e. Ciała koordynujące przygotowanie i wdrażanie projektów promocyjnych Polski Wschodniej	✓✓	Mechanizm skuteczny przeciętnie, wymagający relatywnie większych nakładów.																																																												
4. Informacja i promocja (grupa 4)																																																														
4a. Strony / portale internetowe	✓✓	Mechanizm o przeciętnej skuteczności.																																																												
4b. Badania i ewaluacje	✓✓	j.w.																																																												
4c. Identyfikacja i upowszechnianie dobrych praktyk	✓✓	j.w., wykorzystywany w niewystarczającym stopniu.																																																												
4d. Warsztaty i konferencje	✓	Mechanizm nakładochłonny i mało skuteczny.																																																												

W grupach 1. oraz 2. przeważają oceny wskazujące na wysoką skuteczność i efektywność mechanizmów komplementarności. Niska ocena dotyczy tylko mechanizmu, który tworzą zasady kwalifikowalności wydatków projektowych (nie prowadzące do różnicowania projektów). Jest to obszar możliwych usprawnień, w dość łatwy

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
3-4	Które działania podejmowane przez instytucje zaangażowane w promocję Polski Wschodniej (por. punkt 3 OPZ) są najbardziej skuteczne i efektywne patrząc z punktu widzenia zapewnienia komplementarności (działania formalne/ nieformalne – kontakty bieżące, spotkania robocze, działania promocyjno-informacyjne, szkolenia, konferencje, itp.)? Dlaczego?	<p>sposób prowadzący do zapewnienia komplementarności. W grupie 3. najmniej skutecznym mechanizmem jest system powiązań regionalnych Wykonawcy jednego z indywidualnych projektów promocyjnych, wynikający ze słabszej pozycji jego partnerów regionalnych, jako jednostek koordynujących sprawy promocji na poziomie regionalnym (w stosunku do jednostek współpracujących z POT). Ocena ta nie podważa sprawności działania Wykonawcy tego projektu, a jedynie wskazuje na słabsze umocowanie regionalne jego naturalnych partnerów. Zmiany tego stanu rzeczy leżą jednak w gestii decyzji podejmowanych w regionach. W grupie tej można by oczekiwać większej skuteczności działania Grupy Roboczej (projekt PAliZ) i Zespołu Konsultacyjnego (projekt POT), szczególnie w sferze transmisji informacji o projektach indywidualnych na szczebel regionalny – jest to tym samym główna sfera ewentualnych usprawnień. Natomiast przeciętnie wypadają mechanizmy zawarte w działaniach informacyjnych i promocyjnych (przy czym, przynajmniej niektóre z nich, są relatywnie bardziej nakładochłonne; poza tym, traktowane być powinny, jako uzupełniające inne mechanizmy, a nie zastępujące je). Konkludując: ewaluatorzy postrzegają za szczególnie ważny potencjał tkwiący w funkcjonowaniu ciał doradczo-konsultacyjnych. Dalsze usprawnienie ich działania (przy nieznacznie większych nakładach), mogłoby prowadzić do poprawy efektów (dodajmy jednak, że już obecnie satysfakcjonujących) w sferze komplementarności</p> <p>Wśród mechanizmów sformalizowanych, znajdujących najsilniejsze przełożenie na komplementarność projektów promocyjnych wskazać należy: (i) mechanizm konfiguracji projektów promocyjnych z udziałem Grup Roboczych (sformalizowanych co do składu, kompetencji i sposobu działania) – rozwiązanie to, w przypadku zapewnienia odpowiedniej reprezentatywności składu grupy (obejmującego np. przedstawicieli regionów, organizacji pracodawców, innych projektodawców – w tym wnioskodawcę projektu indywidualnego, Instytucji Wdrażającej) i odpowiedniego zakresu / jakości wiedzy jej członków, umożliwia zaprojektowanie aktywności, uwzględniających inne działania promocyjne, realizowane na obszarze Polski Wschodniej; mechanizm ten wywołuje współpracę rozmaitych interesariuszy, oraz (ii) kształt wniosku o dofinansowanie (grupa 1 mechanizmów komplementarności), który uwzględnia opis komplementarności projektu z innymi działaniami wspierającymi, dotyczącymi Polski Wschodniej – w rezultacie w analizowanych projektach indywidualnych projektodawcy (POT i PAliZ) zawarli opisy komplementarności w stosunku do innych działań / programów (we wniosku POT również szeroko odzwierciedlono kwestię komplementarności z projektem indywidualnym PAliZ). W tym ostatnim przypadku komplementarność zapewniana jest na etapie konfigurowania projektu. Projektodawcy wykazują sposób zapewnienia komplementarności, odpowiednio wykorzystując ustalenia Grup Roboczych; ostatecznie, możliwa jest jej rzeczowa ocena przez IW (PARP). Jest to więc mechanizm skuteczny i wysoce efektywny – praktycznie bezkosztowy po stronie IW i relatywnie mało skomplikowany po stronie projektodawców. Jeśli chodzi o sferę wdrażania projektów indywidualnych, to za szczególnie skuteczne i efektywne uznać należy: (i) koncentrację instytucjonalną procesu wdrażania, umożliwiającą uwzględnienie innych działań promocyjnych, leżących w gestii Instytucji Wdrażających (PARP w ramach właściwych działań PO RPW, czy też POT, pełniący rolę IW w Działaniu 6.4 PO IG), (ii) udział przedstawiciela projektu POT w Grupie Roboczej projektu PAliZ (jest to zasygnalizowany już wynik sformalizowania składu i pracy tej grupy) na etapie jego wdrażania, umożliwiający skuteczne i niekosztowne monitorowanie aktywności projektowych z uwzględnieniem komplementarności międzyprojektowej, a także (iii) rozmaite działania nieformalne, sprowadzające się do wymiany informacji w ramach zespołów zadaniowych Instytucji Wdrażających (w ramach PARP i POT w działaniu 6.3 PO IG), a także wykonawców projektów indywidualnych (zarówno na etapie</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
3-5	<p>W jakim stopniu działania: Grupy Roboczej ds. realizacji projektu „Program promocji gospodarczej Polski Wschodniej”, Zespołu Konsultacyjnego ds. kampanii promocyjnej wschodniej Polski (w ramach projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki”), przyczyniają się do zapewniania komplementarności projektów promocyjnych Polski Wschodniej?</p>	<p>tworzenia projektów, jak i ich realizacji). Przeprowadzone badanie wykazało występowanie tego rodzaju działań, które okazywały się wystarczająco skuteczne dla zapewnienia komplementarności pomiędzy analizowanymi projektami indywidualnymi. W sferze wdrożeniowej za interesujący uznać należy również mechanizm, wynikający z funkcjonowania Zespołu Konsultacyjnego (przy projekcie POT). Zapewnia on zaangażowanie regionalnych i lokalnych instytucji (ROT i LOT), zajmujących się kwestiami zarządzania i kształtowaniem działań promocyjnych oraz grupujących różnych przedstawicieli środowiska regionalnego (w tym urzędów marszałkowskich, organizacji biznesu, turystyki). Jednak, jak wykazały badania, mechanizm ten wymaga doskonalenia w sferze rozpowszechniania na szczeblu regionalnym informacji o projektach promocyjnych, dotyczących całego obszaru Polski Wschodniej. Niewątpliwie jednak jest to mechanizm o znaczącym potencjale.</p> <p>Badanie upoważnia do stwierdzenia, że mechanizmy oparte na działaniu Grupy Roboczej (PAIIIZ) oraz Zespołu Konsultacyjnego (POT) funkcjonują skutecznie, zapewniając komplementarność pomiędzy obydwoma indywidualnymi projektami promocyjnymi. Mechanizmy te uzupełniane są utrzymywaniem przez wykonawców obu projektów indywidualnych dosyć intensywnych, niesformalizowanych kontaktów roboczych. Z drugiej strony, wyniki funkcjonowania Grupy Roboczej i Zespołu Konsultacyjnego nie są w pełni wystarczające dla zapewnienia komplementarności z działaniami promocyjnymi podejmowanymi na szczeblu poszczególnych regionów Polski Wschodniej. W tym zakresie mechanizm koordynacyjny działa słabiej. Pozytywne oddziaływanie w tej sferze wymaga pewnej rekonstrukcji składu tych ciał, usprawnienia transmisji informacji z Grupy / Zespołu na szczebel regionalny i odwrotnie, informacji o działaniach promocyjnych planowanych / realizowanych w województwach na szczebel Grupy / Zespołu, a także zapewnienia odpowiedniej jakości informacji o regionalnych działaniach promocyjnych.</p>
3-6	<p>Czy następujące platformy/ portale informacyjne pomagają w zachowaniu komplementarności projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW, które w największym/ najmniejszym stopniu: <a href="http://www.komplementarnosc.eu">www.komplementarnosc.eu</a>, <a href="http://www.polskawschodnia.eu">www.polskawschodnia.eu</a>, <a href="http://www.pieknywschod.pl">www.pieknywschod.pl</a>, <a href="http://www.polskawschodnia.gov.pl">www.polskawschodnia.gov.pl</a>, <a href="http://porpw.parp.gov.pl">porpw.parp.gov.pl</a>, <a href="http://www.paiz.gov.pl">www.paiz.gov.pl</a>, <a href="http://www.pot.gov.pl">www.pot.gov.pl</a>, <a href="http://www.dompolskiwschodniej.eu">www.dompolskiwschodniej.eu</a> <a href="http://www.promujmypolskerazem.pl">www.promujmypolskerazem.pl</a></p>	<p>Struktura, zawartość merytoryczna, dostępność oraz szata graficzna badanych stron w znacznym stopniu pomaga w zachowaniu komplementarności projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW. Witryna <a href="http://www.polskawschodnia.gov.pl">www.polskawschodnia.gov.pl</a> – z uwagi na zawartość merytoryczną oraz nowoczesny layout, najbardziej odpowiada założeniom promocyjnym w ramach PO RPW. Portal przyczynia się do rozpowszechniania informacji na temat realizowanych projektów, co pozwala uniknąć dublowania działań. Strona Programu Operacyjnego Polski Wschodniej spaja działania na poziomie ogólnopolskim i zagranicznym. Strona <a href="http://www.polskawschodnia.gov.pl">www.polskawschodnia.gov.pl</a> charakteryzuje się najlepszym pozycjonowaniem – znacząco odbiegającym od pozostałych badanych witryn.</p> <p>Zawartość najwyższej ocenionej strony uznać można za wystarczającą do zachowania satysfakcjonującego poziomu komplementarności badanych projektów wobec PO RPW. Niemniej jednak pozostałe badane strony internetowe – o wysokim lub średnim stopniu wpływu na komplementarność – skutecznie wspomagają i uzupełniają główną witrynę <a href="http://www.polskawschodnia.gov.pl">www.polskawschodnia.gov.pl</a>.</p> <p>Każdy z projektów posiada swoją własną stronę internetową, zaś jednostki realizujące projekty prezentują na swoich witrynach podstawowe informacje na temat wdrażanych projektów. Obecność informacji dotyczących działań promocyjnych na stronach internetowych instytucji związanych z realizacją projektów, a także stworzenie stron-narzędzi poszczególnych projektów ułatwia odnalezienie materiałów dotyczących promocji w ramach PO RPW w Internecie. Strony internetowe, które odznaczają się częściową lub pełną komplementarnością mają istotną wartość w ułatwianiu przepływu komunikacji dotyczącej analizowanych w niniejszym badaniu projektów.</p>
3-7	<p>Na ile skuteczne i efektywne w zapewnianiu komplementarności działań promocyjnych są następujące procesy / działania:</p>	<p>W przypadku indywidualnych projektów promocyjnych PAIIIZ i POT, przy ich ocenie zastosowano kryteria odnoszące się do komplementarności wewnętrznej i zewnętrznej (punktowane w ramach oceny merytorycznej) – rozwiązanie</p>

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
<p>–proces wyboru projektów, w szczególności w ramach działań I.4.1 i V.1 PO RPW, osi priorytetowej 6. PO IG oraz analogicznych działań w ramach regionalnych programów operacyjnych w przedmiotowym zakresie?</p> <p>–proces weryfikacji kwalifikowalności wydatków w ramach projektów, w szczególności w ramach działań I.4.1 i V.1 PO RPW, osi priorytetowej 6. PO IG oraz analogicznych działań w ramach regionalnych programów operacyjnych w przedmiotowym zakresie?</p> <p>–działania komitetów monitorujących PO RPW, PO IG oraz komitetów monitorujących regionalne programy operacyjne, jak również Komitetu Koordynacyjnego NSRO w przedmiotowym zakresie?</p> <p>–działania for, rad i zespołów doradczo-konsultacyjnych funkcjonujących na poziomie ogólnopolskim, działających w obszarze promocji Polski, w przedmiotowym zakresie.</p>	<p>to uznać należy za skutecznie przyczyniające się do zapewnienia komplementarności (można natomiast dyskutować, czy wagi przyznane „komplementarności” były wystarczające: 4 na 138 pkt w projekcie PALiIZ, tj. ok. 3% oceny merytorycznej oraz 8 na 134 pkt w projekcie POT, ok. 6% oceny merytorycznej). W przypadku projektów osi priorytetowej 6 PO IG, kryteria oceny, odwołujące się do zewnętrznej komplementarności były stosowane stosunkowo rzadko – występowały tylko w niektórych działaniach / poddziałaniach i odwoływały się do komplementarności z założeniami dokumentów strategicznych, dotyczących promocji Polski (zgodność z Załoženiami do strategii promocji gospodarki polskiej 2007-2015 oraz z dokumentem rządowym Założenia Rozwoju Turystyki do 2015 r.) – są to kryteria merytoryczne zerojedynkowe. Nie pojawiały się natomiast kryteria odnoszące się do komplementarności w stosunku do działań realizowanych w ramach innych programów operacyjnych. Kryteria tego rodzaju pojawiały się również w RPO województwa Polski Wschodniej, przy czym kwestia komplementarności została wyartykułowana bezpośrednio tylko w jednym programie operacyjnych (województwa warmińsko-mazurskiego). W konsekwencji oddziaływanie procesu wyboru projektów uznać należy tylko za częściowo skuteczny mechanizm zapewniania komplementarności. Jeśli chodzi o katalogi wydatków kwalifikowanych, odnoszących się do analizowanych projektów promocyjnych, to nie stwierdzono ich zróżnicowania w ramach poszczególnych programów operacyjnych – nie jest to zatem instrument przyczyniający się do zapewnienia komplementarności (choć bez wątplenia posiada taki potencjał). W dziedzinie rozwiązań strukturalnych, pozytywnie oceniać należy wyniki pracy Komitetu Koordynacyjnego NSRO 2007-2013, w szczególności zaś funkcjonującej w jego ramach Grupy ds. koordynacji i komplementarności. Choć ciała te nie zajmowały się specjalnie komplementarnością w dziedzinie promocji, to z racji ich ogólnych funkcji / zadań (w tym w dziedzinie komplementarności), rola ich jest znacząca – działania tych gremiów stanowią efektywny mechanizm zapewniania komplementarności. Zagadnienie komplementarności działań promocyjnych nie znajdowało natomiast silniejszego odzwierciedlenia w pracy Komitetów / Podkomitetów Monitorujących w programach operacyjnych: PO IG, PO RPW i 5 RPO. Konkludując, rola Komitetów / Podkomitetów Monitorujących, zwłaszcza w dziedzinie komplementarności działań promocyjnych, jest dość ograniczona. Co do zasady, podobna konkluzja dotyczy działania for, rad i zespołów, funkcjonujących na poziomie ogólnopolskim – w odniesieniu do działań promocyjnych (nie zidentyfikowano istotnego oddziaływania w sferze koordynacji działań promocyjnych w związku z promocją Polski Wschodniej).</p>	
3-8	<p>Na ile skuteczna i efektywna w zapewnianiu komplementarności działań promocyjnych jest współpraca następujących podmiotów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>beneficjenta poddziałania I.4.1 i beneficjentów działania V.1 PO RPW,</li> <li>beneficjenta poddziałania I.4.1 i beneficjentów działania V.1 PO RPW z beneficjentami innych działań i projektów, w szczególności beneficjentami osi priorytetowej 6. PO IG oraz beneficjentami analogicznych działań w ramach regionalnych programów operacyjnych,</li> <li>beneficjenta poddziałania I.4.1 i beneficjentów</li> </ol>	<p>Odwołując się do wyników badania, współpraca beneficjentów działań PO RPW: I.4.1 (PALiIZ) i V.1 (POT) jest wielowątkowa i jest realizowana prawidłowo – przyczynia się to do wysokiej komplementarności pomiędzy oboma indywidualnymi projektami promocyjnymi. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku realizatorów ww. projektów indywidualnych oraz projektów w ramach 6. Osi priorytetowej PO IG (szczególnie w przypadku POT – np. Działanie 6.3. PO IG – zapewniona jest tu pełna koordynacja działań z uwagi na koncentrację instytucjonalną – zachodzącą w ramach POT). Jeśli chodzi o współpracę z beneficjentami RPO, to zarówno POT, jak i PALiIZ nie utrzymują współpracy bezpośredniej z beneficjentami, przy czym POT ma możliwość utrzymywania takiej współpracy w sposób pośredni, poprzez Regionalne Organizacje Turystyczne (wchodzące w skład Zespołu Konsultacyjnego). W przypadku obu indywidualnych projektów promocyjnych, platformę współpracy z administracją państwową stanowią mogą relacje z IZ PO RPW oraz – w pewnym sensie PARP (IP), a także poprzez członków Komitetu Monitorującego PO RPW, reprezentujących instytucje administracji państwowej. Z kolei podstawą współpracy z administracją samorządu terytorialnego jest: w przypadku PALiIZ – Grupa Robocza (pamiętając jednak o problemach związanych z jej</p>



Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
	<p>działania V.1 PO RPW z administracją państwową,                      d. beneficjenta poddziałania I.4.1 i beneficjentów działania V.1 PO RPW z administracją samorządową,                      e. beneficjenta poddziałania I.4.1 i beneficjentów działania V.1 PO RPW z partnerami społeczno-gospodarczymi</p>	<p>funkcjonowaniem, w tym niepełną reprezentacją środowiska samorządu terytorialnego), a w przypadku POT – poprzez Regionalne Organizacje Turystyczne, powiązane (często również personalnie) z urzędami marszałkowskimi województw Polski Wschodniej (przy czym, także i w tym przypadku, mamy do czynienia z sygnalizowanymi problemami, dotyczącymi skuteczności wymiany informacji z administracją jednostek samorządu terytorialnego – czy szerzej – środowiskami regionalnymi). Jeśli chodzi o grupę partnerów społeczno-gospodarczych, to możliwości współpracy występują na poziomie Grupy Roboczej (projekt PALiIZ; w skład Grupy wchodzi przedstawiciel jednej z organizacji przedstawicielskiej sfery gospodarczej) oraz – w przypadku POT (ponownie) za pośrednictwem Regionalnych Organizacji Turystycznych. Należy tu dodać, że współpraca ze środowiskiem partnerów społeczno-gospodarczych występowała również na etapie konfigurowania projektów, poprzez Grupy Robocze – odpowiednio, dla projektu promocyjnego PALiIZ oraz POT.</p>
3-9	<p>Czy Projekty realizowane w ramach poddziałania I.4.1 i Działania V.1 PO RPW były lub mogą być komplementarne do takich wydarzeń i inicjatyw, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rok Chopinowski 2010,</li> <li>b. Rok Marii Skłodowskiej-Curie 2011,</li> <li>c. Prezydencja Polski w Unii Europejskiej 2011,</li> <li>d. Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej 2012,</li> <li>e. Partnerstwo Wschodnie,</li> <li>f. Projekt POT Promujmy Polskę Razem,</li> <li>g. inne zidentyfikowane przez Wykonawcę badania.</li> </ul> <p>W jaki sposób Projekty PO RPW wpisywały się / mogą się wpisywać w powyższe wydarzenia? W jaki sposób beneficjenci I.4.1 oraz V.1 mogliby dbać o to, żeby ich działania uzupełniały inne przedsięwzięcia promocyjne oraz w jaki sposób mogliby włączać innych partnerów w swoje działania, w celu zachowania komplementarności pomiędzy poszczególnymi projektami promocyjnymi?</p>	<p>Kluczowe projekty ogólnopolskie, takie jak Rock Chopinowski 2011, Rok Marii Skłodowskiej-Curie, Polska Prezydencja 2011, Partnerstwo Wschodnie czy Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej, a także ogólnopolska kampania promująca FE charakteryzują się wysoką komplementarnością wobec Poddziałania I.4.1 i Działania V.1 PO RPW. Projekty te stanowią bardzo istotne tematy medialne, dlatego w ramach promocji Polski Wschodniej można wykorzystywać ich potencjał merytoryczny dla rozszerzenia komunikacji dotyczącej regionu 5 województw: podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego oraz lubelskiego.</p> <p>Za częściowo komplementarne lub neutralne uznać można projekty POT Promujmy Polskę Razem, a także kluczowe działania ogólnopolskie dotyczące bezpośrednio Polski Wschodniej – profil „I love Polska Wschodnia na Facebooku” i kampanię informacyjną „Przymierz się”. Projekty te pod względem tematycznym są podobne do działań promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW, przedstawiają jednak ujęcie tematu z innej perspektywy.</p> <p>Z uwagi na znacznie większy potencjał tematyczny pod względem promocji turystyki, analizowane projekty kluczowe są bardziej komplementarne w stosunku do projektów turystycznych, niż w odniesieniu do działań mających na celu promocję gospodarki. Niemniej jednak oba wskaźniki pozwalają na stwierdzenie, że analizowane projekty kluczowe mogą lub mogły być komplementarne pod względem przedmiotowym do projektów promocyjnych PO RPW – Poddziałania I.4.1 oraz Działania V.1.</p> <p>Oprócz wymienionych wyżej, strategicznych działań, należy zwrócić uwagę na takie przedsięwzięcia, jak projekt POT „Promujmy Polskę razem”, konkurs na „Europejską Stolicę Kultury”, a także inicjatywę Partnerstwo Wschodnie. Wszystkie z wymienionych wyżej projektów powinny być uwzględnione w działaniach promocyjnych dotyczących Polski Wschodniej, aby zoptymalizować efektywność kampanii i tym samym wykorzystać maksymalnie wydźwięk medialny kluczowych projektów ogólnopolskich.</p> <p>W działaniach promocyjnych w ramach RPO wykorzystać należy wszystkie duże wydarzenia - które mają miejsce w Polsce - jako tzw. „kotwice medialne”, które umożliwiają bardzo szeroką komunikację na temat kraju. Wymienione wydarzenia stanowią impuls, który przyciąga zarówno turystów, jak i inwestorów, dlatego w sposób oczywisty Poddziałanie I.4.1 i Działanie V.1 PO RPW powinny uwzględniać kluczowe inicjatywy ogólnopolskie w planowaniu strategii promocyjnej regionu Polski Wschodniej.</p>

**Obszar problemowy 4. Propozycje usprawnień mechanizmów służących zapewnieniu komplementarności**

4-1	Czy konieczne są modyfikacje funkcjonujących mechanizmów	W obecnym okresie, istniejące już mechanizmy zapewniania komplementarności są wystarczające. Istnieje jednak
-----	--	--

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
	zapewnienia komplementarności w obszarze promocji obszaru Polski Wschodniej? Jeśli tak, to jakie, z jakich powodów i w jakim zakresie?	<p>potrzeba usprawnienia niektórych z nich. Wynika ona z niepełnego wykorzystania potencjału koordynacyjnego, który oferuje te mechanizmy. Modyfikacje powinny obejmować (zob. część rekomendacyjna raportu):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie pełnej funkcjonalności Grupy Roboczej przy Poddziałaniu I.4.1 PO RPW poprzez zagwarantowanie (w drodze ustaleń pomiędzy IZ i IP a władzami województw) bezpośredniego uczestnictwa w Grupie przedstawicieli wszystkich pięciu województw,</li> <li>– wzmocnienie skuteczności działania Zespołu Konsultacyjnego przy Działaniu V.1 poprzez poprawę / udrożnienie kanałów komunikacji między Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi (uczestnikami Zespołu), a administracją wojewódzką i innymi instytucjami regionalnymi zaangażowanymi w sprawy promocji regionalnej,</li> <li>– w celu zachowania równowagi (a w konsekwencji większej komplementarności), pomiędzy promocją walorów turystycznych a promocją walorów inwestycyjnych Polski Wschodniej, należałoby wesprzeć – informacyjnie i doradczo – potencjalnych projektodawców w sferze promocji gospodarczej, przede wszystkim organizacje i instytucje otoczenia biznesu,</li> <li>– uzupełnienie systemów kryteriów wyboru projektów promocyjnych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych o kryteria związane z komplementarnością, lub doprecyzowanie istniejących kryteriów oraz przyznanie im wyższej rangi punktowej,</li> <li>– zmianę zestawów wydatków kwalifikowanych w działaniach promocyjnych RPO, celem zapewnienia rozłączności i uzupełniania się warstwy merytorycznej projektów finansowanych z RPO z Poddziałaniem I.4.1,</li> <li>– stworzenie co najmniej dwóch grup roboczych beneficjentów projektów promocyjnych (promocji turystycznej i gospodarczej) z pięciu RPO, z uczestnictwem przedstawicieli PAliiZ i POT – w celu identyfikacji i ustalenia operacyjnych możliwości uspołniania i synergii realizowanych projektów,</li> <li>– przygotowywanie okresowych (kwartalnych) biuletynów informacyjnych, opisujących prace realizowane w ramach projektów POT, a w szczególności PAliiZ (ze względu na dłuższą perspektywę tego projektu), z odniesieniami oraz komentarzami do działań promocyjnych realizowanych w województwach Polski Wschodniej. Biuletyny należy dystrybuować do szerokiej, precyzyjnie zidentyfikowanej grupy pracowników jednostek samorządu terytorialnego, organizacji biznesu, organizacji turystycznych, sfery otoczenia biznesu, uczelni oraz przedsiębiorców.</li> </ul>
4-2	Czy możliwe byłoby zapewnienie komplementarności projektów/ działań promocyjnych Polski Wschodniej w bardziej efektywny sposób (z wykorzystaniem innych rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych, proceduralnych itp.)? Jeśli tak, to jakich?	<p>Badanie wykazało istnienie licznych mechanizmów zapewniania komplementarności projektów promocyjnych Polski Wschodniej, w sumie – poza kilkoma wyjątkami – działającymi dość skutecznie. W tej sytuacji nie sądzimy, aby realnie istniały inne mechanizmy, których zastosowanie mogłoby radykalnie (na korzyść) zmienić obecną sytuację. Można jednakże wskazać pewne usprawnienia w konfiguracji istniejących mechanizmów, których obecność zapewniałaby większą efektywność. W odniesieniu do mechanizmów istniejących, zmiany te wskazano w odpowiedzi na pytanie poprzedzające, a w odniesieniu do przyszłości wskazujemy je (nowe mechanizmy i uzupełnienia już istniejących) w odpowiedzi na kolejne pytanie.</p>
4-3	Jakie nowe mechanizmy służące zapewnianiu komplementarności należy wprowadzić w ramach systemu promocji Polski Wschodniej, mając na uwadze możliwość ich realizacji przy określonych zakresach projektów (umowy o dofinansowanie) i terminach ich realizacji?	<p>Badanie nie ujawniło konieczności tworzenia nowych, odmiennych od istniejących mechanizmów zapewniania komplementarności, w ramach obecnego okresu programowania. Zidentyfikowano natomiast (zob. odpowiedzi na wcześniejsze pytania badawcze) potrzebę usprawnienia niektórych instrumentów poprzez zmiany organizacyjne, bądź też rozbudowę ich funkcji. Celowe jest natomiast zaproponowanie kilku nowych mechanizmów komplementarności przydatnych w następnym okresie programowania. Mechanizmy te obejmować mogą (zob.</p>

---

Kod pytania	Pytanie	Odpowiedź
		<p>część rekomendacyjna raportu):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– przygotowanie i wdrożenie programu regionalnych konferencji i warsztatów, umożliwiających projektowanie komplementarnych elementów działań promocyjnych (ponadregionalnych, regionalnych i lokalnych),</li><li>– integrację przekazu na temat promocji Polski Wschodniej w formie wspólnego portalu (Forum Promocji Polski Wschodniej), funkcjonującego w oparciu o wypracowane dotąd instrumenty, np. istniejące portale oraz dodając nowe narzędzia, czyniące z portalu forum interaktywnej wymiany informacji i opinii na temat promocji regionów i całej Polski Wschodniej,</li><li>– integrację opiniotwórczych środowisk akademickich województw Polski Wschodniej wokół promocji obszaru, np. poprzez cykliczne konkursy na pracę magisterską / licencjacką poświęconą promocji Polski Wschodniej dla studentów uczelni z województw Polski Wschodniej,</li><li>– popularyzacja korzyści wynikających z planowania i podejmowania wspólnie działań promocyjnych, np. poprzez przeprowadzenie cyklu konferencji regionalnych, warsztatów i dyskusji z udziałem liderów regionalnych, liderów opinii, mieszkańców,</li><li>– stworzenie / usprawnienie mechanizmu współpracy oraz koordynacji działań promocyjnych województw Polski Wschodniej, np. poprzez istnienie grupy roboczej obejmującej osoby decyzyjne w zakresie strategii promocji województw i zarządzania promocją,</li><li>– zapewnienie funkcjonowania mechanizmu artykulacji wspólnego stanowiska – jako partnera dla projektów promocyjnych Polski Wschodniej zarządzanych ze szczebla centralnego, np. poprzez organizację seminariów / konferencji kierowników komórek administracji samorządu terytorialnego, odpowiedzialnych za sprawy promocji,</li><li>– przeprowadzenia badania ex post na temat skuteczności promocji Polski Wschodniej w ramach PO RPW oraz działań promocyjnych zarządzanych bezpośrednio przez regiony. Wnioski z badania powinny być wykorzystane do stworzenia spójnej koncepcji promocji Polski Wschodniej po 2013 r.</li></ul>

---

## 7. WNIOSKI I WSKAZANIA

---

Poniżej przedstawiamy podstawowe wnioski i wskazania, będące wynikiem zrealizowanego badania.

- (1) Ogólna (średnia) ocena komplementarności projektów promocyjnych realizowanych na poziomie krajowym i ponadregionalnym wskazuje na stosunkowo wysoki poziom wzajemnych powiązań tych projektów (na przyjętej skali o maksymalnej punktacji +2, średnia ocena wynosi + 1,5). Dotyczy to zarówno komplementarności obydwu projektów realizowanych w ramach PO RPW, jak i komplementarności tych projektów z projektami promocyjnymi realizowanymi w ramach PO IG. Podobnie wysoki jest poziom komplementarności projektów promocyjnych PO RPW z kluczowymi promocyjnymi inicjatywami ogólnopolskimi, takimi jak Rok Chopinowski 2010, Rok Marii Skłodowskiej – Curie 2011, EURO 2012, Prezydencja Polski w UE, itp.
- (2) Natomiast ogólna (średnia) ocena komplementarności 94 projektów regionalnych, analizowanych wobec Poddziałania I.4.1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej i Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki, wskazuje przede wszystkim, że nie występuje substytucyjność pomiędzy analizowanymi projektami. Oznacza to, że nie wykluczają się one wzajemnie ani też nie dublują w istotny sposób. Jednakże nie można mówić także o zasadniczej synergii, budowanej przez wzajemną komplementarność – zwłaszcza w odniesieniu do Poddziałania I.4. 1 Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej. Ogólna ocena (na przyjętej skali o rozpiętości ocen od -2 do +2 jest zbliżona do 0) wskazuje, że projekt ten pozostaje w neutralnej zależności wobec analizowanych przedsięwzięć. Znacznie wyższy poziom komplementarności projektów regionalnych występuje natomiast w odniesieniu do Działania V.1 Promowanie zrównoważonego rozwoju turystyki. Ogólna ocena to 0,71, co wskazuje na częściową komplementarność, która szczególnie ujawnia się w obszarze metodologicznym, operacyjnym, przedmiotowym i beneficjenta. **Obecnie, a także w przyszłym okresie programowania należy zatem szczególną uwagę w kwestii komplementarności poświęcić powiązaniom projektów promocyjnych realizowanych na poziomie krajowym z projektami regionalnymi.**
- (3) Analiza komplementarności projektów promocyjnych dotyczących obszaru Polski Wschodniej wykazała stosunkowo małą liczbę projektów regionalnych promujących ofertę gospodarczą. Ten fakt może mieć kilka przyczyn. Po pierwsze regionalna i lokalna administracja samorządowa, jak również działające tam instytucje i organizacje otoczenia biznesu (potencjalni projektodawcy) mogą nie dostrzegać wokół siebie wystarczającego potencjału inwestycyjnego, który mógłby być promowany, co wiąże się z relatywnie niskim poziomem rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej. Po drugie, potencjalnym projektodawcom z tego terenu może brakować wiedzy i umiejętności potrzebnych do przygotowania dobrego projektu promocji gospodarczej – na przykład w formie oferty inwestycyjnej. Projekty tego rodzaju, o ile mają być skuteczne, okazują się najczęściej o wiele bardziej skomplikowane niż, przykładowo, projekty promujące walory turystyczne, adresowane do szerokiego grona odbiorców. Jest tak szczególnie w przypadku konieczności precyzyjnego profilowania oferty gospodarczej tak, aby skutecznie wykorzystać, zwykle ograniczone, walory regionalne (np. decydujące o atrakcyjności inwestycyjnej) wobec bardzo konkurencyjnego rynku potencjalnych inwestorów. Specyficzny kontekst tej sytuacji uzupełnia kryzys finansowy, który rozwija się od końca 2008 r. **Chcąc zachować większą równowagę między promocją walorów turystycznych a promocją walorów inwestycyjnych Polski Wschodniej, należałoby**

**mocniej wesprzeć – informacyjnie i doradczo - potencjalnych projektodawców w sferze promocji gospodarczej, przede wszystkim organizacje i instytucje otoczenia biznesu. Udzielając tego wsparcia powinno się równocześnie wymagać spójności i komplementarności projektów przygotowywanych w regionach ze strategią promocji gospodarczej Polski Wschodniej wdrażaną w projektach krajowych, w szczególności w PO RPW.**

- (4) Badanie wykazało, że istnieją liczne mechanizmy mające zapewniać komplementarność projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO RPW między sobą (komplementarność wewnętrzna) oraz z innymi działaniami promocyjnymi dotyczącymi Polski Wschodniej. Mechanizmy te istniały /istnieją na wszystkich poziomach tworzenia i wdrażania PO RPW: na poziomie dokumentacji programowej i projektowej, na poziomie rozwiązań instytucjonalno-systemowych, na poziomie instrumentów zarządzania i wdrażania programu i jego projektów oraz na poziomie praktycznej realizacji projektów promocyjnych. **Badanie nie ujawniło konieczności tworzenia nowych, odmiennych mechanizmów zapewniania komplementarności w ramach obecnego okresu programowania. Zidentyfikowano natomiast potrzebę usprawnienia niektórych istniejących instrumentów poprzez zmiany organizacyjne, bądź rozbudowę ich funkcji. Uznano również za celowe zaproponowanie kilku nowych mechanizmów komplementarności przydatnych w następnym okresie programowania.** Konkretnie wskazania dotyczące tych zmian sformułowane są w dalszych punktach tego rozdziału.
- (5) Poszczególne zidentyfikowane mechanizmy zapewniania komplementarności powiązane są z różnymi fazami tworzenia i wdrażania PO RPW i jego projektów promocyjnych i w ramach tych faz pełnią specyficzne role. Z tego względu nie wydaje się uzasadnione tworzenie jakiegokolwiek jednolitej listy rankingowej tych mechanizmów, uszeregowanej ze względu na skuteczność i efektywność mechanizmów. Ogólny wniosek z badania dotyczący oceny tych mechanizmów stwierdza, że wszystkie istniejące rozwiązania i narzędzia są potrzebne i w ramach poszczególnych faz programu pełnią istotną rolę. Natomiast z uwagi na to, że realizacja PO RPW i jego projektów promocyjnych znajduje się na zaawansowanym etapie należy zwrócić uwagę na te mechanizmy, które są kluczowe w obecnym etapie oraz na mechanizmy, które powinny być zastosowane w następnym okresie programowania. W kolejnych wnioskach i zaleceniach skupiamy się na tych dwóch kwestiach.
- (6) Badanie wykazało, że w obecnej fazie wdrażania PO RPW skutecznie funkcjonują mechanizmy mające zapewnić komplementarność między obydwooma projektami promocyjnymi w ramach PO RPW. Są to zarówno formy zinstytucjonalizowane (m.in. udział przedstawiciela POT w Grupie Roboczej w Poddziałaniu I.4.1), jak i dosyć intensywne kontakty robocze, tak na poziomie beneficjentów (PALiZ i POT), jak i między odpowiedzialnymi komórkami Instytucji Pośredniczącej (PARP). **Ten sposób funkcjonowania mechanizmów komplementarności wydaje się odpowiedni i należy zalecić jego kontynuowanie.**
- (7) Biorąc pod uwagę relacje pomiędzy projektami promocyjnymi PO RPW oraz działaniami promocyjnymi realizowanymi w ramach priorytetu 6 PO IG, o efektywnym mechanizmie komplementarności można mówić w przypadku projektów promocji turystycznej, tzn. projektu „Promocja zrównoważonego rozwoju turystyki” (Działanie V.1 PO RPW) i projektu „Promujemy Polskę Razem” (Działanie 6.3 PO IG). Zastosowany mechanizm polega na usytuowaniu realizatorów obydwu projektów indywidualnych w jednej instytucji - Polskiej Organizacji Turystyki. Na etapie tworzenia projektów indywidualnych sprzyjało to określeniu warunków spójności i uzupełniania się projektów. Na etapie wdrażania funkcjonowanie

zespołów realizacyjnych w ramach jednej struktury instytucjonalnej ułatwia ścisłą koordynację działań. **Stosowanie tego rodzaju mechanizmu zapewniania komplementarności – lokowanie realizacji projektów w ramach jednej instytucji (beneficjenta)- wydaje się szczególnie użyteczne i warte kontynuacji w przypadku realizowania w przyszłym okresie programowania dużych projektów promocyjnych o zasięgu ponad krajowym, krajowym i ponadregionalnym.**

- (8) Mechanizm koordynacyjny oparty na funkcjonowaniu ciał konsultacyjno – doradczych (Grupa Robocza w Poddziałaniu I.4.1 i Zespół Konsultacyjny w Działaniu V.1) zawiera znaczny potencjał w sferze zapewnienia komplementarności. Może być efektywny pod warunkiem prawidłowego zdefiniowania roli (opiniodawcza, a nie nadzorcza), składu (zapewnienie reprezentatywności uczestników) oraz zapewnienia sprawności komunikacyjnej: dobrej jakości zasileń informacyjnych ze strony uczestników i skutecznej transmisji rezultatów prac tego ciała na poziom regionalny.
- (9) Niedostatecznie wykorzystywane są mechanizmy komplementarności o potencjalnie dużej skuteczności i efektywności, jakimi są: kryteria oceny wniosków o dofinansowanie projektów oraz zasady kwalifikowalności wydatków. Szczególnie w działaniach promocyjnych w ramach regionalnych programów operacyjnych, w których projekty wybierane są w trybie konkursowym, kryteria odwołujące się do komplementarności są ogólnikowe i rzadko mają istotną rangę (np. punktową) wśród innych kryteriów merytorycznych. Natomiast zestawienia wydatków kwalifikowanych w działaniach promocyjnych w różnych programach z reguły w znacznym stopniu pokrywają się i nie mogą służyć do skierowania projektów na wzajemnie komplementarne cele, terytoria, grupy odbiorców, narzędzia promocji, itd. **Zatem należy zalecić uzupełnienie systemów kryteriów wyboru projektów promocyjnych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (w tych RPO, gdzie planuje się przeprowadzenie konkursów w zakresie promocji regionu) o kryteria związane z komplementarnością, lub doprecyzowanie istniejących kryteriów oraz przyznanie im wyższej rangi punktowej. Szczególnie potrzebne są kryteria oceniające komplementarność z projektami promocyjnymi PO RPW, w tym przede wszystkim z Poddziałaniem I.4.1, ze względu na dłuższą perspektywę czasową tego działania. Należy również zmienić zestawy wydatków kwalifikowanych w działaniach promocyjnych Regionalnych Programów Operacyjnych tak, aby zapewnić rozłączność i uzupełnianie się (komplementarność) działań podejmowanych w projektach finansowanych z RPO z Poddziałaniem I.4.1.**
- (10) W badaniu zarejestrowano niejednoznaczny obraz skuteczności mechanizmów mających zapewnić komplementarność pomiędzy projektami promocyjnymi PO RPW a działaniami promocyjnymi podejmowanymi na szczeblu województw Polski Wschodniej, głównie w ramach RPO. Z jednej strony, zastosowano szereg rozwiązań, które mają przyczynić się do uspołnienienia wielopoziomowej (na szczeblu krajowym, ponadregionalnym i regionalnym) promocji Polski Wschodniej, takich jak zapisy o komplementarności w programach operacyjnych, wymogi opisu komplementarności we wnioskach o dofinansowanie, kryteria oceny projektów, komitety i podkomitety monitorujące, grupy robocze, portale informacyjne, itd. Te instrumenty są stosowane, w szerszym lub węższym zakresie, co opisano w roz. 5 raportu. Równocześnie w badaniu zarejestrowaliśmy opinie, zarówno na szczeblu regionalnym, jak i w instytucjach centralnych, które mówią o pewnych rozbieżnościach oczekiwań wobec sposobu promocji województw Polski Wschodniej, pomiędzy przedstawicielami regionalnych instytucji i administracji a twórcami i realizatorami projektów promocyjnych w PO RPW. Wśród krytycznych opinii występujących w regionach

pojawiają się takie, które oceniają, że projekty promocyjne PO RPW nie były dostatecznie konsultowane / uzgadniane z władzami województw Polski Wschodniej i środowiskami biznesu i turystyki, bądź też autorzy tych projektów nie wzięli dostatecznie pod uwagę opinii środowisk regionalnych. W skrajnej wersji ta opinia pojawia się jako przekonanie, że podmiotem (twórcą i zarządzającym) promocji każdego z województw Polski Wschodniej powinny być instytucje wojewódzkie, jako najbardziej zainteresowane i najlepiej zorientowane. Pojawia się nawet stanowisko, że środki wydatkowane na promocję w ramach PO RPW byłyby lepiej spożytkowane, gdyby je podzielić i dać do dyspozycji każdemu z pięciu województw. (Warto zauważyć, że w instytucjach centralnych spotyka się, w pewnym sensie lustrzaną, opinię, że tylko z poziomu projektów ponadregionalnych można ocenić w jaki sposób należy promować poszczególne województwa, aby układało się to w spójny i nowoczesny przekaz na temat całej Polski Wschodniej. Symbolicznym wyrazem zderzenia tych stanowisk jest konfrontacja dwóch opinii, wizerunek jakiego zwierzęcia najlepiej promuje Polskę Wschodnią – żubra czy bobra). W efekcie, wśród części administracji i liderów regionalnych projekty promocyjne PO RPW postrzegane są jako „obce”, co skutkuje po stronie środowisk regionalnych rezerwą wobec tych projektów i brakiem poszukiwania koordynacji i spójności z działaniami regionalnymi. W ostrzejszej wersji tej opinii mowa jest o działaniach projektów PO RPW jako odbiegających od oczekiwań i potrzeb regionów (np. zarzuca się, że PAliIZ skupia się na misjach zagranicznych dla polskich przedsiębiorców, zamiast przyciągać zagranicznych inwestorów do województw Polski Wschodniej). Opinie takie nie były powszechne wśród badanych przedstawicieli administracji regionalnej zajmującej się promocją województw i projektami promocyjnymi w RPO, ale stanowiły głos na tyle znaczący, że ten wynik badania wymaga uwagi. Rozbieżność opinii na temat roli „centrum” i województw w promowaniu Polski Wschodniej jest w pewnym stopniu wynikiem różnic opinii dotyczących kompetencji administracji państwowej i samorządów, a więc opinii politycznych, których analizy i rekomendacje tego raportu nie dotyczą. Natomiast w pewnym stopniu różnice opinii na temat pożądanego kształtu promocji Polski Wschodniej są również rezultatem niezbyt skutecznej transmisji informacji pomiędzy instytucjami i organizacjami zaangażowanymi w realizację projektów promocyjnych PO RPW a instytucjami regionalnymi, przy czym szczególne bariery wydają się występować w kanałach komunikacyjnych wewnątrz i między instytucjami regionalnymi. Jest to też częściowo wynik niedostatecznej sprawności mechanizmów, które były badane i są opisane w roz. 5. W stosunku do tych mechanizmów można zatem sformułować określone zalecenia. W ramach obecnego okresu programowania należałoby:

- **zapewnić udział w pracach Grupy Roboczej przy Poddziałaniu I.4.1 przedstawicieli władz regionalnych z wszystkich pięciu województw (obecnie jest to dwóch przedstawicieli, formalnie reprezentujących też pozostałe 3 województwa oraz przedstawiciel miast wojewódzkich); powinny to być osoby decyzyjne, zdolne do wdrożenia ustaleń Grupy w swoim województwie,**
- **przygotowywać okresowe (kwartalne) biuletyny informacyjne (newsletter) opisujące szczegółowo prace realizowane w ramach projektów POT i PAliIZ, z odniesieniami i komentarzami do działań promocyjnych podejmowanych w pięciu województwach; biuletyny te powinny być dostępne na portalach projektów, ale przede wszystkim powinny być dystrybuowane pocztą elektroniczną bezpośrednio do szerokiej, zidentyfikowanej grupy pracowników jednostek samorządu terytorialnego, organizacji biznesu, organizacji turystycznych, instytucji otoczenia biznesu, uczelni**

regionalnych oraz przedsiębiorców. Biuletyn powinien być przygotowywany przez PAIiZ i POT, ze względu na duże potrzeby informacyjne tego biuletynu.

W ramach przygotowań do przyszłego okresu programowania należałoby:

- **przygotować program regionalnych konferencji i warsztatów, adresowanych do środowisk regionalnych i lokalnych, które mają być partnerami, użytkownikami lub kluczowymi odbiorcami działań promocyjnych nowego programu rozwoju Polski wschodniej; w toku tych konferencji i warsztatów powinny być identyfikowane i wypracowywane wspólne / komplementarne elementy działań ponadregionalnych, regionalnych i lokalnych; wykorzystać do tego celu również warsztaty dotyczące aktualizacji strategii społeczno – gospodarczej Polski Wschodniej do roku 2020,**
- **zintegrować przekaz na temat promocji Polski Wschodniej w formie wspólnego portalu Forum Promocji Polski Wschodniej, wykorzystując dotychczas stworzone instrumenty, np. istniejące portale i dodając nowe narzędzia; Forum powinno być platformą wymiany doświadczeń i wiedzy pomiędzy realizatorami projektów promocyjnych, instytucjami tworzącymi strategię promocji i wizerunku regionalne i lokalne, środowiskami akademickimi i ekspertami zajmującymi się zagadnieniami promocji, odbiorcami promocji, np. turystami, firmami tworzącymi produkty promocyjne; narzędziem realizacji tych zadań będzie obudowanie portalu szeregiem form interaktywnych, np. moderowanymi tematycznymi grupami dyskusyjnymi, forum dyskusyjnym dla realizatorów projektów promocyjnych w Polsce Wschodniej, forum akademickim dla naukowców i studentów uczelni regionalnych zainteresowanych badawczą stroną promocji tego obszaru, itp. Forum powinno być zarządzane przez Instytucję Zarządzającą PO RPW,**
- **integrować opiniotwórcze środowiska akademickie województw Polski Wschodniej wokół promocji tego obszaru, np. zachęcać pracowników naukowych w uczelniach do podejmowania prac badawczych i prowadzenia seminariów w tej tematyce oraz do organizowania cyklicznych konkursów na pracę magisterską / licencjacką poświęconą promocji Polski Wschodniej (jako makroregionu) dla studentów wszystkich zainteresowanych uczelni z pięciu województw.**

(11) Ze względu na swój zakres przedmiotowy, badanie nie dotyczyło kwestii, czy i w jakim natężeniu występuje poczucie tożsamości i identyfikacji władz regionalnych oraz mieszkańców pięciu województw z kategorią Polski Wschodniej, a także czy i na jakim poziomie w tych środowiskach występuje akceptacja dla wspólnej marki Polska Wschodnia i jej promocji. W badaniu natrafiono jednak na informacje sugerujące, że bardzo silna jest identyfikacja na poziomie poszczególnych województw (np. opinie kwestionujące potrzebę wspólnej promocji pięciu województw), występuje poczucie odrębności i specyfiki poszczególnych województw oraz postrzeganie odrębnych interesów województwa (m.in. dyskusje w Grupie Roboczej, trudności z powierzeniem reprezentacji osobom z innych województw w Grupie Roboczej). W badaniu nie zidentyfikowano mechanizmów komplementarności promocji między wszystkimi pięcioma województwami Polski Wschodniej. Skoro nie ma (lub są mało aktywne) mechanizmów komplementarności „horyzontalnej”, tym trudniej jest zbudować skuteczny system komplementarności „wertykalnej” (PO RPW – województwa). W związku z tym należałoby:

- **stworzyć (lub usprawnić) mechanizmy współpracy / koordynacji w promocji pięciu województw Polski Wschodniej (np. w formie grupy roboczej obejmującej osoby**



decyzyjne w zakresie strategii promocji i wizerunku województw, w zakresie zarządzania projektami promocyjnymi, itp.),

- **przeprowadzić badanie ex post skuteczności promocji Polski Wschodniej w ramach PO RPW oraz skuteczności promocji zarządzanej przez regiony; wnioski wykorzystać do stworzenia spójnej koncepcji promocji Polski Wschodniej po 2013 r.**

(12) W toku prac badawczych pojawiła się kwestia wykraczająca poza zakres badania, ale mająca wpływ na badany przedmiot, tzn. komplementarność promocji Polski Wschodniej. Badani eksperci zwrócili uwagę, że w ramach kategorii mechanizmów instytucjonalno – systemowych jest luka, w której brakuje dwóch elementów: jednolitej krajowej strategii promocji Polski oraz instytucji koordynującej wdrażanie takiej strategii. Brak tych elementów bezpośrednio oddziałuje na skuteczność koordynacji /zapewnienie komplementarności działań promocyjnych wobec Polski Wschodniej, bowiem brakuje ogólnych ram wyznaczających kierunki i sposoby promocji Polski – w tym jej wschodniej części oraz brakuje instytucji wyposażonej w kompetencje i zdolności sprawcze, aby stymulować i nadzorować wdrażanie tej strategii. W związku z tym pojawia się postulat, aby przed rozpoczęciem działań promocyjnych w przyszłym okresie programowania:

- **przyspieszyć i skoordynować prace prowadzące do stworzenia Narodowej Strategii Promocji Polski (NSPP), zawierającej całościową strategię promocyjną w długiej perspektywie, z uwzględnieniem promocji gospodarczej i promocji turystyki,**
- **stworzyć i wyposażyć w odpowiednie prerogatywy (lub powierzyć taką funkcję istniejącej instytucji, np. rotacyjnie jednemu z odpowiednich ministerstw) instytucję koordynującą wdrażanie NSPP.**