



Iceland
Liechtenstein
Norway grants

Ministry of Development
Funds and Regional Policy

ASSOCIATION
OF POLISH
CITIES

KS

OECD

IRMIR INSTITUTE OF
URBAN AND REGIONAL
DEVELOPMENT

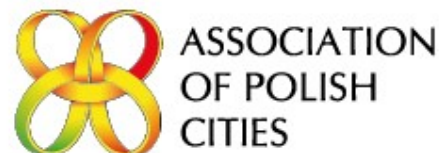
Projekt „Budowanie
potencjału
instytucjonalnego
średnich i małych miast w
Polsce na rzecz wdrażania
skutecznych lokalnych
polityk rozwoju” z
perspektywy ZMP

Tomasz Potkański, Zastępca
Dyrektora Biura ZMP

PROJEKT PREDEFINIOWANY - PARTNERZY



Ministry of Development
Funds and Regional Policy



PROJEKT PREDEFINIOWANY, A PROGRAM ROZWÓJ LOKALNY

Cel Programu RL: Wsparcie społeczno-gospodarczego rozwoju miast małych i średnich w Polsce.

Cel i rola Projektu predefiniowanego: Wsparcie miast w wykorzystaniu części dotacyjnej tak aby miasta zidentyfikowały i wkroczyły na Nową Ścieżkę Rozwoju. Oczekiwany efekt – poprawa jakości życia poprzez przyspieszenie procesów rozwojowych, włączanie mieszkańców i rozwój instytucjonalny administracji samorządowej. Wypracowanie narzędzi i metody pracy, upowszechnienie narzędzi.

Metoda: Podejście zintegrowane do planowania i realizacji programu rozwoju miasta. Opracowany spójny model pracy nad „Nową Ścieżką Rozwoju” oraz narzędzia przydatne na każdym etapie, w tym narzędzia zintegrowanego zarządzania rozwojem.

Praca w 3 etapach: (1) faza przygotowawcza zespołu ZMP, (2) praca z 54miastami – pomoc w przygotowaniu Programów Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego, (3) praca z 29 miastami – pomoc we wdrożeniu PRL i PRI.

AKTYWNOŚCI W PROJEKCIE – FORMY WSPARCIA MIAST

- Doradztwo indywidualne – strategiczne i merytoryczne - w procesie realizacji zadań
- Doradztwo merytoryczne - sektorowe i horyzontalne
- Warsztaty, szkolenia, narzędzia strategicznego zarządzania rozwojem (ZMP i IRMIR)
- Upowszechnianie wiedzy – „Fora Rozwoju Lokalnego” (48)
- Wymiana doświadczeń – „Sieci Wymiany Doświadczeń – Empirie”, Sieciowanie miast uczestniczących w 3 etapie
- Rekomendacje OECD i narzędzie „Samooceeny Rozwoju Instytucjonalnego” - wdrożenie
- Partnerstwo z samorządami norweskimi i islandzkimi
- Wizyty studyjne, staże w samorządach, konferencje międzynarodowe, wymiana doświadczeń polsko-norwesko-islandzka

KLUCZOWE NARZĘDZIA PRZYGOTOWANE W PROJEKCIE

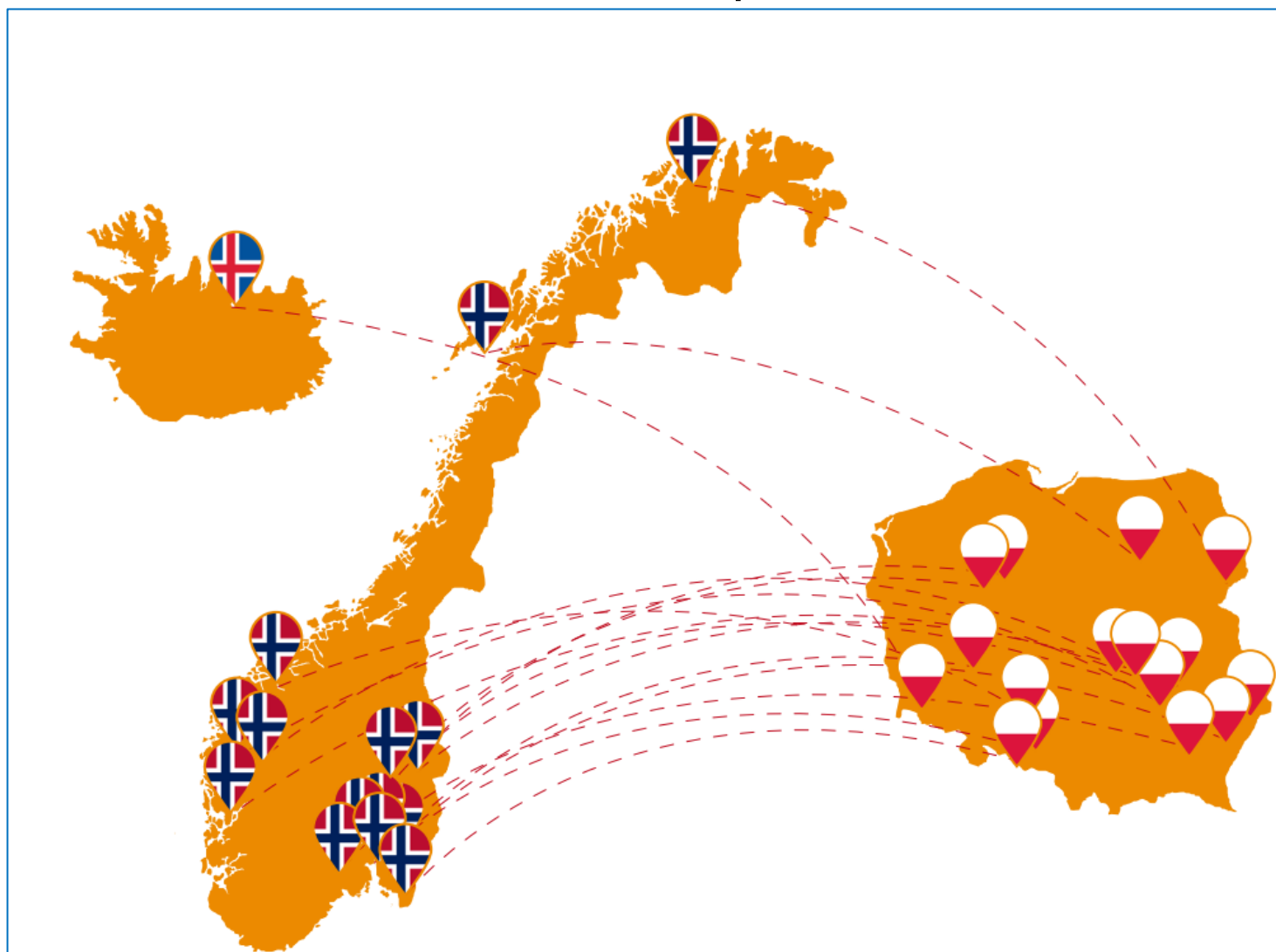
- Metodologia oraz standard diagnozy i planowania strategicznego / operacyjnego (PRL)
- Metodologia diagnozy oraz standard przygotowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego
- Monitor Rozwoju Lokalnego (<https://monitorrozwoju.pl/>) (**ZMP**)
- Platforma i kwestionariusze badań ankietowych młodzieży i przedsiębiorców (**ZMP**)
- Narzędzie analizowania zdolności finansowania i utrzymania zaplanowanych przedsięwzięć infrastrukturalnych (**ZMP**)
- Narzędzie do samooceny stanu rozwoju instytucjonalnego (**OECD – ZMP**)
- Podręcznik „Zarządzanie danymi w miastach” (**IRMIR**)
- Oprogramowanie M-GIS (**IRMIR**)
- Kalkulator nakładów i przyszłych pożytków z nieruchomości (**IRMIR**)

WSPÓŁPRACA BILATERALNA W PROJEKCIE (17 MIAST)

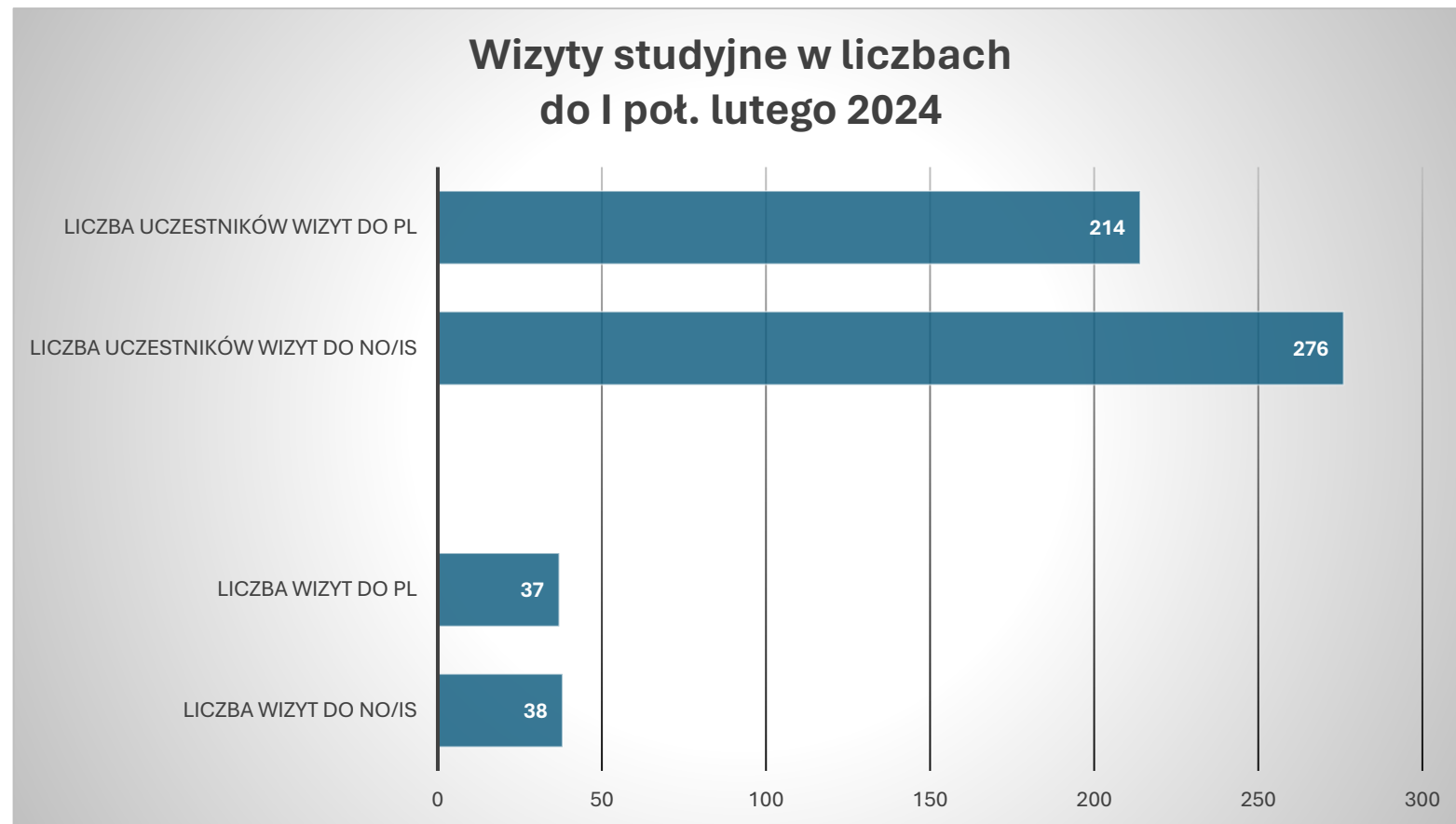
17 partnerstw, w tym: 16 PL-NO i 1 PL-IS

12 miast bez partnerów

Jelenia Góra – Akureyri (Islandia)
Hajnówka – Alta
Jarocin – As
Jarosław – Nordre Follo
Łomża – Nordland County
Nisko – Midt-Telemark
Opoczno – Sunnfjord
Ostrowiec Świętokrzyski – Sogndal
Krosno – Oygarden
Tomaszów Mazowiecki – Hamar
Cieszyn – Halden
Rydułtowy – Ovre Eiker
Starachowice – Bergen
Zawiercie – More og Romsdal
Hrubieszów – Elverum
Złotów – Elverum
Piła – Lorenskog



SKALA WSPÓŁPRACY BILATERALNEJ MIAST W PROJEKCIE (17 MIAST)



490 osób i 75 wizyt wzajemnych
Ponad 100 spotkań online

12 MIAST BEZ PARTNERA

- Ostrów Wielkopolski
- Kędzierzyn-Koźle
- Konin
- Przemyśl
- Stalowa Wola
- Tarnów
- Jasło
- Włocławek
- Zabrze
- Zgierz
- Żary
- Żywiec



- 4 wizyty studyjne do Norwegii (56 osób)
- 1 konferencja międzynarodowa w Kristiansand (17 osób z miast)
- konferencja bilateralna nt. transformacji energetycznej w Pile
- staże w norweskich samorządach (21 osób)

SKALA DZIAŁAŃ - ŁĄCZNIE W PROJEKCIE

W 55 miastach dostarczono 6 315 usług doradczych i szkoleniowych, w tym:

- 995 spotkań bezpośrednich,
- 2 737 telekonferencji,
- 713 warsztatów szkoleniowych (w tym 149 on-line)
- 1 870 usług innego rodzaju.

Ze strony miast w działaniach tych wzięło udział ponad 34,8 tys. uczestników (liczone z powtórzeniami).

Licząc bez powtórzeń, z usług ZMP skorzystało 3 377 unikalnych osób, w tym 2 200 przedstawicieli samorządów (67%) oraz 1 177 zewnętrznych partnerów (33%).

Zindywidualizowane wsparcie dla miast dostarczono w skali 116 tys. godzin. Prawie 30 tys. godz. (25%) zostało wykonanych „na miejscu”, czyli w trakcie wizyt doradców w miastach (dane do grudnia 2023).

SKALA DZIAŁAŃ - ŁĄCZNIE W PROJEKCIE

W ramach Zespołów Horyzontalnych Doradcy Sektorowi dostarczyli miastom 1 341 usług doradczych oraz opracowali lub skonsultowali 399 produktów (w tym 351 dokumentów, 7 materiałów audio/wideo i 24 aplikacje IT).

Zorganizowano 48 seminariów „Forum Rozwoju Lokalnego”, w których uczestniczyło łącznie 11 900 osób.

Przeprowadzono 21 warsztatów tematycznych dla przedstawicieli 54 miast NOR oraz 11 warsztatów otwartych dla wszystkich zainteresowanych samorządów. Łącznie w tych wydarzeniach wzięło udział 2 501 osób.

W ramach 8 „Sieci Wymiany Doświadczeń” odbyło się 61 spotkań, w tym 36 spotkań stacjonarnych i 25 spotkań on-line. W spotkaniach stacjonarnych wzięło udział 525 osób (średnio 14 osób z 7-8 miast/spotkanie).

Odbyły się 2 edycje konkursu „Samorządowy Lider Zarządzania” – partycypacja i transformacja energetyczna – 7 miast zostało laureatami, a 14 wyróżniono. Przedstawiciele wzięli udział w wyjazdach studyjnych do Norwegii

Program Rozwój Lokalny był intensywnie promowany w mediach samorządowych i krajowych – łącznie 712 publikacji.

Metoda pracy ZMP z miastami



Długotrwała i indywidualna relacja. Znamy swoje możliwości i potrzeby. Doradcy budują indywidualne relacje z koordynatorami i zespołami projektowymi oparte na zaufaniu.

Praca zespołowa: Nie opieramy się na wiedzy pojedynczych doradców, ale korzystamy z kompetencji całego zespołu. Budujemy ten zespół i dbamy o rozwój jego kompetencji i atmosferę współpracy

Indywidualny Model Doradztwa: Dopasowujemy się do rzeczywistych i aktualnych potrzeb miast. Oferujemy tyle doradztwa ile miasto potrzebuje i może przyjąć.

Sieciowanie miast: Tworzymy sieci współpracy, które umożliwiają - także w przyszłości - długotrwałe relacje merytoryczne i stałe wsparcie zaprzyjaźnionych miast pomiędzy sobą.

Doświadczenie Miast: Korzystamy z doświadczeń miast w realizacji tego i innych projektów. Zespół doradców ZMP także buduje i wzmacnia swoje kompetencje. Wykorzystujemy je w innych projektach dla miast.



Co miastom dała realizacja projektu – przegląd doświadczeń i dokonanej zmiany z perspektywy 29 miast

Aleksandra Kowalska,
Doradczyni strategiczna ZMP

CEL PROJEKTU PREDEFINIOWANEGO

Chcieliśmy wzmocnić **społeczno-gospodarczy rozwój** miast małych i średnich w Polsce.

WSKAŹNIK SUKCESU

Poznamy, że się udało, gdy zobaczymy **realne zmiany** w tych miastach.

DWA POZIOMY

Plan Rozwoju Lokalnego

oraz

Plan Rozwoju Instytucjonalnego

OBSZARY ODDZIAŁYWANIA PROGRAMU:

PARTYCYPACJA: Współpraca z mieszkańcami, ich aktywne zaangażowanie

ZARZĄDZANIE: Efektywne zarządzanie zasobami i procesami

JAKOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ USŁUG: Poprawa jakości życia mieszkańców, poprzez realizację inwestycji i rozwiązania organizacyjne oraz podnoszenie kompetencji

SPOSOBY ANALIZY I MIERZENIA PROCESÓW ZMIANY W MIASTACH

Osiągane przez miasta i partnerów wskaźniki

Podsumowujące warsztaty i jakościowe analizy

Obserwacje wdrożeń i ich efektów

Analizy i informacje zwrotne doradców miast

Wymiana doświadczeń i podsumowanie przedstawicieli miast

ZMIANA DYNAMIKI SPOŁECZNEJ ZWIĘKSZAJĄCA UCZESTNICTWO I WSPÓŁKSZTAŁTOWANIE PRZYSZŁOŚCI SWOJEGO MIASTA

Poziom zadowolenia osób biorących udział w konsultacjach społecznych na szczeblu lokalnym (w wybranych gminach) z jakości konsultacji.

Opinie przedstawicieli miast, którzy podkreślają, że partycypacja przestała być wyjątkiem, a stała się regułą realizacji działań w miastach.

ZAOBSERWOWANO ZMIANY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ. PARTYCYPACJA STAŁA SIĘ NIE TYLKO WARTOŚCIĄ, ALE INTEGRALNĄ CZĘŚCIĄ PROCESÓW DECYZYJNYCH

- Wdrożone w miastach nowe narzędzia komunikacji z mieszkańcami oraz lepszy dostęp do informacji;
- Rozwój procesów współzarządzania, takich jak budżety obywatelskie, w tym także adresowane do wyodrębnionych grup, np. młodzieżowy budżet obywatelski;
- Nowe, aktualizowane dokumenty strategiczne i zarządcze określające zasady partycypacji w miastach;
- Aplikacje i narzędzia wspierające partycypację mieszkańców.

ZASTOSOWANIE INNOWACJI ORAZ DOBRYCH PRAKTYK W ZARZĄDZANIU ZAOWOCOWAŁY WZROSTEM EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ I OSIĄGNIĘCIEM WYZNACZONYCH CELÓW

- Mniejsza silosowość w urzędach: systemowa współpraca między różnymi jednostkami organizacyjnymi i wydziałami w urzędach – wynikająca z projektu, ale także wdrożona w procesach rozwoju jakości zarządzania;
- Wypracowane w miastach systemowe podejście do zarządzania projektami tak złożonymi jak KPP, w tym nowe formy i struktury organizacyjne;
- Część miast przyjęła i wykorzystuje narzędzie samooceny do opracowywania swoich planów działania.

PROGRAM WSPIERAŁ DYNAMICZNĄ TRANSFORMACJĘ MIAST ŚREDNICH I MAŁYCH W KIERUNKU BARDZIEJ KONKURENCYJNYCH OŚRODKÓW ŻYCIA, BIZNESU I ROZWOJU

- Miasta wdrożyły nowe formy współpracy z lokalnym biznesem, takie jak rady biznesu, cykliczne spotkania biznesowe;
- Wykorzystano zasoby lokalne tworząc innowacyjne startupy dla młodzieży, uruchamiając konkursy biznesowe i hakatony;
- Inwestowano w tworzenie warunków rozwoju przedsiębiorczości, udostępniano tereny inwestycyjne, strategie rozwoju przedsiębiorczości.

WZROST DOSTĘPNOŚCI ORAZ JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH SKUTKOWAŁ POPRAWĄ JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW, CZYNIĄC MIASTA BARDZIEJ ATRAKCYJNYMI DO ZAMIESZKANIA I INWESTOWANIA

- Wzrosła liczba inwestycji spełniających normy dostępności;
- Zwiększyła się wiedza urzędników na temat dostępności;
- Wdrożono wiele nowych rozwiązań i narzędzi w zakresie dostępności, takich jak pętle indukcyjne, oświetlenie, oznaczenia, likwidacja barier itp.;
- Ukonstytuowały się trwałe partnerstwa między samorządem, a przedstawicielami różnych społecznych środowisk;
- Zadbano o zespoły miejskie - wzmacniano rozwój kompetencji i nowych umiejętności przez pracowników urzędów.

REALIZACJA PRZEDSIĘWZIĘĆ PRZYCZYNIŁA SIĘ DO BUDOWY KAPITAŁU SPOŁECZNEGO, WZMACNIAJĄC WIĘZI SPOŁECZNE I ZWIĘKSZAJĄC ZAUFANIE MIĘDZY MIESZKAŃCAMI A WŁADZAMI LOKALNYMI

- Większość działań została zaplanowana wspólnie z mieszkańcami (już w fazie przygotowania KPP);
- Uczestnicy i odbiorcy inicjatyw podejmowanych przez miasta w projekcie mieli realny wpływ na przyjęte rozwiązania i aktywności;
- W miastach powstały społeczne ciała doradcze i wzmocniono praktyczne narzędzia współzarządzania i otwartego rządzenia w mieście;
- Przejście od teorii do praktyki w zakresie partycypacji społecznej.

CO POZOSTANIE TRWAŁYM EFEKTEM PROGRAMU „ROZWÓJ LOKALNY”

Współpraca i Sieciowanie:

- budowanie trwałych relacji: wsparcie między miastami;
- wymiana doświadczeń: inspiracja dla innych miast.

Transformacja Miast:

- od partycypacji do realnych zmian: efektywna integracja społeczności;
- nowe standardy zarządzania: poprawa jakości usług;
- poprawa dostępności.

• Dobre Praktyki i Wnioski:

- czerpanie z doświadczeń: wsparcie w dążeniu do doskonałości;
- wartość relacji: przyjaźnie i szacunek w procesie współpracy.

• Sprawdzony Model Doradztwa:

- indywidualne wsparcie: unikalne dla każdego miasta;
- dopracowane narzędzia i metodologia pracy: dostarczone przez Związek Miast Polskich.

EWOLUCJA, A NIE REWOLUCJA

Od zmiany do transformacji:

Projekt przekształcił miasta wpływając na ich kulturę organizacyjną oraz relacje społeczne, otwierając nowe perspektywy rozwoju.

Długofalowe korzyści:

Osiągnięte efekty projektowe mają długofalowy charakter, wzmacniając trwałą rozwój społeczno-gospodarczy i przyczyniają się do wzrostu jakości życia mieszkańców.

DLACZEGO PROGRAM „ROZWÓJ LOKALNY” BYŁ DLA NAS TAK EFEKTYWNY?

Zwiększenie zrozumienia potrzeb lokalnych: dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu w projekty realizowane przez miasta, lepiej poznaliśmy potrzeby i wyzwania stojące przed lokalnymi społecznościami.

Rozwój umiejętności doradczych: współpraca z różnymi miastami o zróżnicowanych potrzebach pozwoliła nam rozwijać umiejętności doradcze, dostosowując nasze podejścia i narzędzia do specyfiki każdej lokalnej społeczności.

Kreowanie dobrych praktyk: analiza i ocena efektywności projektów lokalnych pozwoliły nam zidentyfikować dobre praktyki, które są stosowane w innych projektach na rzecz miast.



Dziękujemy miastom za zaufanie, włączenie naszego zespołu do realizacji przedsięwzięć, gotowość korzystania z naszych narzędzi i metod pracy, a także informacje zwrotne, które pozwoliły nam się doskonalić. Dziękujemy za przyjaźń, relacje, wspólne godziny rozmów, zapisane wspólnie setki stron, słuchanie się nawzajem i dzielenie doświadczeniami.