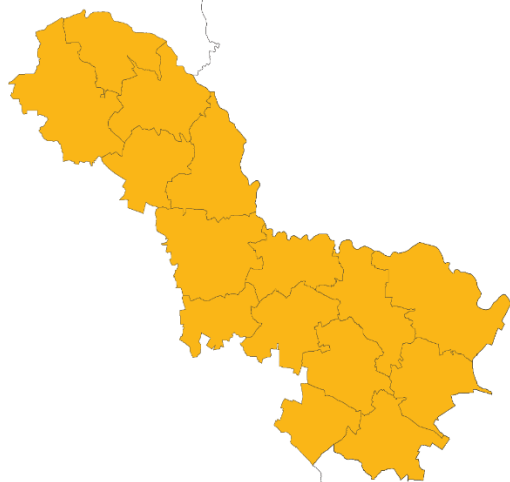


Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD



**Partnerstwo
Razem dla rozwoju**



MIASTO I GMINA
ŁOSICE



GMINA
CERAŃÓW



GMINA
HUSZLEW



GMINA
JABŁONNA LACKA



GMINA
KORCZEW



MIASTO I GMINA
KOSÓW LACKI



POWIAT
ŁOSICKI



GMINA
OLSZANKA



GMINA
PAPROTNIA



GMINA
PLATERÓW



GMINA
PRZESMYKI



GMINA
REPKI



GMINA
SABNIE



GMINA
SARNAKI



GMINA
STARA KORNICA



GMINA
STERDYŃ

Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD

Partnerstwo

Razem dla rozwoju



Raport podsumowujący pracę partnerstwa w pilotażu CWD

Partnerstwo „Razem dla rozwoju”

Opracowanie

Związek Miast Polskich

Zespół autorski

Ireneusz Kamiński, Jerzy Żelichowski, Krzysztof Choromański, Agnieszka Dawydzik

Kierownik projektu CWD

Jarosław Komża

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

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

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

Skład Partnerstwa

Miasto i Gmina Łosice, Gmina Ceranów, Gmina Huszlew, Gmina Jabłonna Lacka, Gmina Korczew, Miasto i Gmina Kosów Lacki, Powiat Łosicki, Gmina Olszanka, Gmina Paprotnia, Gmina Platerów, Gmina Przesmyki, Gmina Repki, Gmina Sabnie, Gmina Sarnaki, Gmina Stara Kornica, Gmina Sterdyń

Skład Rady Partnerstwa

Mariusz Kucewicz - Burmistrz Miasta i Gminy Łosice, **Przewodniczący Rady Partnerstwa;**

Członkowie: Ewa Agnieszka Częścik - Wójt Gminy Ceranów, Stanisław Stefaniuk - Wójt Gminy Huszlew, Wiesław Michalczuk - Wójt Gminy Jabłonna Lacka, Sławomir Wasilczuk - Wójt Gminy Korczew, Jan Słomiak - Burmistrz Miasta i Gminy Kosów Lacki, Janusz Kobyliński - Starosta Łosicki, Michał Michaluk - Wicestarosta Łosicki, Grzegorz Pajnowski - Wójt Gminy Olszanka, Leszek Trębicki - Wójt Gminy Paprotnia, Jerzy Garucki - Wójt Gminy Platerów, Andrzej Skolimowski - Wójt Gminy Przesmyki, Apolonia Stasiuk - Wójt Gminy Repki, Ireneusz Piotr Wyszyński - Wójt Gminy Sabnie, Grzegorz Arasymowicz - Wójt Gminy Sarnaki, Kazimierz Hawryluk - Wójt Gminy Stara Kornica, Grażyna Sikorska - Wójt Gminy Sterdyń, Agnieszka Wojtkowska - Prezes Zarządu Stowarzyszenia "Lokalna Grupa Działania - Tygiel Doliny Bugu", Justyna Paluch - przedstawiciel sektora NGO - Lokalna Organizacja Turystyczna „Lot nad Bugiem”, Joanna Gąska - przedstawiciel sektora NGO - Powiatowe Stowarzyszenie Animatorów Kultury w Łosicach, Michał Lewczuk - przedstawiciel przedsiębiorców - KOM-GAZ sp. z o.o., Elżbieta Roszczak - przedstawiciel przedsiębiorców - Centrum Rozwoju ORTUS, Waldemar Bielak - przedstawiciel mieszkańców, Dorota Kozłowska - przedstawiciel mieszkańców.

Skład Grupy Roboczej

Joanna Kamińska - Kierownik, Miasto i Gmina Łosice - **Koordynator Grupy Roboczej**, Małgorzata Łaska - Sekretarz, Miasto i Gmina Łosice, Alicja Cieślak - Referent, Gmina Ceranów, Barbara Pawłowska - Inspektor, Gmina Huszlew, Grażyna Tokarska - Inspektor, Gmina Jabłonna Lacka, Piotr Kościeszka - Referent, Gmina Korczew - **Zastępca Koordynatora**, Paweł Nasiłowski - Kierownik, Miasto i Gmina Kosów Lacki, Magdalena Romaniuk - Podinspektor, Powiat Łosicki, Bogusława Jędrzejewska-Chmielewska - Sekretarz, Gmina Olszanka, Agnieszka Skup - Kierownik, Gmina Paprotnia, Jacek Kazun - Inspektor, Gmina Platerów, Krystyna Bujnowska - Sekretarz, Gmina Przesmyki, Małgorzata Mazurczak - Inspektor, Gmina Repki, Mirosław Sobieski - Zastępca Wójta, Gmina Sabnie - **Zastępca Koordynatora**, Paweł Kordaczuk - Inspektor, Gmina Sarnaki, Emilia Borysiak - Inspektor, Gmina Stara Kornica, Marlena Stańczyk - Inspektor, Gmina Sterdyń, Agnieszka Wojtkowska - Prezes Zarządu Stowarzyszenia "Lokalna Grupa Działania - Tygiel Doliny Bugu".

Spis treści

Rozdział I – Etap organizacji (plan pracy)	8
Rozdział II – Etap diagnostyczny (portret Partnerstwa)	10
Rozdział III – Etap planowania (strategia terytorialna z projektami)	13
Rozdział IV – Etap analiz wykonalności projektów strategicznych	16
Rozdział V – Etap formułowania zarysy wniosku o dofinansowanie wybranego projektu strategicznego	18
Rozdział VI - Kluczowe wnioski oraz rekomendacje	20
1. Zasadnicze wnioski	20
1.1. Wnioski doradców partnerstwa	20
1.2. Wnioski przekazane przez Grupę Roboczą i Radę Partnerstwa	21
2. Rekomendacje doradców partnerstwa na 6-MIESIĘCZNY OKRES KONTYNUACJI WSPARCIA W RAMACH CWD	24
2.1. Rekomendacje doradców partnerstwa HORYZONTALNE	26
2.2. Rekomendacje Partnerstwa	26



Rozdział I – Etap organizacji (plan pracy)

Pilotaż Centrum Wsparcia Doradczego (CWD) zainaugurowała Konferencja Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w dniach 23-24.11.2020 roku w formule on-line ze względu na ograniczenia związane z pandemią Covid-19. Podczas konferencji został przedstawiony harmonogram etapowy i czasowy pilotażu, a także dwuosobowe zespoły doradców partnerstw ze Związku Miast Polskich miały możliwość spotkania się z przedstawicielami „swoich” partnerstw (spośród 38 partnerstw uczestniczących w projekcie CWD).

Bezpośrednia współpraca z Partnerstwem „Razem dla rozwoju” rozpoczęła się od krótkich telekonferencji zapoznawczych, kolejno, z każdym wójtem, burmistrzem, ze starostą i prezesem Lokalnej Grupy Działania „Tygiel Doliny Bugu”. Sukcesem było przebicie się przez wszystkie sekretariaty w celu umówienia spotkania. W ich efekcie uzyskaliśmy bezpośrednie kontakty komórkowe ze wszystkimi liderami samorządowymi, co znacznie ułatwiło późniejszą komunikację. W pierwszym etapie odbyliśmy dwa spotkania Rady Partnerstwa w bardzo dobrej atmosferze i konstruktywnej współpracy. Autorskim pomysłem Partnerstwa „Razem dla rozwoju” było rozszerzenie składu Rady Partnerstwa o interesariuszy - przedstawicieli LGD, LOT, organizacji społecznych, przedsiębiorców i mieszkańców. W trakcie pracy napotkaliśmy trudności wynikające z konieczności realizowania dużej części działań w formule pracy zdalnej w warunkach pandemii. Negatywny wpływ na naszą pracę miały słabe łącza internetowe, które zakłócały sprawną komunikację oraz przypadki zachorowań wymagające zastępstw.

Pomimo tych problemów budowa Grupy Roboczej przebiegła sprawnie. Z każdej JST delegowano jednego pracownika z doświadczeniem w pozyskiwaniu środków unijnych, czy tworzeniu strategii gminy. Przewodniczący Rady Partnerstwa zaproponował koordynator Grupy Roboczej, która została jednogłośnie zaakceptowana przez Grupę. Ponieważ Partnerstwo jest rozległe terytorialnie (obejmuje gminy z 3 powiatów) koordynator Grupy zaproponowała dwóch zastępców, po jednym z pozostałych dwóch powiatów. Miało to gwarantować sprawniejszą organizację pracy i komunikację w ramach Grupy Roboczej. Spotkania GR z doradcami odbywały się w cyklu cotygodniowym.

Tabela 1. Jak zespół DP ocenia przebieg tego etapu projektu?

Element	nie (stan realizacji nie większy niż 10%)	raczej nie (stan realizacji od 10% do 50%)	ani tak ani nie (realizacja połowiczna)	raczej tak (realizacja pow. 50% do 90%)	tak (realizacja pow. 90%)
Osiągnięto założone rezultaty - plan pracy partnerstwa					√

Zrealizowano harmonogram					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					√
Dobra współpraca w zespole DP					√
Dobra współpraca zespołu DP z RP					√
Dobra współpraca z DW i DS					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 1

Ogólna ocena realizacji tego etapu (im więcej gwiazdek, tym wyższa ocena, max. 10)



Praca przebiegła sprawnie zgodnie z ustalonym planem działania. Opracowaniu planu towarzyszyła konstruktywna dyskusja, zakończona ustaleniem głównych celów do osiągnięcia przez Partnerstwo. Propozycje wypracowane przez Grupę Roboczą były przekazane do wójtów, burmistrzów, starosty w celu zapoznania się i wniesienia uwag, a następnie przyjęte przez Radę Partnerstwa. Warte podkreślenia była dobra współpraca zarówno w zespole Doradców Partnerstwa oraz wsparcie ze strony Doradców Wspierających i Sektorowego. Cenna była możliwość wymiany doświadczeń.

Tabela 2. Czy podczas etapu Plan pracy partnerstwa wykorzystano narzędzia i z jakim efektem?

Narzędzie	tak, zastosowano z zadowalającym efektem	tak, zastosowano z nie w pełni zadowalającym efektem	nie zastosowano tego narzędzia
Wzór planu spotkania	✓		
Zmodyfikowane narzędzie KONTRAKT	✓		
Standard struktury planu pracy partnerstwa	✓		

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 1

Podczas etapu Planu pracy Partnerstwa wykorzystano wszystkie proponowane metodologiczne przez ZMP narzędzia z zadowalającym efektem.

Rozdział II – Etap diagnostyczny (portret Partnerstwa)

Diagnoza Partnerstwa opracowana została w oparciu o bogaty zasób źródeł zastanych (tzw. wtórnych) i wywołanych (tzw. pierwotnych) z wykorzystaniem dedykowanych diagnozie narzędzi badawczych i analitycznych. Pełen zbiór obejmował 5 ich kategorii:

A. Ogólnodostępne lub/i dostarczone przez Partnerów zastane/istniejące dane, informacje i dokumenty o charakterze strategicznym, analitycznym, statystycznym (strategie, opracowania diagnostyczne, badania, raporty, sprawozdania, bilanse itd.).

B. Monitor Rozwoju Lokalnego II (MRL II) - specjalnie przygotowane przez Związek Miast Polskich i zasilone danymi na potrzeby projektu CWD narzędzie - bazy danych. Służyły one głównie do analizy i oceny potencjału rozwojowego gmin i całego Partnerstwa.

C. Zestaw badań społecznych dedykowanych badaniu opinii 3 kluczowych kategorii mieszkańców gmin obszaru partnerstwa (OP):

- Badanie opinii oraz planów życiowych młodzieży zwane dalej „Badaniami młodzieży”. Badania, przeprowadzone online za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP, objęły 276 uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych mieszkających na obszarze Partnerstwa. Badanie przeprowadzono przy aktywnym udziale szkół i ich organów prowadzących.

- Badanie opinii mieszkańców gmin obszaru Partnerstwa, zwane dalej „Badaniami mieszkańców”. Badania przeprowadzono online za pomocą dedykowanego systemu elektronicznego ZMP, na niereprezentatywnej próbie aktywnych 556 internautów - mieszkańców gmin obszaru Partnerstwa, w dniach od 28.01. do 25.02.2021 r.

- Badanie opinii lokalnych liderów (VIP), zwane dalej „Badaniami liderów”, skierowano do 4 kategorii liderów lokalnych i przeprowadzono online na celowej próbie 139 liderów.

D. Inne narzędzia analityczne i badawcze dedykowane pogłębieniu Raportu Diagnostycznego:

- „Badania samorządów w zakresie bilansu usług”, będące analizą przepływów usług pomiędzy gminami oraz lokalizacji centrów poszczególnych kategorii usług na terenie Partnerstwa, z wykorzystaniem matrycy bilansu usług na terenie OP w formie generatora Excel oraz wyników badań mieszkańców i liderów.

- Badania samorządów w zakresie przedsiębiorczości, zwane dalej „Badaniami przedsiębiorczości”, diagnozujące warunki rozwoju przedsiębiorczości w gminach Partnerskich, z wykorzystaniem arkusza „Podstawowe pytania dotyczące przedsiębiorczości”.

- Badania zasobów i produktów na obszarze Partnerstwa, zwane dalej „Badaniami zasobów i produktów”. Badania przeprowadzono wśród wszystkich samorządów. Polegały na inwentaryzacji posiadanych przez samorządy zasobów i produktów miejskich/ gminnych.

- Badanie samorządów w zakresie zasobów instytucjonalnych (wymiar instytucjonalny) będące analizą sytuacji i polityki kadrowej, warunków i potrzeb lokalowych i sprzętowych, których realizacja poprawiłaby warunki pracy w Urzędach oraz usług, dla wymagających wzmocnienia kompetencyjnego.

E. Badania jakościowe:

- spotkania i debaty członków Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa,

- wywiady grupowe i warsztaty,

- wywiady indywidualne.

Zrealizowane w znacznym stopniu własnymi siłami i zasobami Partnerstwa, badania dostarczyły unikatowego zasobu danych i informacji o gminach partnerskich i ich mieszkańcach: ich opiniach, preferencjach, zachowaniach - korzystaniu z usług, planach i aspiracjach. Powtarzalność części pytań w kilku badaniach umożliwiła „agregowanie” i porównanie wyników, zaś zbiorcze ich zestawienia dały obraz Partnerstwa “Razem dla rozwoju” na tle innych oraz średnich wskaźników dla wszystkich 38 Partnerstw objętych projektem CWD.

Sposób organizacji badań (z dużym zaangażowaniem Partnerów i liderów Partnerstwa) oraz formuła badania opinii publicznej, wniosły dodatkowo walor partycypacji mieszkańców w powstałym portrecie diagnostycznym Partnerstwa.

Tabela 3. Jak zespół DP ocenia przebieg tego etapu projektu?

Element	nie (stan realizacji nie większy niż 10%)	raczej nie (stan realizacji od 10% do 50%)	ani tak ani nie (realizacja połowiczna)	raczej tak (realizacja pow. 50% do 90%)	tak (realizacja pow. 90%)
Osiągnięto założone rezultaty - raport diagnostyczny					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					√
Dobra współpraca w zespole DP					√
Dobra współpraca z DW i DS					√
Dobra współpraca zespołu DP z RP					√
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 2

Ogólna ocena realizacji tego etapu (im więcej gwiazdek, tym wyższa ocena, max. 10)



Nie napotkano trudności podczas badań opinii mieszkańców, młodzieży, interesariuszy, ale ze względu na niewystarczającą responsywność badanych mieszkańców w niektórych gminach, potrzebne były dodatkowe działania mobilizujące te gminy do większej aktywności. Nie napotkano również trudności przy identyfikacji potencjałów, deficytów, wyzwań i kierunków rozwoju Partnerstwa.

W sytuacji tylko zdalnej pracy z Partnerstwem, bardzo przydatne okazały się bezpośrednie kilkudziesięciminutowe spotkania - telekonferencje ("wirtualna kawa") zapoznawcze ze wszystkimi burmistrzami i wójtami. Dzięki nim późniejsze kontakty były dużo łatwiejsze.

Zdalna praca nie pozwalała na pełne uczestnictwo w pracach Grupy Roboczej wszystkich przedstawicieli gmin, którzy rejestrowali obecność na spotkaniu, ale często równolegle załatwiali inne zadania. Problemem było również zachowanie terminowości prac. Powierzane członkom Grupy Roboczej zadania były realizowane z opóźnieniem. Warto więc unikać tylko zdalnych form pracy przy opracowaniu diagnozy (i nie tylko diagnozy).

Ze względu na niesprzyjającą bezpośrednim kontaktom pandemię możliwa była tylko praca zdalna. Pomimo regularnych cotygodniowych kontaktów z Grupą Roboczą, praca była wolniejsza niż zakładano. W efekcie miesiąc marzec był wyjątkowo napięty, a osiągnięcie założonych efektów w tak dużym Partnerstwie wymagało większego niż przewidziany w projekcie zaangażowania doradców. W tych okolicznościach założenie, że czas do końca marca wystarczy na pełną realizację diagnozy w sposób zdalny, okazało się błędne. Dobrym rozwiązaniem było wydłużenie tego etapu o okres przewidziany na uspołecznienie diagnozy w kwietniu. W efekcie równoległe uzgadnianie wniosków z diagnozy i prowadzenie konsultacji, pomimo presji czasowej i towarzyszącego Partnerom oraz doradcom stresu, pozwoliło zrealizować skutecznie etap diagnozy.

W dniu 21 kwietnia 2021 roku, za pośrednictwem MS Teams, odbyła się debata społeczna dotycząca raportu diagnostycznego Partnerstwa "Razem dla Rozwoju". Do udziału w debacie zaproszono interesariuszy, w tym liderów środowiska gospodarczego, społecznego, liderów opinii oraz przedstawicieli rad: powiatu, miasta i gmin. W spotkaniu uczestniczyli członkowie Rady Partnerstwa oraz Grupy Roboczej. W debacie wzięło udział 76 osób. Debata nad raportem była przeprowadzona zdalnie, co ograniczyło znacznie jej interaktywność i komunikacyjną sprawność. Biorąc pod uwagę okoliczności, należy uznać jej przebieg i zgłoszone uwagi za satysfakcjonujące.

W sytuacji kryzysowej (zwolnienia lekarskie obu DP) sprawdził się model pracy zespołowej doradców ZMP i wsparcie udzielone Partnerstwu w miesiącu kwietniu przez DW, DH i DS, którzy wcześniej uczestniczyli w spotkaniach z Partnerstwem. Tylko dzięki takiej współpracy możliwe było terminowe zrealizowanie etapu diagnozy.

Rozdział III – Etap planowania (strategia terytorialna z projektami)

Tabela 4. Jak zespół DP ocenia przebieg tego etapu projektu?

Element	nie (stan realizacji nie większy niż 10%)	raczej nie (stan realizacji od 10% do 50%)	ani tak ani nie (realizacja połowiczna)	raczej tak (realizacja pow. 50% do 90%)	tak (realizacja pow. 90%)
Osiągnięto założone rezultaty - strategia terytorialna i pakiet projektów					√

Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					✓
Dobra współpraca w zespole DP					✓
Dobra współpraca z DW i DS					✓
Dobra współpraca zespołu DP z RP					✓
Etap zakończony sukcesem					✓

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 3

Ogólna ocena realizacji tego etapu (im więcej gwiazdek, tym wyższa ocena, max. 10)



Realizację etapu III projektu CWD cechowała nowa jakość, jaką była, wynikająca ze spadku natężenia pandemii COVID-19, możliwość bezpośrednich spotkań zespołu doradców ZMP z Partnerstwem.

Kontakty te pozwoliły na kontynuowanie procesu budowania relacji zespołu doradców z Partnerami, zapoczątkowanego na poprzednich etapach projektu.

Celem etapu III było zdefiniowanie kierunków rozwoju, a następnie celów i projektów strategicznych Partnerstwa "Razem dla Rozwoju". Punktem wyjścia były zidentyfikowane na etapie diagnozy: potencjały Partnerstwa (zasoby i produkty), problemy i deficyty obszaru oraz determinanty potrzeb rozwojowych Partnerstwa. Pierwszy poziom celów stanowiła wizja rozwoju /cel nadrzędny Partnerstwa, zbudowany wokół zagadnień związanych z tworzeniem i wzmacnianiem struktur i kompetencji do długoterminowej współpracy na rzecz określonego terytorium. Drugi poziom obejmował cele strategiczne. Przy ich formułowaniu stosowane było podejście zintegrowane. W ramach zdefiniowanych kierunków i poszczególnych celów zostały zaproponowane projekty strategiczne i uzupełniające. Te pierwsze zostały wstępnie opracowane w formie fiszek.

Praca z Partnerstwem na tym etapie odbywała się z zaangażowaniem zarówno Grupy Roboczej jak i Rady Partnerstwa. W dużej mierze miała charakter bezpośrednich kontaktów oraz warsztatowy. Obok przedstawicieli JST, wchodzących w skład obu ciał, uczestniczyli w niej inni pracownicy tych JST oraz interesariusze - zarówno członkowie Rady Partnerstwa i Grupy Roboczej jak i inni. Udział tych ostatnich miał bardzo wyraźny, pozytywny wpływ na efekty tej pracy. W odczuciu doradców ZMP

zaangażowanie interesariuszy znacząco zwiększyło spektrum wygenerowanych pomysłów projektów oraz zwiększa szanse realizacji wielu z tych projektów.

Do napotkanych przeciwności należy zaliczyć ograniczone zaangażowanie niektórych Partnerów w pracę Grupy Roboczej. Także rozmiar i powierzchnia Partnerstwa (16 członków, obszar o długości ponad 100 km) i presja czasu stanowiły wyzwanie dla doradców. Również częste trudności z jakością połączenia internetowego przy pracy online nie ułatwiały Doradcom Partnerstwa zadania.

Szczęśliwym zbiegiem pandemii nie przeszkodziła na tym etapie pracy warsztatowej doradców z Partnerstwem na terenie partnerskich gmin. Bezpośrednie spotkania, wizyty studyjne i praca na miejscu pozwoliły zakończyć ten etap pracy sukcesem. Nateżenie prac w trakcie tego etapu wymagało ciągłego zaangażowania Partnerów i doradców i nie pozwalało na wykorzystanie urlopów w tym optymalnym dla nich czasie.

Najtrudniejszym elementem strategii okazały się projekty, ze względu na ich różnorodność i złożoność proponowanych zagadnień. Początkowo Partnerstwo traktowało strategię jako zbiór wszystkich dotychczas niezrealizowanych pomysłów realizujących indywidualnych potrzeby Partnerów. W ich odbiorze strategia miała przede wszystkim umożliwić dostęp do zewnętrznych środków finansowych. Partnerom trudno było się przestawić w myśleniu i koncentrować na wspólnym interesie całego obszaru oraz identyfikować priorytety, wokół których należy zbudować spójną strategię. W efekcie członkowie RP i GR wskazali 4 dosyć pojemne tematycznie projekty strategiczne i wiele projektów uzupełniających.

Przyjęta w projekcie CWD koncepcja projektu zintegrowanego i budowanie według niej projektów strategicznych powinna być stosowana, ale jej wdrożenie wymaga fundamentalnej zmiany w podejściu do zarządzania usługami i programowaniu rozwoju lokalnego. Zmiana ta powinna nastąpić tak u przedstawicieli uczestniczących w Partnerstwie samorządów, jak i ich lokalnych partnerów. Proces zmiany kultury zarządzania wymaga dłuższego czasu, którego nie było w projekcie oraz środków motywujących Partnerów do takiej zmiany lub/i namacalnych dowodów na sukces wspólnych działań.

Zdecydowanie potrzeba więcej czasu na pracę nad projektami, które często, w przypadku rozbudowanej tematyki, mają charakter szkieletowy, bez możliwości koncentracji na szczegółach i równoległej weryfikacji ich realnej przydatności i możliwości realizacji na obszarze całego Partnerstwa. Integralnym elementem procesu rozwoju koncepcji i realizacji projektów powinien być także udział interesariuszy - osób i podmiotów posiadających wiedzę i motywację do realizacji projektów w poszczególnych obszarach

Zespół DP ocenia wysoko współpracę z Doradcą Wspierającym, a także Doradcą Strategicznym i Doradcami Sektorowymi, na których wsparcie i pomoc merytoryczną mógł liczyć. Ten model warto wykorzystywać w przyszłości.

Pandemia wymusiła pracę zdalną, do której nie wszyscy byli przygotowani w równym stopniu. Dotyczyło to zwłaszcza małych gmin wiejskich. Covid-19 nie oszczędził też niektórych DP, co wymusiło

zaangażowanie nowych osób w trakcie zbudowanych już przez zespół DP relacji z Partnerstwem. Taka sytuacja była dodatkowym wyzwaniem dla obu stron w projekcie, zarówno dla przedstawicieli Partnerstwa, jak i przedstawicieli ZMP. Pokonanie tych przeszkód świadczy o profesjonalizmie ekipy ZMP i dużej determinacji zwłaszcza DP dołączających na zastępstwo w trakcie trwania projektu.

Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia dla tego etapu. Warto podkreślenia były dobre relacje i współpraca w zespole DP oraz z DW i DS, a także współpraca z Partnerstwem, dzięki czemu etap został zakończony sukcesem.

Rozdział IV – Etap analiz wykonalności projektów strategicznych

Tabela 5. Jak zespół DP ocenia przebieg tego etapu projektu?

Element	nie (stan realizacji nie większy niż 10%)	raczej nie (stan realizacji od 10% do 50%)	ani tak ani nie (realizacja połowiczna)	raczej tak (realizacja pow. 50% do 90%)	tak (realizacja pow. 90%)
Osiągnięto założone rezultaty - wstępne analizy wykonalności projektów strategicznych					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					√
Dobra współpraca w zespole DP					√
Dobra współpraca z DW i DS					√
Dobra współpraca zespołu DP z RP				√	
Etap zakończony sukcesem					√

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 4

Ogólna ocena realizacji tego etapu (im więcej gwiazdek, tym wyższa ocena, max. 10)



Etap IV obejmował przygotowanie wstępnych analiz wykonalności zaproponowanych projektów strategicznych. Złożyły się na nie: analizy możliwych wariantów projektów, wstępne analizy możliwych form organizacyjno-prawnych (w tym PPP) projektów, wstępne analizy techniczne, wstępne analizy ekonomiczne i finansowe.

Wyzwaniem na tym etapie pracy z Partnerstwem „Razem dla rozwoju” okazała się liczba projektów - 4 (w sumie 8 dla dwóch Partnerstw obsługiwanych przez zespół doradców), dla których sporządzano wstępną analizę wykonalności. Zadanie zostało wykonane dzięki wsparciu i bezpośredniemu zaangażowaniu DW i DS w ich opracowaniach.

Liczebność projektów (4) dla których sporządzano wstępną analizę wykonalności. Zadanie zostało wykonane dzięki wsparciu i bezpośredniemu zaangażowaniu DW i DS w sporządzenie analiz. Duża liczba projektów strategicznych (4), które w części były wiązką projektów inwestycyjnych. Pomocne było zaangażowanie eksperta sektorowego (ochrona środowiska, odpady, energetyka).

Wyzwaniem było również zrozumienie istoty wariantowania projektów przez członków Grupy Roboczej Partnerstwa "Razem dla rozwoju". Utworzenie zespołów projektowych pozwoliło na lepsze wykorzystanie wiedzy praktycznej poszczególnych członków GR, co miało szczególne znaczenie w sytuacji ograniczonego zaangażowania części członków ten etap pracy.

Najtrudniejsze okazały się analiza wariantowa i analiza ekonomiczno-finansowa. Wyzwaniem było zrozumienie istoty wariantowania projektów przez członków Grupy Roboczej. Wymagało ono czasu i powtarzania podczas kolejnych spotkań, ale przyniosło oczekiwane efekty w postaci wspólnie wypracowanych i zrangowanych wariantów projektów. Trudności przy analizie wariantowej pojawiły się zwłaszcza w przypadku projektów, które w rzeczywistości były wiązką złożonych projektów. Trudno było w tym przypadku skonstruować warianty i przeprowadzić ocenę. W przypadku analizy ekonomiczno-finansowej podstawowym problemem był brak danych, który wynikał z wstępnego etapu przygotowania projektów.

Pandemia mocno komplikowała pracę. Problemem był napięty kalendarz projektu i intensywna w samorządach końcówka roku, zwłaszcza w sytuacji pracy zespołów projektowych w formie zdalnej. Tego typu praca daje znacznie lepsze rezultaty w formule spotkań bezpośrednich. Praca zdalna obniżyła jej jakość.

Problemem był również napięty harmonogram realizacji tego etapu. Podczas analizy wykonalności projektów pojawiały się wnioski, które mogły być podstawą do ponownej refleksji nad przyjętymi założeniami strategicznymi. Ten etap powinien być integralną częścią pracy nad strategią, w tym sensie, żeby możliwa była modyfikacja wcześniejszych założeń. Podzielenie projektu CWD na etapy, kończące się opracowaniem i przekazaniem Zleceniodawcy produktu, stanowiącego część większej całości, także realizowanej po tym etapie, uniemożliwiało ewentualne korekty.

Tak jak i poprzednie, ten etap cechowały dobre relacje z członkami RP i GR, budowane nie tylko podczas formalnych spotkań, ale również w bezpośrednich kontaktach telefonicznych i mailowych z poszczególnymi burmistrzami, wójtami i pracownikami. Warto również podkreślić duże zaangażowanie niektórych członków RP w ten etap pracy projektowej. Kontakty z ekspertami

tematycznymi, zwłaszcza przy złożonych tematycznie projektach. Wypracowane wcześniej i podtrzymywane kontakty z członkami Rady Partnerstwa, zespołem roboczym. Podejmowano próby rozszerzenia tych kontaktów, a także odformalizowania relacji. Pozwalało to na lepszy i szybszy przepływ informacji.

Podobnie jak na poprzednich etapach, zaangażowanie poszczególnych Partnerów było nierównomierne, co wynikało w części z warunków epidemicznych, ale generalnie – ze słabości kadrowych partnerskich JST. Nierzadkie trudności techniczne w pracy zdalnej stanowiły nieplanowany dodatkowy aspekt pilotażowego charakteru projektu CWD. Warto więc rozważyć opracowanie metodologii pracy projektowej w warunkach pracy zdalnej. Ograniczenia związane z pandemią utrudniały kontakty bezpośrednie doradców z Partnerami, ale też w ramach Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa, a także Partnerów z interesariuszami. Relatywnie słabe zaangażowanie tych ostatnich na tym etapie (co nie oznacza wszakże całkowitego braku) także miało negatywny wpływ na jego przebieg.

Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia dla tego etapu. Warte podkreślenia były dobre relacje i współpraca w zespole DP oraz z DW i DS, a także współpraca z Partnerstwem, dzięki czemu etap został zakończony sukcesem.

Rozdział V – Etap formułowania zarysu wniosku o dofinansowanie wybranego projektu strategicznego

Tabela 6. Jak zespół DP ocenia przebieg tego etapu projektu?

Element	nie (stan realizacji nie większy niż 10%)	raczej nie (stan realizacji od 10% do 50%)	ani tak ani nie (realizacja połowiczna)	raczej tak (realizacja pow. 50% do 90%)	tak (realizacja pow. 90%)
Osiągnięto założone rezultaty – zarys wniosku o dofinansowanie					√
Zastosowano uzgodnione metody i narzędzia					√
Dobra współpraca w zespole DP					√
Dobra współpraca z DW i DS					√

Dobra współpraca zespołu DP z RP					✓
Etap zakończony sukcesem					✓

Źródło: Wewnętrzny Raport Produktowy nr 5

Ogólna ocena realizacji tego etapu (im więcej gwiazdek, tym wyższa ocena, max. 10)



Zgodnie z przyjętą dla projektu CWD metodyką, źródłem danych dla przygotowania zarysu wniosku były: zawarta w strategii terytorialnej fiszka projektu strategicznego oraz wyniki i rekomendacje wstępnej analizy wykonalności projektu. Dodatkowym źródłem informacji powinna być analiza dostępnych informacji o wybranym (wybranych) źródle (źródłach) finansowania projektu, którego dotyczy zarys wniosku. Jednak w momencie opracowywania zarysu brakowało takich informacji.

Wyzwaniem na tym etapie projektu był wybór projektu strategicznego do opracowania wniosku. Grupa Robocza i Rada Partnerstwa wskazywały więcej niż jeden projekt spośród projektów strategicznych. Partnerzy preferowali projekty o największym ciężarze finansowym, które miały charakter programów - składały się z wielu projektów. Natomiast, oparty na dotychczasowych doświadczeniach współpracy z Partnerstwem, główny kierunek działań doradczych w tej fazie projektu dotyczył znaczenia wzmocnienia instytucjonalnego Partnerstwa dla realizacji jego projektów, zarówno strategicznych, jak i uzupełniających. Ostatecznie, Partnerzy przyjęli punkt widzenia doradców, że należy zacząć od projektu (a co za tym idzie - wstępny wniosek o dofinansowanie opracować dla niego), który da Partnerstwu instrument wykonawczy dla wszystkich projektów, czyli od Modelowego Centrum Partnerstwa.

Modelowe Centrum Partnerstwa w formule opisanej w zarysie wniosku o dofinansowanie daje szansę na skuteczną realizację wszystkich projektów ujętych w Strategii Terytorialnej Partnerstwa. Nie bez znaczenia dla akceptacji tego projektu było dobre zrozumienie procesu rozwoju przez Koordynatorkę Grupy Roboczej, jak również zapewne fakt, że nie zostały jeszcze zdefiniowane kierunki i warunki konkursów w ramach programów pomocowych - w tej sytuacji Partnerzy być może uznali, że "nie ma o co się bić". Wydaje się też, że po roku współpracy członkowie Partnerstwa darzą doradców ZMP dość dużym zaufaniem. Jako doradcy mieliśmy duży wpływ na definiowanie kierunków strategicznych i projektów w ich ramach, ale ostateczne ich wybór był zawsze efektem dyskusji na forum Partnerstwa.

Struktura zarysu sprawdziła się bez zastrzeżeń. Co ważne, zważywszy że projekty w skali całego projektu CWD są bardzo różnorodne, dawała też możliwość opisanie aspektów specyficznych dla danego projektu.

Budżet projektu na lata 2022-2030 ma charakter ramowy ze względu na brak konkretnych informacji dotyczących źródeł dofinansowania projektu. Jednak ten konkretny projekt Partnerzy są w stanie

zrealizować, w największym stopniu spośród wszystkich projektów, w oparciu o środki własne. W przypadku innych projektów strategicznych Partnerstwa, problemem byłoby też zdefiniowanie budżetu z powodu braku szczegółów realizacji tych złożonych projektów - gdyż nie do końca udało się na wcześniejszych etapach skłonić Partnerów do wypracowania niezbędnych danych. Wiązało się to z, opisanymi w poprzednich rozdziałach, słabościami kadrowymi i wynikającym z nich ograniczonym zaangażowaniem zespołów projektowych, w większości nie obejmujących interesariuszy z dziedzin objętych projektami. Także na tym etapie nie wszyscy przedstawiciele gmin partnerskich w jednakowym stopniu angażowali się w pracę Grupy Roboczej, co frustrowało pozostałych, aktywnych, członków GR Partnerstwa.

Można uznać, że ten etap był najłatwiejszy, gdyż w znacznym stopniu korzystaliśmy z owoców uprzednio wykonanej pracy projektowej. Nie tylko w sensie opracowanych dokumentów, o które był oparty wniosek, ale także, tradycyjnych już, dobrych relacji i współpracy w zespole Doradców Partnerstwa, Doradców Wspierających i Doradców Strategicznych oraz dobrych relacji i współpracy z Partnerstwem, dzięki czemu etap został zakończony sukcesem.

Rozdział VI - Kluczowe wnioski oraz rekomendacje

1. Zasadnicze wnioski

1.1. Wnioski doradców partnerstwa

Pilotaż CWD w Partnerstwie "Razem dla rozwoju", pomimo napotykanych trudności w trakcie jego realizacji, osiągnął zakładane efekty bezpośrednie i spełnił swoją rolę w procesie budowania kultury współpracy samorządów i partnerów lokalnych. Udało się przetestować proces opracowywania strategii terytorialnej we współpracy JST tworzących partnerstwo i doradców ZMP, w warunkach pandemii i narastającego zagrożenia wynikającego z sytuacji za wschodnią granicą kraju (na Białorusi i Ukrainie). Metodyka jest odporna na zewnętrzne czynniki, pozwala realizować jej elementy zarówno w trybie współpracy bezpośredniej, jak i z zastosowaniem technik zdalnych. Mimo obciążenia JST dodatkowymi zadaniami, udało się proces zrealizować niemal w 100 % na czas - nieznaczne przekroczenia terminów, brak odpowiedzi uczestników, absencja na spotkaniach miały, mimo trudnych uwarunkowań zewnętrznych, charakter sporadyczny. Prawdopodobnie udałoby się zmniejszyć te niedogodności, gdyby pilotaż zakładał więcej czasu i środków wspierających zmianę kultury zarządzania i zrozumienie korzyści współdziałania, tak między samorządami, jak i samorządów z lokalnymi partnerami. Mogłyby temu służyć dodatkowe elementy facylitacji, integracji i sieciowania oraz więcej czasu na przeprowadzenie analiz wykonalności i pokazanie korzyści wynikających ze wspólnej realizacji zadań. Pilotaż nie przewidywał takich miękkich działań, wydaje się więc, że ten element procesu nie został w metodyce odpowiednio uwzględniony.

Opracowanie strategii rozwoju przez/dla pojedynczej JST nie jest niczym nowym. W przypadku partnerstw terytorialnych kluczowe jest nabycie umiejętności analizowania wspólnych deficytów, wyznaczania wspólnych kierunków rozwoju, dobór optymalnych dla wszystkich/większości uczestników partnerstwa narzędzi realizacji. Przydatnymi w analizie i ocenie różnicy między strategią dla jednego JST a strategią terytorialną dla obszaru kilku JST były narzędzia przygotowane przez doradców ZMP: Monitor Rozwoju Lokalnego dla partnerstw i matryca podaży i popytu usług publicznych i rynkowych. Współdziałanie Partnerów będzie wymagało ciągłego stosowania tych narzędzi i ich wykorzystywania dla pogłębiania i rozwoju współpracy w Partnerstwie. Rodzi to wymóg rozwijania tych narzędzi we współpracy ZMP i Partnerstwa oraz budowy zespołu specjalistów w ramach Partnerstwa, którzy na potrzeby kolejnych wspólnych działań będą biegło posługiwali się tymi narzędziami.

Bardzo ważnym warunkiem powodzenia rozwoju Partnerstw i ich roli w kreowaniu i realizowaniu polityki rozwoju lokalnego i ponadlokalnego jest wsparcie ze strony instytucji odpowiedzialnych za politykę rozwoju kraju i regionu. Konieczne jest większe zaangażowanie i udział tych podmiotów w pracach partnerstw terytorialnych. W trakcie realizacji pilotażu zdarzały się przypadki świadczące o niezrozumieniu roli projektu CWD i trudności w uwzględnieniu wyników projektu CWD w programach operacyjnych i innych instrumentach finansowania polityki rozwoju przez podmioty krajowe i regionalne, zarządzające budżetami na realizację zadań rozwojowych. W dużej mierze wynikało to z braku wiedzy o Pilotażu CWD i braku czasu w fazie początkowej projektu na zbudowanie współpracy i bardziej aktywne włączenie w pracę partnerów regionalnych. W kolejnej edycji CWD warto rozważyć wzmocnienie działań na rzecz terytorializacji polityk publicznych od samego początku projektu. Już w pierwszych tygodniach organizowania się Partnerstw powinno być więcej spotkań, prezentacji, konsultacji, bieżącej współpracy z podmiotami odpowiedzialnymi za politykę rozwoju (w tym region) i programy sektorowe (MRiRW – obszary wiejskie; Ministerstwo Klimatu – energia, odpady; MFiPR – Polityka Spójności, itp. itd.). Prezentacja członkom Partnerstw kluczowych kierunków rozwoju regionu czy priorytetowych inwestycji sektorowych dałaby lepszą orientację, punkt docelowy, to do czego powinno dążyć Partnerstwo.

W Pilotażu nie wydzielono budżetu bezpośrednio dostępnego dla Partnerstwa (GR/RP). Brak środków, czasu i finansowego wsparcia spotkań Partnerstwa i sieciowania uczestników należy wskazać jako czynnik, który ograniczał możliwość rozwoju instytucjonalnego Partnerstwa. Dużym wsparciem dla takiego procesu byłby niewielki budżet na pokrycie kosztów związanych z wynajęciem sal na spotkania, przejazdy, catering, wydruki, broszury informacyjno-promocyjne, utrzymanie domeny/strony internetowej itp.

1.2. Wnioski przekazane przez Grupę Roboczą i Radę Partnerstwa

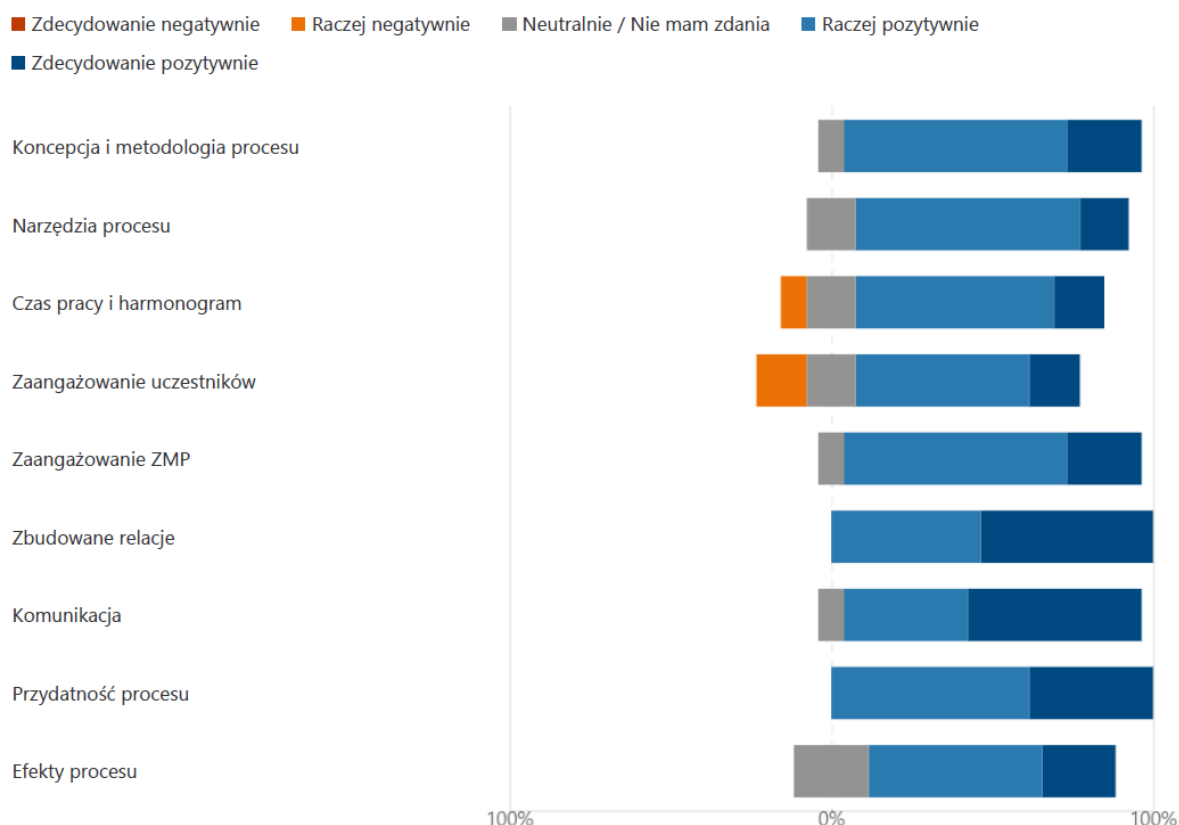
Ankieta została wypełniona przez 13 respondentów.

Oceniając decyzję o przystąpieniu do Partnerstwa "Razem dla rozwoju", wszyscy udzielający odpowiedzi uznali, że była to decyzja słuszna.

Przeprowadzony w ramach CWD proces wsparcia Partnerstwa ogólnie został oceniony pozytywnie, przy niewielu ocenach neutralnych. Oceny negatywne pojawiły się w przypadku oceny czasu pracy i harmonogramu oraz zaangażowania uczestników.

Rysunek 1. Graficzna prezentacja wyników ankiety – Pytanie 2

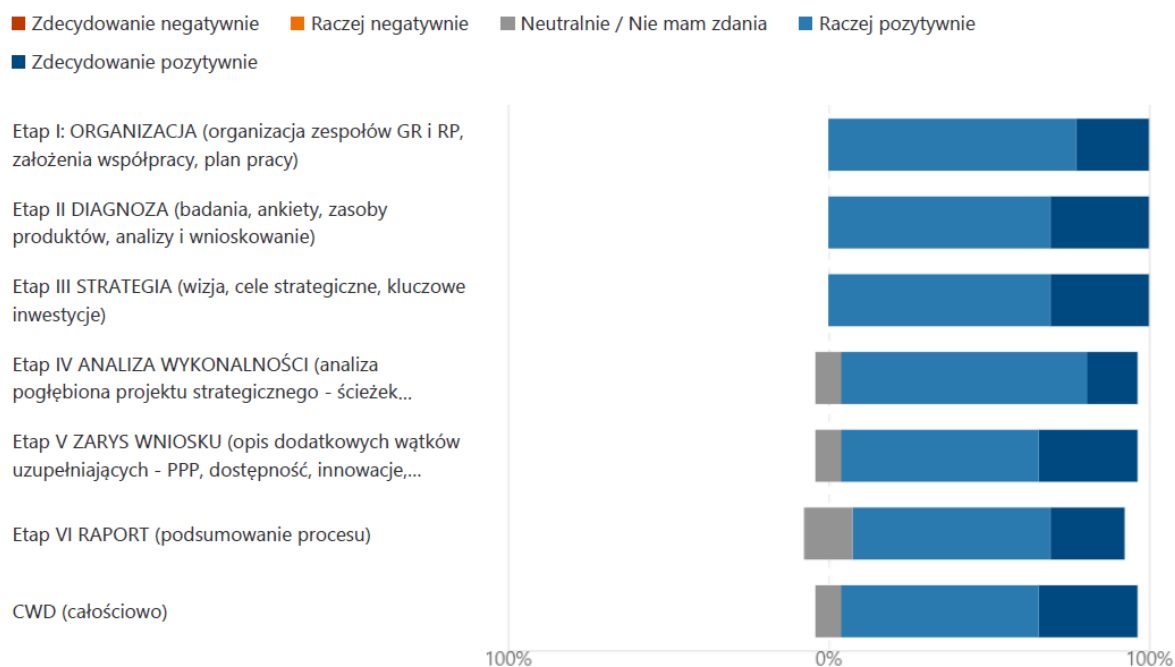
2. Jak Państwo oceniacie przeprowadzony proces wsparcia Partnerstwa w ramach CWD



Ocena pierwszych trzech etapów procesu wsparcia Partnerstwa w ramach CWD jest pozytywna. W przypadku drugiej części procesu (etap IV-VI) pojawiło się kilka ocen neutralnych, co wpłynęło na ocenę ogólną. Ocena ogólna jest zatem generalnie pozytywna, przy kilku ocenach neutralnych.

Rysunek 2. Graficzna prezentacja wyników ankiety – Pytanie 2

3. Jak Państwo oceniacie poszczególne etapy procesu wsparcia Partnerstwa w ramach CWD



Z wskazywanych zalet warto przywołać wskazane przez jednego z ankietowanych elementy:

- etapowość,
- budowanie zespołu,
- określony cel pracy.

W innej opinii wskazano na to, że w trakcie procesu stworzona została możliwość konfrontacji różnych poglądów, dyskusji, formułowania wspólnych wniosków.

Wśród wad wymieniano przede wszystkim zbyt małe zaangażowanie w proces. Wskazywano ogólnie zbyt małe zaangażowanie członków Grupy Roboczej, czasami jednocześnie identyfikując przyczynę: „brak możliwości kadrowych, brak czasu - co wiąże się z brakiem odpowiedniego zaangażowania w pracę”. Pojawiały się też opinie o nierównym zaangażowaniu poszczególnych Partnerów, jeden z respondentów w swojej wypowiedzi określił przyczynę tego stanu rzeczy: „Brak odpowiedzialności i zaangażowania niektórych Partnerów i brak wyciągania konsekwencji”.

Pojawiła się też wypowiedź, w której sugerowane jest zbyt małe zaangażowanie doradców w proces: „Wydaje mi się, że fakt, iż doradcy mieli po dwa partnerstwa "pod opieką" utrudniało pracę, ponieważ mieli ograniczony czas na pracę z Partnerstwem (biorąc pod uwagę, że jeden dzień roboczy poświęcano na spotkania wewnętrzne w ZMP, de facto pozostawał wymiar 2/5 etatu na pracę z jednym Partnerstwem) - szczególnie w początkowej fazie opracowywania diagnozy i strategii, gdzie konieczne było dostarczenie i "obrobienie" dużej ilości materiału, jest to zdecydowanie za mało.”

W ankiecie pojawiły się też bardzo szczegółowe wskazówki odnośnie organizacji procesu w przyszłości: "W przypadku realizacji podobnego przedsięwzięcia jak CWD:

- powinny być przeznaczone środki na budowę instytucjonalnego potencjału Partnerstwa np. organizację wspólnych szkoleń dotyczących zasad współpracy, spotkań integrujących (w tym koszty wynajęcia sali, wyżywienia i ewentualnie noclegu), wizyt studyjnych i form współdziałania umożliwiających poznanie dobrych praktyk i wymianę doświadczeń.

- w budżecie projektu powinny być zapewnione przynajmniej symboliczne kwoty wynagrodzenia dla członków Grupy Roboczej. W projekcie brały udział przede wszystkim małe, zmarginalizowane gminy, które mają za małe zasoby kadrowe. Praca w ramach CWD stanowiła dla nich dodatkowy obowiązek, w większości bez dodatkowej gratyfikacji. Zagadnienia poruszane w projekcie nie są łatwe, dlatego Włodarze skierowali do prac w CWD w większości przypadków "swoich najlepszych pracowników", którzy i tak są obciążeni pracą, jednocześnie, ze względu na niskie budżety gmin, nie mogli dodatkowo wynagrodzić swoich pracowników."

2. Rekomendacje doradców partnerstwa na 6-MIESIĘCZNY OKRES KONTYNUACJI WSPARCIA W RAMACH CWD

Dla utrzymania i rozwijania efektów pracy partnerów (przedstawiciele partnerstw i doradcy ZMP) należy:

- kontynuować prace nad projektami strategicznymi;
- zintensyfikować prace nad rozwojem instytucjonalnym Partnerstwa;
- "sformalizować" program rozwoju i zbudować trwały system współdziałania w jej realizacji, monitorowana i aktualizowania strategii Partnerstwa;
- wzmacniać współdziałanie Partnerstwa z partnerami lokalnymi i ponadlokalnymi.

W związku z tym, że Partnerzy przystąpili do projektu z nadzieją na wsparcie w realizacji konkretnych projektów, kluczowa wydaje się kontynuacja pracy nad projektami strategicznymi i doprowadzenie ich do fazy realizacji. Warto wykorzystać czas negocjacji z KE na dalsze prace nad projektami poprzez kontynuację współpracy z lokalnymi partnerami, doszczegółowienie zakresów, precyzyjny podział ról, analizę optymalnych scenariuszy, pogłębienie analizy ryzyka (w stosunku do wersji z Wstępnej Analizy Wykonalności). Im lepiej będą przygotowane, przemyślane, „uszyte na miarę” projekty, tym mniej kolizji wdrożeniowych pojawi się po przyznaniu dofinansowania. W działaniu tym warto wykorzystać zgromadzony kapitał zaufania między Partnerami a dotychczas pracującymi z nimi zespołami doradczymi.

Warto zapewnić Partnerstwom profesjonalne wsparcie doradcze dla opracowania studiów wykonalności, Programu Funkcjonalno-Użytkowego, aplikacji/wniosków o dofinansowanie. Ważne byłoby także zapewnienie bezpośrednich konsultacji z właściwymi instytucjami, odpowiadającymi za finansowanie, żeby jak najlepiej dopracować dokumentację projektową.

Warto także poświęcić uwagę kontynuacji działań związanych z instytucjonalizacją. Chodzi tu, lecz nie wyłącznie, o powołanie prawnej formy współpracy jako takiej. Istotą projektu pozostaje wspólne

działanie, a instytucjonalizacja potrzebna jest dla nadania współpracy właściwej formy organizacyjnej, w tym także stworzenia mechanizmu mobilizowania/dyscyplinowania pasywnych członków Partnerstwa. W jej ramach, dla utrzymania i rozwoju Partnerstwa niezbędne jest utworzenie parasolowej formy organizacyjnej odpowiedzialnej za kluczowe obszary współpracy, takie jak programowanie rozwoju obszaru Partnerstwa, zarządzanie realizacją programu rozwoju obszaru Partnerstwa, monitorowanie, ewaluację i aktualizowanie programu rozwoju, komunikację ze społecznością obszaru Partnerstwa. Zadaniem wspólnej organizacji powinno być utrzymanie relacji i współdziałania z wszystkimi lokalnymi i ponadlokalnymi partnerami. Ważna będzie pomoc doradców w budowaniu własnych zespołów specjalistów Partnerstwa, zdolnych do prowadzenia procesu realizacji strategii, bieżącego monitorowania produktów i rezultatów i aktualizowania strategii w kolejnych latach - będzie to krytycznym warunkiem osiągnięcia zdolności do samodzielnego funkcjonowania i rozwoju Partnerstwa.

W trakcie realizacji pilotażu, ze względu na zróżnicowany stan przygotowania Partnerów do współpracy i ograniczony czas realizacji, nie było dostatecznych możliwości pełnego włączenia wszystkich ważnych interesariuszy - partnerów. Zadaniem wspólnej organizacji powinno być utrzymanie relacji i współdziałania z wszystkimi lokalnymi i ponadlokalnymi partnerami. Bardzo ważnym elementem wsparcia będzie pomoc Partnerstwu w tworzeniu trwałych form współdziałania i włączaniu w proces programowania rozwoju i realizacji programu rozwoju lokalnych partnerów - innych instytucji państwowych, jednostek pomocniczych samorządów, organizacji społecznych, przedsiębiorców, lokalnych liderów i zorganizowanych grup mieszkańców. Nie należy ograniczać znaczenia zagadnienia tylko do poprawności metodologicznej. Partnerzy lokalni nie tylko są upoważnieni do wyrażania swoich opinii i oczekiwań, ale też dysponują zasobami (materialnymi i niematerialnymi), które mogą być zaangażowane w przygotowanie (udział w zespołach projektowych) i realizację projektów rozwoju. W sytuacji, gdy samorządy dysponują ograniczonymi możliwościami profesjonalnymi i finansowymi przygotowania i realizacji projektów rozwojowych, lokalni partnerzy mogą wnieść dodatkową wartość dzięki włączeniu zasobów pozostających w ich dyspozycji (specjaliści, finanse, ...) . Analizy danych zgromadzonych w MRL pokazały że środki finansowe (przychody i dochody) mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców są coraz wyższe i mogą być wykorzystane do finansowania rozwoju lokalnej infrastruktury. Odpowiednie przygotowanie projektów i możliwości włączenia się mieszkańców i firm w ich finansowanie może stanowić atrakcyjną inwestycję dającą możliwość wzrostu wartości zainwestowanego kapitału i osiąganie dochodów bieżących. Dodatkowym efektem będzie trwałe wiązanie inwestorów z obszarem Partnerstwa i zmniejszanie odpływu mieszkańców.

Najbliższe pół roku to także czas na uporządkowanie kwestii formalnych samej strategii. Z uwagi na długotrwały proces przyjmowania ustawy wdrożeniowej, sposób przyjmowania strategii terytorialnej jest raczej pochodną swobodnych interpretacji, a nie twardego prawa. O ile mogło to się zdarzyć w okresie Pilotażu, to kontynuacja CWD musi uniknąć takich niedogodności/ułomności. Ważne jest także, niepozostawiające formalnych wątpliwości, przekazanie praw do wykorzystania strategii terytorialnych. Formalnie właścicielem jest Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, które powinno w sposób transparentny przekazać prawa do strategii, opracowanych przez ZMP.

Wzmocnienie współpracy z partnerami ponadlokalnymi jest kluczowe dla integracji programowania rozwoju lokalnego i ponadlokalnego. Integracja na poziomie celów i priorytetów programów regionalnych i lokalnych umożliwi wykorzystanie finansowania zewnętrznego dla projektów

realizowanych w partnerstwie. Bardzo ważnym elementem współdziałania z partnerami regionalnymi może być możliwość wykorzystania doświadczeń i narzędzi wykorzystywanych przy przygotowaniu diagnozy społecznoekonomicznej i programów rozwoju w innych partnerstwach terytorialnych i na poziomie całego regionu.

2.1. Rekomendacje doradców partnerstwa HORYZONTALNE

Kluczowe wydaje się kolejne pół roku. Trzeba dokończyć projekty, żeby - gdy już zostaną uruchomione programy operacyjne i inne źródła zewnętrzne - pozyskać na nie finansowanie. Wspólna realizacja projektów strategicznych będzie doskonałym sprawdzianem dojrzałości, trwałości partnerstw.

W kolejnych miesiącach należy przyrzeć się zaprojektowanym systemom realizacji, w szczególności monitorowania i aktualizacji strategii.

Warto także przeanalizować koncepcję partnerstw funkcjonalnych – o zmiennych składach, zorientowanych na realizację określonego celu/zadania jako alternatywę bądź uzupełnienie dla obecnych Partnerstw (w założeniu) instytucjonalnych. Takie, bardziej elastyczne, mniej sformalizowane partnerstwa mogą efektywniej realizować potrzeby części członków obecnych Partnerstw, a więc też zapewniać ich większe zaangażowanie we współpracę.

2.2. Rekomendacje Partnerstwa

Rekomendacje wskazywane w ankiecie w zakresie działań podejmowanych przez Partnerstwo i jego poszczególnych członków w celu utrwalenia współpracy, wzmocnienia potencjału instytucjonalnego do zarządzania rozwojem były bardzo różnorodne.

Z jednej strony wskazywano na potrzebę reorganizacji systemu pracy:

- „Większe zainteresowanie Rady Partnerstwa w pracę Partnerstwa. Jakie są "bolączki" Grupy Roboczej? A wtedy podejmowanie konkretnych działań w kierunku organizacji pracy pracowników (odciążenie zakresu obowiązków, aby można było bardziej zaangażować w pracę na rzecz Partnerstwa)”;
- „zatrudnienie pracowników, którzy w ramach struktur formalnych, będą odpowiedzialni za dalszą współpracę Partnerstwa (obecnie do pracy w CWD skierowano pracowników, którzy i tak są obciążeni swoimi zakresami obowiązków, myślę, że gdyby byli odpowiedzialni tylko za pracę w ramach CWD, moglibyśmy do tej pory więcej osiągnąć jako Partnerstwo. Również w przyszłości - jeżeli nadal będziemy opierać Partnerstwo wyłącznie na pracy dotychczasowych członków Grupy Roboczej, nie osiągniemy takich efektów, jakie moglibyśmy, gdyby były osoby odpowiedzialne tylko za współpracę w ramach Partnerstwa.”;
- „Jeden z projektów zakłada utworzenie Biura Partnerstwa, byłoby to doskonałe centrum integracji, a przede wszystkim ośrodek zapewniający współpracę i realizację wspólnych projektów.”

Z drugiej strony wskazywano na potrzebę kontynuowania wypracowanych form działań:

- „Podtrzymanie cyklicznych spotkań i konsekwentne działanie dla realizacji założonych celów.”;
- „Grupa Robocza powinna w dalszym ciągu się spotykać i wypracowywać wspólne pomysły na rzecz rozwoju Partnerstwa i swoich samorządów, mając na względzie rozwój Partnerstwa”.

Jeżeli chodzi o oczekiwania w stosunku do MFiPR/samorządu województwa i innych podmiotów publicznych wspierających politykę rozwoju, które pomogłyby utrwalić współpracę, wzmocnić potencjał instytucjonalny to wskazywano na przede wszystkim na koordynację systemu wsparcia z realizowanym projektem:

- "Aby wypracowane przez nas kierunki działań miały odzwierciedlenie w pozyskiwaniu dofinansowania, czy to z funduszy polityki spójności 2021-27 czy z Krajowego Planu Odbudowy”;
- „Liczymy na zaangażowanie urzędów marszałkowskich we wsparcie Partnerstwa w procesie doradczym i finansowanie projektów w programach regionalnych.”;
- „przełożenie celów Partnerstw na realne narzędzia wsparcia”;
- „Przeznaczenie środków finansowych na realizację podobnych inicjatyw.”
- „Wspieranie inicjatyw podejmowanych przez Partnerstwo poprzez m.in. dedykowanie działań/konkursów/ dotacji skierowanych do Partnerstw.”
- „dofinansowanie wdrożenia projektów ujętych w strategii terytorialnej (dofinansowanie zarówno przygotowania projektów, tj. opracowania niezbędnych dokumentacji technicznych, studiów wykonalności czy wniosków o dofinansowanie itp., jak również dofinansowanie już samej realizacji zaplanowanych projektów, zarówno inwestycyjnych jak i miękkich)”;
- „Oczekujemy jasnych i spójnych zapisów w dokumentach programowych, gdzie zawarte będą jasne zasady promowania Partnerstwa, w szczególności dodatkowe środki lub zwiększone procentowo dofinansowanie na zadania, które mogą być realizowane w ramach Partnerstwa”.

Wskazywano również na potrzebę organizacji bezpłatnych szkoleń, a także na to, że potrzebne jest "wsparcie finansowe na zatrudnienie pracowników Partnerstwa, którzy zajęliby się wdrażaniem strategii terytorialnej, np. w ramach stowarzyszenia czy związku. Bez zatrudnienia personelu, trudno mówić o dalszym rozwoju partnerstwa i wspólnej realizacji przedsięwzięć. Jednocześnie trzeba mieć na względzie, że muszą to być fachowcy, mający szerokie spektrum wiedzy i umiejętność współpracy z samorządami, a tacy specjaliści są kosztowni. Oczywiście, część kosztów powinna być ponoszona ze środków Partnerów, ale zmarginalizowanych gmin nie stać na opłacenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów w całości, a tylko tacy gwarantują sukces Partnerstwa”.

Jeden z ankietowanych zauważył, że „Ministerstwo powinno opracować formę systematycznego doradztwa dla samorządów.”

Ankietowani uważają, że przygotowana Strategia Terytorialna Partnerstwa w perspektywie najbliższych miesięcy powinna zostać formalnie przyjęta przez organy poszczególnych samorządów. Zdaniem respondentów pozwoli to m.in. na „zaangażowanie organów stanowiących w przyjęte cele”.

Większość ankietowanych uważa, że Partnerstwo w perspektywie najbliższych kilku miesięcy powinno zostać sformalizowane. Zdaniem respondentów zwiększy to szanse na pozyskanie środków zewnętrznych, ale także ułatwi to współpracę oraz realizację wypracowanych celów.

Rysunek 3. Graficzna prezentacja wyników ankiety – Pytanie 16

16. Czy Partnerstwo w perspektywie kilku najbliższych miesięcy powinno



Większość ankietowanych uważa, że obecny skład Partnerstwa jest optymalny. Pojawiły się po dwa głosy za zmniejszeniem i za powiększeniem. W tym drugim przypadku wskazywano na to, że „Poszerzenie składu Partnerstwa to dodatkowe wzmocnienie potencjału obszaru. Nowi partnerzy to może nowe wyzwania i potrzeby? Większe partnerstwo zwiększy wpływ samorządów gminnych na politykę w Partnerstwie? Spowoduje zacieśnienie więzi lokalnych w obszarze społecznym, gospodarczym, kulturalnym.”

Jako argument za zmniejszeniem liczby Partnerów wskazywano „niewielkie zaangażowanie niektórych samorządów”, albo „Podczas prac partnerstwa dało się zauważyć kto się angażuje w prace i zadania, a kto figuruje tylko jako nazwa samorządu”, a nawet „Część Partnerów wykazała się praktycznie zerowym zaangażowaniem w prace Partnerstwa. Powinni oni być wykluczeni, ponieważ stanowią zagrożenie dla Partnerstwa na etapie wdrożeniowym (np. ryzyko, że nie dostarczą informacji potrzebnych do realizacji przedsięwzięć lub nie zrealizują swojego zakresu przedsięwzięć).”

Przykładowe argumenty większości za utrzymaniem aktualnego składu były następujące:

- „obecny skład zna już specyfikę pracy Partnerstwa”;
- „Członkowie wypracowali Strategię wspólny mianownik (potrzeby, oczekiwania, rozwiązania określonych problemów)”;
- „Spotkania członków i Rady Partnerstwa trwają od dłuższego czasu, gminy nauczyły się ze sobą współpracować”.

Chociaż pojawiło się w tej grupie też spojrzenie w przyszłość: „Oczywiście nie możemy zamykać się na inne samorządy, jednak przez pierwszy okres funkcjonowania powinniśmy pozostać w obecnym składzie, rozszerzenie wiązałoby się z koniecznością opracowania nowej strategii”.

Większość ankietowanych uznała, że Partnerstwo potrzebuje dodatkowego wsparcia (doradztwo, informacja, edukacja, szkolenia), wskazując:

- edukację, szkolenia;
- wsparcie w zakresie współpracy partnerskiej;
- wsparcie w zakresie inwestycji, tzn. bezpłatnych szkoleń na temat zamówień publicznych, jak również pod kątem składanych wniosków o dofinansowanie;

- wsparcie w zakresie instytucjonalizacji Partnerstwa;
- pomoc w znalezieniu źródeł finansowania przedsięwzięć ujętych w strategii;
- wsparcie w zakresie dokonania formalizacji, opracowanie dokumentów rejestrowych, pomoc w sporządzaniu ewentualnych wniosków aplikacyjnych.

