

# Raport ewaluacyjny

Projekt „Partnerstwo na rzecz marki Kościelisko”

Raport opracowany na zlecenie Stowarzyszenia Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko, realizującego w partnerstwie z Gminą Kościelisko projekt „Partnerstwo na rzecz marki Kościelisko”, w ramach programu „Obywatele dla Demokracji” dofinansowanego z Funduszy EOG.



# Raport ewaluacyjny

Projekt „Partnerstwo na rzecz marki Kościelisko”

## 1. Zakres ewaluacji

Przedmiotem ewaluacji był projekt „Partnerstwo na rzecz marki Kościelisko”, którego celem było zwiększenie roli mieszkańców Gminy Kościelisko w decydowaniu o rozwoju społeczno-gospodarczym Gminy. Projekt zakładał stworzenie Strategii budowania i promocji marki turystycznej Gminy, jednak nie przez pracowników administracji samorządowej czy zewnętrzną firmę, której takie zadanie zostałyby zlecone, ale całkowicie oddolnie. Autorami strategii mieli być sami mieszkańcy Gminy reprezentujący różne środowiska związane z branżą turystyczną (w tym m.in. kwaterodawcy, restauratorzy, pozostali usługodawcy z tego sektora, przedstawiciele organizacji pozarządowych, samorządu i administracji, lokalni liderzy), a zaangażowani w projekt eksperci pełnili jedynie rolę pomocniczą, doradczą. Zakres ewaluacji obejmował przede wszystkim aspekty merytoryczne projektu, ponieważ jednak prawidłowa realizacja zadania wymagała dobrego zarządzania, również aspekty organizacyjne zostały w ewaluacji wzięte pod uwagę.

## 2. Cele ewaluacji i źródła informacji

Oprócz bieżącego monitoringu merytorycznych i finansowych aspektów realizacji projektu, prowadzona była okresowa analiza postępów i przygotowywanie zaleceń dla realizatorów i osób zarządzających. Rolą ewaluatora była zarówno pomoc w realizacji projektu, sugerowanie modyfikacji, które umożliwiały realizację założonych celów i wypracowanie rezultatów, jak również sporządzenie oceny wartości projektu i rekomendacji dla Stowarzyszenia i Urzędu Gminy, do wykorzystania już po zakończeniu przedsięwzięcia.

Wnioski, przekazywane koordynatorowi w trakcie realizacji projektu oraz te zawarte w niniejszym raporcie opracowywane były na podstawie bieżącej analizy informacji pochodzących z: dokumentacji merytorycznej i finansowej projektu, materiałów roboczych i finalnych opracowań tworzonych przez zespół redakcyjny, notatek z warsztatów i spotkań, rozmów z koordynatorem projektu, opiekunem merytorycznym oraz ekspertami, osobistej obserwacji jednego ze spotkań.

### 3. Wnioski z ewaluacji

#### dotyczące przyjętych wytycznych

1. Strategia powinna być zbudowana na bazie realnego potencjału lokalnego.  
Analiza i ocena tego potencjału wykonana została przez samych mieszkańców (wchodzących w skład zespołu roboczego), których potraktowano jako ekspertów posiadających znacznie pełniejszy i głębszy ogląd sytuacji niż pracownicy zewnętrznej firmy doradczej. Urealnieniu zapisów strategii służyły także spotkania focusowe z przedstawicielami różnych sektorów, wskazywanych jako potencjalni wykonawcy zapisów strategii.
2. Mieszkańcy nie tylko autoryzują zapisy strategii, ale także je współtworzą. Następuje odwrócenie ról - pierwszy i ostatni głos przy tworzeniu strategii mają mieszkańcy, po zasięgnięciu opinii ekspertów.  
Założenie udało się zrealizować na prawie każdym z etapów tworzenia strategii, choć proces ten był momentami żmudny i dość wymagający w ocenie uczestników. Już w trakcie pierwszych dwóch spotkań warsztatowych z ekspertami, które miały przygotować zespół do dalszej pracy analityczno-planistycznej nastąpiła weryfikacja oczekiwań i możliwości poszczególnych osób zainteresowanych tworzeniem strategii i w efekcie zespół roboczy zawęził się do grona 21 osób, które bardziej świadomie podjęły się dalszej pracy w grupie roboczej. Wyjątkiem od reguły była analiza benchmarkingowa, gdzie rola eksperta nie ograniczyła się jedynie do bycia doradcą. Ze względu na to, że zespół roboczy pracujący nad tym zagadnieniem nie poradził sobie z jego właściwym zaplanowaniem i realizacją, opracowanie tej części diagnozy zostało wykonane przez eksperta.
3. Przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy mają możliwość wyrażania opinii i realnego współdecydowania zarówno o samej marce turystycznej Kościeliska, jak i o zapisach strategii i planu działania.  
Przedstawiciele wszystkich zidentyfikowanych wcześniej grup interesariuszy lokalnych zostali zaproszeni do przystąpienia do zespołu redakcyjnego, który miał opracować treść strategii. W tym celu zorganizowano także możliwie szerokie konsultacje społeczne wstępnego projektu strategii. Wyłoniono 7 grup (radni gminni, przedstawiciele administracji samorządowej, kwaterodawcy, restauratorzy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, młodzież, pozostali usługodawcy z branży turystycznej), których przedstawiciele zaproszono do udziału w wywiadach grupowych. Udział w focusach stanowił okazję do wyrażenia opinii i włączenia się w proces opracowywania planu działań, nawet na późniejszym etapie realizacji projektu. Uczestnikami focusów były w większości osoby, które nie pracowały w zespole roboczym, co miało zapewnić szersze spojrzenie na dany temat oraz większa obiektywność oceny. Z możliwości udziału w focusach najchętniej skorzystała młodzież oraz przedstawiciele pozostałych firm usługowych z branży turystycznej (wyłaczając restauratorów i kwaterodawców). Najsłabiej reprezentowani byli restauratorzy oraz radni.  
Dodatkowo, wszyscy mieszkańcy Gminy, którzy nie zostali zaproszeni do grup focusowych, a chcieli się włączyć w konsultacje mieli możliwość wypełnienia papierowej lub elektronicznej ankiety.
4. Strategię uzupełnia plan działania.  
Po sporządzeniu projektu treści Strategii budowania i promocji marki turystycznej Gminy Kościelisko, w trakcie konsultacji z mieszkańcami oraz ekspertami powstał odrębny dokument, stanowiący uszczegółowienie zapisów strategii. Zawiera on skonkretyzowaną listę działań



koniecznych do realizacji, pogrupowanych według logiki przyjętej w części planistycznej Strategii, uzupełnionych o sugerowany harmonogram realizacji poszczególnych działań i listę podmiotów odpowiedzialnych za dane zadanie. Przy tworzeniu dokumentu zrezygnowano ze szczegółowej wyceny kosztów realizacji poszczególnych zadań i wskazywania źródeł finansowania.

5. Realizacja strategii jest na bieżąco, regularnie i rzetelnie monitorowana przez samych obywateli, posiadających odpowiednie ku temu kompetencje.

Po zakończeniu prac nad treścią dokumentu, powołany został 6-osobowy zespół monitorujący. Dobierając członków do zespołu starano się, aby osoby te: deklarowały chęć i gotowość do pracy w długoterminowej perspektywie (monitoring zaplanowany jest na okres 10 lat), posiadały zdolności analitycznego myślenia, reprezentowały maksymalnie szerokie grono interesariuszy (przedstawiciele stowarzyszenia oraz administracji samorządowej, przedsiębiorcy, mieszkańcy) przy jednoczesnym zachowaniu jak największego obiektywizmu.

### dotyczące prowadzonych działań

1. Prace przygotowawcze.

Ramowy harmonogram działań zawarty we wniosku grantowym był uszczegóławiany na bieżąco, aby uwzględnić wszystkie okoliczności, których nie dało się dokładnie przewidzieć na etapie wstępnego planowania projektu.

Kadra projektu została wstępnie dobrana na etapie przygotowań. Po ustaleniu kluczowych osób pełniących funkcje administracyjne, zadanie znalezienia ekspertów merytorycznych zlecono koordynatorowi oraz opiekunowi merytorycznemu projektu. W stosunku do pierwotnych ustaleń, w toku realizacji przedsięwzięcia nastąpiły dwie istotne zmiany dotyczące zatrudniania ekspertów merytorycznych: zrezygnowano z zatrudniania konsultanta ds. finansowania (ze względu na zmieniony zakres materiału do opracowania) oraz dokonano zmiany osobowej na stanowisku eksperta ds. prowadzenia badań społecznych (ze względu na bardzo utrudniona współpracę z osobą początkowo zaangażowaną do tej roli).

Początkowo decyzje były wypracowywane w gronie zarządu Stowarzyszenia wraz z koordynatorem, następnie uzgadniane z reprezentantem partnera projektu – Urzędu Gminy Kościelisko. Na dalszym etapie podjęta została decyzja o powołaniu grupy sterującej, w skład której weszli zarówno przedstawiciele Stowarzyszenia jak i inne osoby zaangażowane w realizację projektu. W efekcie ta grupa zajęła się analizą bieżącej sytuacji w projekcie i wypracowywaniem propozycji dotyczących np. dodatkowych działań informacyjnych, promocyjnych czy sposobu wydatkowania środków na rozwój instytucjonalny, a rola zarządu ograniczyła się do oceny i zatwierdzenia wybranych propozycji.

2. Informacja i promocja.

Informacje ogólne do mieszkańców rozpowszechniane były różnorodnymi kanałami: bezpośredni przekaz „z ust do ust”, druki bezadresowe kolportowane tradycyjną pocztą do wszystkich mieszkańców Gminy, artykuły na stronie www oraz posty na fanpage’u na Facebooku Stowarzyszenia oraz Urzędu Gminy Kościelisko. Dodatkowo informacje o konsultacjach społecznych pojawiły się także na plakatach w punktach usługowych na terenie Gminy. Oszczędności poczynione w projekcie pozwoliły na dokonanie przesunięć w budżecie i realizację dodatkowego działania informacyjno-promocyjnego, które nie było początkowo planowane. Aby dotrzeć z informacją o rezultatach projektu do szerszego grona mieszkańców i jednocześnie zachęcić



ich do współdziałania przy realizacji założeń strategii wykonano infografikę, która w postaci ulotki trafiła do wszystkich mieszkańców Gminy.

3. Spotkanie inauguracyjne.

Choć spotkanie było otwarte i każdy zainteresowany mógł wziąć w nim udział, finalnie frekwencja była niższa niż zakładana. Wzięły w nim udział 44 osoby, z czego zdecydowaną większość stanowiły osoby, do których wystosowano bezpośrednie zaproszenia.

4. Przeszkolenie członków zespołu roboczego.

W trakcie dwóch dni ze szkoleń skorzystały 23 osoby. Ze względu na zróżnicowany poziom uczestników oraz cele, jakie postawione zostały szkoleniowcom (przygotowanie uczestników do dalszej samodzielnej pracy zarówno diagnostycznej jak i planistycznej), zakres szkolenia obejmował podstawowe zagadnienia z zakresu budowania marki miejsca, prowadzenia diagnozy społecznej i konsultacji oraz planowania strategicznego. Choć część uczestników mogła z tego powodu czuć niedosyt przepracowanego materiału, wydaje się, że z perspektywy dalszej pracy zespołowej taki zakres szkolenia i uwspólnienie słownika pojęć było działaniem właściwym.

5. Zebranie materiałów do analizy.

W zadaniu tym zespół roboczy odebrał znacznie większą rolę niż początkowo zakładano. Po podziale na podzespoły uczestnicy sprawnie rozdzielili zadania i wyłonili koordynatorów, samodzielnie określili harmonogram i narzędzia zbierania danych, a następnie przy niewielkiej pomocy ekspertów (z reguły wyłącznie o charakterze komentatorskim czy doradczym) zebrali materiały i opracowali wnioski z przeprowadzonej diagnozy. Jedynie kwestia benchmarkingu wymagała większego zaangażowania eksperta, co jednak nie zakłóciło znacząco spójności części diagnostycznej dokumentu.

6. Spotkania zespołu roboczego.

Odbyło się 7 spotkań ogólnych zespołu roboczego (o 2 więcej niż planowano), w tym spotkanie dodatkowe zorganizowane w celu lepszego skoordynowania działań z przedstawicielami Urzędu Gminy, którzy równolegle podjęli działania zmierzające do wzmocnienia pozycji Gminy na rynku turystycznym. Pomiedzy spotkaniami ogólnymi zespół pracował w podgrupach tematycznych, z których każda ustalała własny harmonogram prac i spotkań.

7. Konsultacje efektów pracy zespołu roboczego ze specjalistami

Ze względu na zróżnicowane potrzeby zespołu roboczego dotyczące zagadnień z poszczególnych obszarów tematycznych, zakres i sposób konsultacji z ekspertami był ustalany z każdym z nich indywidualnie i na bieżąco – w trakcie prac poszczególnych podzespołów. Istotne z punktu widzenia dalszej współpracy okazały się osobiste spotkania z ekspertami (przed rozpoczęciem właściwych konsultacji każdy z ekspertów miał okazję poznać członków zespołu oraz przedstawić im swoją sylwetkę, co ułatwiło przełamanie lodów i stanowiło dobre wprowadzenie do dalszej współpracy, a przede wszystkim pozwoliło obu stronom poznać wzajemnie swoje możliwości i przemyśleć oczekiwania). Finalnie zrezygnowano z konsultacji z ekspertem do spraw finansowania. Największe trudności organizacyjno-komunikacyjne miały osoby korzystające z konsultacji dotyczących prowadzenia badań społecznych, jednak finalny efekt prac zespołu, także w tym obszarze jest satysfakcjonujący.

8. Szerokie konsultacje Strategii i Planu Działania.

Projekt Strategii został opublikowany na stronie internetowej Stowarzyszenia oraz fanpage'u na Facebooku, gdzie był dodatkowo promowany. Właściwe konsultacje prowadzone były dwutorowo. Przedstawiciele następujących grup interesariuszy: radni, pracownicy administracji samorządowej, przedstawiciele organizacji pozarządowych, kwaterodawcy, restauratorzy, młodzież, pozostali



przedsiębiorcy z sektora usług turystycznych zostali imiennie zaproszeni na oddzielne spotkania focusowe, podczas których wypowiedzieli się na temat projektu Strategii oraz proponowali rozwiązania, z których miał następnie powstać plan działań, uszczegóławiający Strategię. Ze względu na ryzyko zbyt dużego subiektywizmu oraz zaburzenia procesu swobodnej szczerzej dyskusji, typując uczestników wywiadów, w miarę możliwości pominięto osoby zaangażowane wcześniej w prace nad treścią Strategii. Wszystkie pozostałe osoby zainteresowane konsultacjami mogły wziąć w nich udział wypełniając obszerną anonimową ankietę, którą była dostępna zarówno w wersji online jak i tradycyjnej, papierowej, kolportowanej przez wolontariuszy oraz wyłożonej w korytarzu Urzędu Gminy. Zarówno ankietę jak i scenariusze focusów skonstruowane były tak, żeby umożliwić wypowiedź zarówno osobom dobrze zaznajomionym w dokumencie, jak i tym, znającym go tylko pobieżnie. Dużo pracy kosztowało zachęcenie mieszkańców do wypełniania kwestionariuszy ankiet, które dla wielu osób okazały się zbyt rozbudowane. Pomimo tego, udało się uzyskać blisko 150 odpowiedzi, co w odniesieniu do innych tego typu działań prowadzonych lokalnie w ostatnich latach jest wynikiem bardzo satysfakcjonującym.

9. Naniesienie niezbędnych poprawek na projekt Strategii i Planu i sporządzenie ich ostatecznej wersji. Choć zakres poprawek, ustalonych w toku konsultacji nie był zbyt duży, termin oddania gotowych dokumentów wydłużył się w stosunku do zakładanego. Znacząco wydłużył się czas pracy eksperta nad finalną wersją Planu Działań, co spowodowało, że materiał cząstkowy nie spływał do redaktora w tym samym czasie, a w konsekwencji oddalała się perspektywa oddania gotowego, spójnego tekstu. Pomimo napiętego harmonogramu udało się jednak nadrobić straty i doprowadzić pozostałe działania do finału zgodnie z wytycznymi zawartymi w projekcie, głównie dzięki sporemu zaangażowaniu i sprawnej koordynacji ostatnich działań pomiędzy przedstawicielami zarządu Stowarzyszenia oraz pracownikami Urzędu Gminy.
10. Zawiązanie formalnego międzysektorowego partnerstwa na rzecz rozwoju i promocji marki „Kościelisko”  
Oficjalne partnerstwo zostało powołane do życia podczas nadzwyczajnej sesji Rady Gminy Kościelisko, która odbyła się na zakończenie projektu. Na dzień oddania raportu sygnatariuszami partnerstwa są 23 podmioty (w tym przedsiębiorcy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, administracji samorządowej i instytucji oraz pojedynczy mieszkańcy), jednak partnerstwo (co często podkreślano) ma formułę otwartą i lista ta może się powiększać przez cały okres realizacji Strategii.
11. Wyłożenie Strategii na sesji Rady Gminy i podjęcie kroków do uchwalenia dokumentu przez Radę. Dokument był przedmiotem obrad Komisji Oświaty, Kultury, Sportu, Turystyki i Promocji Gminy Kościelisko, a następnie została jednogłośnie przyjęta uchwałą Rady Gminy Kościelisko w dniu 29 kwietnia 2016r. Choć idea zawarta w Strategii i zadania z Planu Działań zyskały ogólną aprobatę, zwraca uwagę fakt, że nawet po półtorej roku prac nad strategią marki określenie „marka Kościelisko” wciąż budzi kontrowersje, ze względu na to, że akcentuje nazwę jednego z trzech sołectw, wchodzących w skład Gminy Kościelisko.
12. Wyłonienie i przeszkolenie zespołu monitorującego wdrażanie strategii.  
Powołany pod koniec realizacji projektu zespół monitorujący został przeszkolony podczas jednodniowego warsztatu, służącego wypracowaniu praktycznych narzędzi, za pomocą których w kolejnych latach prowadzony będzie monitoring. Warsztat miał za zadanie wprowadzić członków zespołu w tematykę, zaprezentować dostępne narzędzia i umożliwić wybór tych, które według członków zespołu i eksperta będą po pierwsze najbardziej adekwatne do badanego obszaru, po drugie możliwe do samodzielnego zastosowania przez zespół. Po warsztacie sporządzony został materiał pomocniczy, zawierający krótkie podsumowanie omówionego materiału oraz tabelaryczne





zestawienie proponowanych do monitorowania wskaźników wraz ze źródłami danych. Na uwagę zasługuje fakt, że już po pierwszym spotkaniu zespołu monitorującego, Urząd Gminy zadeklarował chęć poszerzenia grona osób pracujących nad monitoringiem, a także zasugerował zwiększenie jego częstotliwości, przynajmniej w odniesieniu do niektórych wskaźników.

### 13. Spotkanie podsumowujące.

Wszystkie cele, którym miało służyć spotkanie podsumowujące zostały zrealizowane podczas nadzwyczajnej sesji Rady Gminy, zwołanej w celu uroczystego podsumowania projektu oraz uchwalenia Strategii przez Radę. W związku z tym, zrezygnowano z organizacji kolejnego spotkania podsumowującego, podjęto natomiast dodatkowe działania informacyjno-promocyjne, opisane wcześniej.

### 14. Koordynacja, monitoring, ewaluacja.

Koordynacja projektu prowadzona była jednoosobowo, chociaż działania merytoryczne konsultowane były dodatkowo z pracującym wolontarystycznie opiekunem projektu. Monitoring prowadzony był przez koordynatora – początkowo we współpracy z zarządem Stowarzyszenia, następnie rolę tę przejęła powołana grupa sterująca. Ewaluacja prowadzona była w sposób ciągły, uwagi i wnioski, które miały istotne znaczenie dla prawidłowości realizacji projektu przekazywane były na bieżąco bezpośrednio koordynatorowi, pozostałe wnioski, podsumowanie, ogólna ocena i rekomendacje znalazły się w niniejszym raporcie.

## dotyczące osiągniętych rezultatów

1. Strategia rozwoju i promocji marki turystycznej Kościeliska  
Dokument został opracowany zgodnie z założeniami zawartymi we wniosku i uchwalony przez Radę Gminy Kościelisko w przewidywanym terminie.
2. Plan Działania  
Powstał dokument spełniający założenia projektu. W stosunku do założeń z wniosku, zmienił się zakres opracowania – zrezygnowano z analizy finansowej zadań.
3. Partnerstwo międzysektorowe na rzecz realizacji celów strategii  
Zostało zawiązane formalne partnerstwo pomiędzy przedstawicielami różnych grup interesariuszy. Na dzień zamknięcia raportu lista sygnatariuszy obejmowała 23 podmioty (o 8 więcej niż założono we wniosku).
4. Wzrost poziomu zaangażowania obywateli we współdecydowanie o politykach publicznych  
W pracach nad Strategią aktywny udział brało od 21 do 31 osób (zależnie od etapu). W konsultacjach społecznych 174 osoby. Najbardziej miarodajnym punktem odniesienia dla porównania tych wyników byłaby ilość osób biorących udział w opracowaniu Strategii Rozwoju Gminy Kościelisko na lata 2016 – 2022, jednak autorzy tego opracowania nie wskazali w dokumencie takich danych. Z obserwacji własnych wynika, że ilość osób biorących czynny udział w spotkaniach z mieszkańcami organizowanymi w trakcie prac nad Strategią Rozwoju Gminy była porównywalna z ilością członków zespołu roboczego w analizowanym projekcie, jednak tu przeważali przedstawiciele organizacji społecznych i mieszkańców, podczas gdy w spotkaniach dotyczących Strategii Rozwoju Gminy zdecydowanie pracownicy urzędu Gminy i podległych instytucji.
5. Wzrost poczucia sprawstwa wśród mieszkańców Gminy  
Zgodnie z założeniami, ilość osób deklarujących zaangażowanie na rzecz budowania i promocji marki turystycznej Gminy nie spadła w okresie od początku projektu (rozpoczęcie pracy zespołu roboczego) do zakończenia projektu (zawiązanie formalnego partnerstwa). Mało tego, tendencja ta



ma charakter wzrostowy: ilość członków zespołu roboczego – 21 osób; ilość podmiotów przystępujących do partnerstwa – 23; zespół monitorujący – 6 osób.

6. Wzrost poziomu kompetencji przedstawicieli różnych środowisk z terenu Gminy  
Spośród 23 osób, które wzięły udział w szkoleniach początkowych, 21 osób brało aktywny udział w pracach zespołu roboczego, zaś zespół monitorujący, zgodnie z założeniami, liczy 6 osób, a w najbliższym czasie może poszerzyć się o kolejne osoby.

### 4. Ocena projektu

Oceny efektywności projektu dokonano w 3 wymiarach: merytorycznym, społecznym, rozwoju Stowarzyszenia.

1. Merytoryczna wartość opracowanej Strategii i Planu Działań mieści się w standardach stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego przy opracowywaniu dokumentów strategicznych. Choć wnikliwa analiza powstałych w ramach projektu dokumentów pozwala zauważyć elementy, które mogłyby zostać dopracowane (np. większa spójność poszczególnych części opracowania; większe uszczegółowienie wybranych zagadnień z części diagnostycznej; doprecyzowanie i większa obiektywizacja zapisów w części planistycznej), stosunek jakości do ceny (wartość merytoryczna dokumentów, a koszty ich stworzenia, czyli wartość merytorycznej części projektu) wydaje się tu być na odpowiednim poziomie.
2. Wymiar społeczny projektu był szczególnie ważny zarówno ze względu na cele programu Obywatele dla Demokracji jak i na potrzeby lokalnej społeczności. W tym obszarze realizacja projektu wydaje się być najefektywniejsza. Zauważalna jest integracja przedstawicieli różnych grup interesariuszy i większe zainteresowanie tematyką rozwoju marki turystycznej Gminy, traktowanej jako „dobro wspólne”. Sama realizacja projektu, trwającego 14 miesięcy już przyczyniła się do zwiększenia ilości wspólnych działań podejmowanych przez różne podmioty, co było jednym z celów przedsięwzięcia.
3. W trakcie realizacji projektu zakres działań dotyczących rozwoju instytucjonalnego Stowarzyszenia ulegał istotnym modyfikacjom. Co ważne, nie zmieniły się cele, które organizacja chciała osiągnąć, ale w toku burzliwych dyskusji zdecydowano o zmianie sposobu ich realizacji, co świadczy o dobrze wykonanej diagnozie własnych potrzeb i dojrzałym podejściu do kwestii inwestycji we własny rozwój. Niejako w „efekcie ubocznym” realizacji projektu nastąpiły w Stowarzyszeniu zmiany personalne, co zaowocowało widoczną na zewnątrz poprawą jego funkcjonowania w sferze organizacji i przepływu informacji. Realna ocena efektywności działań z zakresy rozwoju instytucjonalnego możliwa będzie jednak dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, ponieważ wiele zależeć będzie od umiejętności dalszego podtrzymywania zachodzących zmian przez członków Stowarzyszenia.

### 4. Rekomendacje

#### dotyczące wdrażania strategii

1. Najważniejszym wyzwaniem jest utrwalenie rezultatów projektu. W tym celu konieczne jest regularne podejmowanie działań informacyjnych, promocyjnych i motywacyjnych. Odpowiedzialność za te działania spoczywa w głównej mierze na Stowarzyszeniu, które powinno kontynuować działania dotyczące budowania marki turystycznej Gminy oraz integrujące różne





- podmioty. Sugeruje się wykorzystywanie w tym celu już opracowanych materiałów, które w trakcie realizacji projektu były udostępniane tylko częściowo bądź jednorazowo (np. elementy infografiki promującej rezultaty projektu można wydzielić, osobno udostępniać w internecie z nieco bardziej rozbudowanym komentarzem słownym i np. promować za pośrednictwem mediów społecznościowych).
2. Wydaje się, że uzasadnione wątpliwości może budzić jakość realizacji poszczególnych działań wynikających ze Strategii. Istotna tu będzie rola kontroli społecznej. Niezbędny będzie cykliczny, rzetelny i obiektywny monitoring, stosowanie przejrzystych procedur wyłaniania wykonawców, angażowanie osób o wysokich kwalifikacjach i weryfikowalnym dorobku, zaangażowanie odpowiednich środków finansowych, tak samorządowych jak i pozyskanych ze źródeł zewnętrznych.
  3. Aby nie zaprzepaścić wartości wynikających ze społecznego wymiaru projektu, należy bezwzględnie dopilnować, żeby decyzyjność w kwestii sposobu wdrżania poszczególnych zapisów Strategii nie została „zawłaszczona” przez konkretne podmioty (np. tylko Stowarzyszenie czy Urząd Gminy). Podstawowym warunkiem efektywności projektu i Strategii jest ciągłe podtrzymywanie zaangażowania społecznego, czego nie da się osiągnąć jeśli mieszkańców, przedsiębiorców czy inne organizacje sprowadzi się do roli wykonawców bądź komentatorów. Muszą oni mieć ciągły udział w procesie stanowienia o tym, jak ma wyglądać realizacja poszczególnych zadań określonych w Strategii.
  4. Aby marka Kościelisko, której wizję zawarto w Strategii była faktycznie pełna, ważne jest dopilnowanie, aby pod marką główną „Kościelisko” funkcjonowały submarki, odzwierciedlające potencjał całej Gminy (3 sołectwa), a mieszkańcy Witowa i Dzianisza znali i rozumieli tak założenia Strategii jak i konieczność promowania silnej marki nadrzędnej, z którą także oni mogą się utożsamiać.



Dokument opracowywany jest w ramach projektu „Partnerstwo na rzecz marki KOŚCIELISKO”, realizowanego przez Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko w partnerstwie z Gminą Kościelisko dzięki dofinansowaniu z programu „Obywatele dla Demokracji” finansowanego z funduszy EOG.