

Centrum Wsparcia Doradczego 2023

PODSUMOWANIE DZIAŁAŃ DORADCZYCH



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt współfinansowany z Funduszu Spójności i budżetu państwa



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



FUNDACJA
FUNDUSZ
WSPÓŁPRACY



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH

Niniejszy raport jest publikacją, która powstała w ramach projektu Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej „Centrum Wsparcia Doradczego 2023” realizowanego przez Fundację Fundusz Współpracy oraz Związek Miast Polskich.

Przedstawione w raporcie wnioski i rekomendacje wynikają z obserwacji ekspertów, którzy doradzali partnerstwom w projekcie. W związku z tym opinie przedstawione w publikacji nie stanowią oficjalnego stanowiska Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Ta publikacja jest efektem pracy autorów oraz zespołu redakcyjnego, a także grafików. Prosimy, byś uszanował poświęconą publikacji pracę i przestrzegaj przysługujących autorom praw. Możesz z niej korzystać w zakresie dozwolonego użytku osobistego. Nie kopiuj większych fragmentów, nie publikuj ich w internecie. Cytując fragmenty, nie zmieniaj ich treści i podawaj źródło ich pochodzenia.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami projektu CWD 2023. Autorzy dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej publikacji informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich. Autorzy nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w publikacji.



Autorzy: Michał Bargielski, Tomasz Szemraj

Konsultacja: Ewa Malik-Kapler, Elżbieta Opałka, Małgorzata Urbańska-Tureček i Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Jarosław Komża – Związek Miast Polskich, Marcin Bzdyra, Aneta Szarfenberg – Fundacja Fundusz Współpracy

Autorzy dziękują za pomoc, cenne uwagi, udział w panelach eksperckich na kolejnych etapach zbierania danych i przygotowywania raportu doradcom i doradczyniom Fundacji Fundusz Współpracy oraz Związku Miast Polskich.

Projekt graficzny i skład: Gabriela Szpot/Ling Brett

Redakcja i korekta: Małgorzata Ablewska

Spis treści

1.	Wprowadzenie	4
2.	Przebieg realizacji projektu	6
2.1.	Przygotowanie planów pracy	7
2.2.	Działania w zakresie doradztwa strategicznego i projektowego dla wszystkich partnerstw biorących udział w projekcie	7
2.3.	Wsparcie potencjału instytucjonalnego partnerstw jako warunku sprawnego wdrażania strategii oraz koordynowania realizacji i rozliczania projektów	9
2.4.	Wymiana doświadczeń – Makroregionalne Fora Wymiany Doświadczeń	10
2.5.	Wizyty studyjne	11
2.6.	Charakterystyka partnerstw	12
3.	Przykłady praktyki procesu doradztwa strategicznego i projektowego dla partnerstw JST	14
3.1.	Dostosowanie zapisów projektu strategii do wymogów regionalnych IZ	15
3.2.	Opiniowanie dokumentów i projektów strategicznych	18
3.3.	Konsultacje społeczne strategii	20
3.4.	Organizacja wewnętrznych procesów w partnerstwie oraz praca nad projektami strategicznymi	22
4.	Rozwój potencjału partnerstw JST	23
4.1.	Zarządzanie w partnerstwach – praktyka i propozycje udoskonaleń	23
4.2.	Rozwój kompetencji	28
4.3.	Transformacja energetyczna	32
5.	Znaczenie CWD dla realizacji strategii oraz wzmocnienia potencjału partnerstw samorządowych	37



1. Wprowadzenie

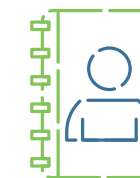
Projekt CWD 2023 to kontynuacja działań prowadzonych z partnerstwami samorządowymi z całego kraju w ramach kolejnych edycji projektów Centrum Wsparcia Doradczego (CWD), prowadzonego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR). Za realizację działań od 2022 r. odpowiadają Fundacja Fundusz Współpracy (FFW) oraz Związek Miast Polskich (ZMP). Bezpośrednimi adresatami wsparcia było 75 partnerstw samorządowych, w działania zaangażowali się również przedstawiciele wszystkich urzędów marszałkowskich (UM) oraz regionalnych instytucji zarządzających (IZ). Sześciomiesięczny okres realizacji projektu CWD 2023 pozwolił na zakończenie wybranych działań skierowanych do partnerstw, a także kontynuację sieciowania i wymiany wiedzy, którym poświęcono wiele pracy w poprzednich projektach. Tym samym niniejszy raport stanowi swego rodzaju uzupełnienie raportu podsumowującego wcześniejsze działania w ramach projektu CWD (tj. projekt CWD Plus i pilotażu CWD), którego kontynuację stanowi projekt CWD 2023.

Proces wdrażania funduszy europejskich rozpoczął się i wiele konkursów zostało już ogłoszonych, jednak działania, z których przewidziano sfinansowanie znacznej części projektów strategicznych, znajdują się nadal we wstępnej fazie lub nabory wniosków zostały przełożone. Pomimo tego w ramach projektu kontynuowano wsparcie w przygotowaniu analiz i niezbędnych opracowań służących przygotowaniu wysokiej jakości wniosków w przyszłości. Działania wspierające: doradztwo, rozwój kompetencji, wymiana doświadczeń i animacja współpracy w partnerstwach, służą przygotowaniu partnerstw do samodzielnego działania na etapie realizacji przygotowanych strategii.

Istotnym czynnikiem, który należało wziąć pod uwagę, interpretując opisane w rozdziałach 2 i 3 praktyki, jest **znaczne zróżnicowanie potencjału partnerstw**. Kwestie geograficzne, typy partnerstw odnoszące się do ich składu czy wreszcie uwarunkowania regionalne omówiono w raportach przygotowanych w projekcie CWD Plus. Na potrzeby niniejszego opracowania warto jednak wskazać na wymiar dotychczas pomijany, a dziś wraz z dojrzewaniem partnerstw i samego CWD nabierający wagi. Okres, w jakim wykorzystywano wsparcie, i wynikająca z niego **dynamika pracy zespołów mają duże znaczenie dla kształtu rozwiązań przyjmowanych przez współpracujące samorządy**¹.

Niniejszy raport podejmuje próbę przedstawienia zróżnicowanego podejścia partnerstw widzianego z perspektywy różnorodnych praktyk. W pewnych przypadkach podobnych, ale ze względu na okoliczności, w jakich są one stosowane, za każdym razem trzeba je oceniać indywidualnie – czasem bowiem służą partnerstwu, w innych przypadkach nie przynoszą znacznych korzyści. Ocenę więc pozostawiono czytelnikom, którzy być może zainspirowani opisywanymi rozwiązaniami, postanowią je przetestować. Opis zidentyfikowanych potrzeb, wniosków z działań doradczych oraz rekomendacji dotyczących organizowania działań partnerstwa umieszczono w ostatnim rozdziale, który stanowi jednocześnie podsumowanie doświadczeń CWD 2023.

¹Sześć miesięcy przeznaczonych na realizację projektu CWD 2023 to czas, który obejmował: okres wakacyjny, przygotowania do wyborów i referendum krajowego oraz okres świąteczny. Kwestie te były podnoszone przez przedstawicieli samorządów jako utrudniające wykorzystanie wsparcia.



Raport porusza pięć istotnych wątków tematycznych, przy czym trzy z nich dotyczą kwestii opracowania i wdrażania strategii rozwoju partnerstw (opisano je w rozdziale 3), a dwa dotyczą rozwijania potencjału kadr samorządowych i partnerstwa jako grupy współdziałających podmiotów. W tym także wzmocnienia instytucjonalnych form współpracy. Kwestiom tym poświęcono rozdział 4, który uzupełniono o opis doświadczeń związanych z przygotowaniem przez niektóre samorządy projektów dotyczących transformacji energetycznej.

W raporcie oddzielona została kwestia dotycząca przygotowania i operacjonalizacji strategii od kwestii rozwoju współpracy i bieżących zadań partnerstwa. Staraliśmy się w tym zakresie zidentyfikować potrzeby samorządów wynikające z zaobserwowanych praktyk. Wnioski oraz – o ile to możliwe – rekomendacje adresowane do osób odpowiedzialnych za wspieranie i organizowanie funkcjonowania partnerstw samorządowych oparte zostały na ankiecie rozesyłanej do wszystkich doradców pracujących w projekcie CWD 2023. Najważniejsze uwagi odnoszące się do procesów wpływających na najbliższą przyszłość partnerstw samorządowych zamieszczono w rozdziale 5.

Niniejszy raport opracowano na podstawie danych pochodzących z dokumentów wypracowanych podczas realizacji projektu, tworzonych przez partnerstwa oraz doradców, wywiadów i rozmów z przedstawicielami partnerstw oraz urzędów marszałkowskich, a w największym stopniu na podstawie bieżących obserwacji i doświadczeń ekspertów na co dzień pracujących z partnerstwami.

Korzystając z okazji, jako autorzy raportu oraz zespół doradców FFW i ZMP chcemy podziękować wszystkim przedstawicielom partnerstw oraz samorządów wojewódzkich zaangażowanych we wspólną realizację działań i pomoc w uzyskaniu informacji niezbędnych do opisanie praktyk prezentowanych w kolejnych rozdziałach.





2. Przebieg realizacji projektu

Realizacja działań w ramach kolejnej edycji projektu CWD pod nazwą CWD 2023 rozpoczęła się 1 lipca 2023 r., a zakończyła 31 grudnia 2023 r. Realizowane działania stanowiły kontynuację dotychczasowych prac partnerstw i obejmowały zarówno wsparcie doradcze i szkoleniowe (wykorzystujące potencjał ekspercki zespołu doradców CWD), kontynuację działań sieciujących, jak i współpracę z instytucjami zewnętrznymi (istotnymi interesariuszami dla procesu przyjęcia strategii na poziomie regionalnym lub krajowym).

Projekt realizował zespół doświadczonych doradców, którzy współpracowali z partnerstwami w poprzednich edycjach CWD. Doszło do pewnych zmian w przydziale kluczowych osób do partnerstw, jednak w każdym przypadku zapewniono okres przejściowy lub wsparcie doradców znanych wcześniej partnerstwu.

Realizację projektu i dobór planowanych działań poprzedzono analizami obejmującymi stan prac nad strategiami, kluczowymi projektami oraz potrzeb w zakresie wewnętrznego wzmocnienia potencjału partnerstw wraz z działaniami zmierzającymi do instytucjonalizacji. Działania zaplanowane w CWD 2023, które musiały pogodzić oczekiwania samorządów, wyzwania zidentyfikowane przez doradców CWD, możliwości realizacji w krótkim czasie oraz możliwości budżetowe projektu. Wypracowany kompromis obejmował proces oparty na trzech głównych wątkach, które zobrazowano na poniższym schemacie. Krótką charakterystykę poszczególnych zadań i etapów opisano w kolejnych częściach tego rozdziału.

Rysunek 1. Ogólny schemat wsparcia w ramach projektu CWD 2023.



Źródło: Opracowanie własne.

2.1 Przygotowanie planów pracy

Po wstępnym rozpoznaniu potrzeb partnerstw na początkowym etapie (w lipcu i sierpniu 2023 r.) wraz z samorządami opracowano plany pracy, obejmujące wskazanie konkretnych działań do podjęcia w ramach projektu². Proces ten był dużym wyzwaniem ze względu na różne postrzeganie specyfiki tego dokumentu w partnerstwach. Dla części samorządów była to formalność, która nie zmieniała zasadniczego charakteru współpracy w ramach CWD, dla innych jednak była to forma zasadniczego dokumentu, wymagającego szczegółowych uzgodnień i porozumienia wszystkich partnerów. Efektem tych różnic było duże zróżnicowanie w tempie przyjmowania planów pracy w ich ostatecznym kształcie. Istotnym wątkiem dyskusji nad kształtem planów pracy był także zgłaszany przez część JST brak działań, które w bezpośredni, finansowy sposób mogłyby wspierać rozwój partnerstw.



2.2 Działania w zakresie doradztwa strategicznego i projektowego dla wszystkich partnerstw biorących udział w projekcie

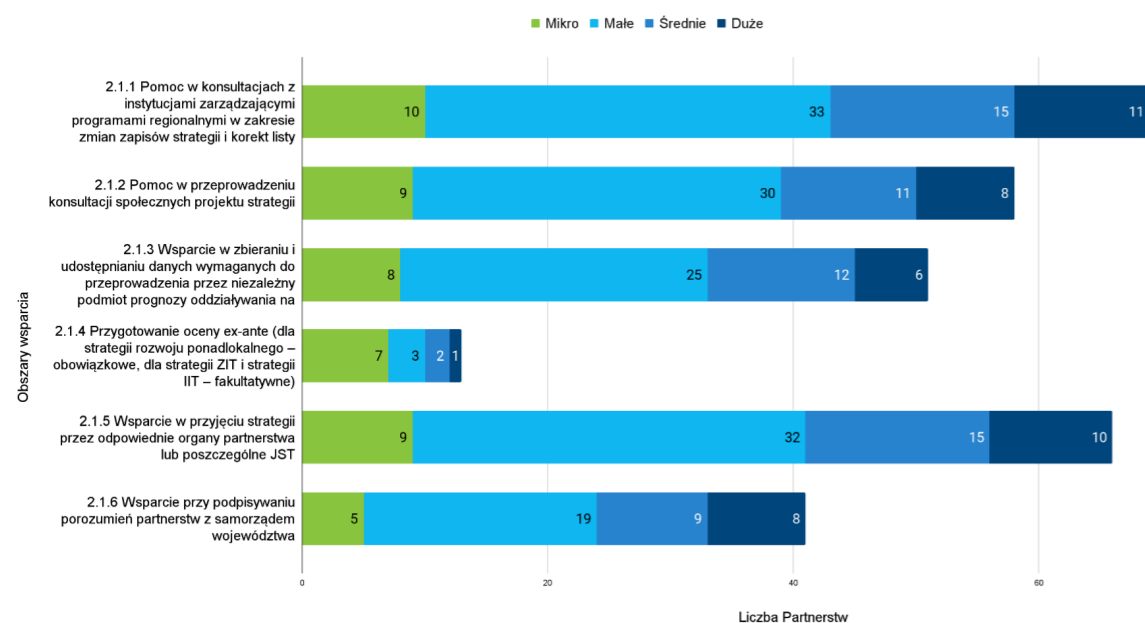
a) Doradztwo strategiczne

Doradztwo strategiczne dla 75 partnerstw (tzw. nowych i tzw. pilotażowych) miało następujący zakres: dostosowanie projektu strategii do wymogów urzędów marszałkowskich, jako instytucji zarządzających programami regionalnymi, pomoc w przeprowadzeniu opinio-wania projektu strategii przez podmioty wymagane przepisami prawa (np. Wody Polskie, sanepid czy Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska ws. strategicznej oceny oddziały-wania na środowisko); przygotowanie i przeprowadzenie konsultacji społecznych projek-tu strategii i opracowanie raportu pokonsultacyjnego oraz wprowadzenie ewentualnych korekt w projekcie strategii w wyniku konsultacji; wykonanie tzw. ocen *ex ante* strategii; pomoc w formalnym przyjęciu projektu strategii przez partnerstwo (odpowiednio do typu strategii). Wykorzystanie zaplanowanego wsparcia w poszczególnych obszarach zaprezen-towano na rysunku poniżej.

² Działania przewidziane w ramach wsparcia strategicznego i projektowego, w tym zróżnicowanie zainteresowania poszczególnymi działaniami, omówiono w części 2.2 i pokazano na rysunkach nr 2 i 3



Rysunek 2. Potrzeba wsparcia partnerstw w poszczególnych obszarach strategicznych (według planów pracy) z uwzględnieniem ich wielkości.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów pracy.

Doradztwo strategiczne rozpoczęło się wraz z przystąpieniem do realizacji projektu. W praktyce była to kontynuacja rozpoczętych wcześniej procesów dla partnerstw tzw. nowych oraz powrót po ponad półtora roku do procesów doradczych dla partnerstw tzw. pilotażowych, zakończonych przez doradców ZMP z końcem 2022 r. Kluczowymi działaniami było dostosowywanie zapisów strategii do oczekiwań urzędów marszałkowskich jako instytucji zarządzających programami regionalnymi, w tym przede wszystkim bieżąca weryfikacja list projektów oraz fiszek projektowych, zgodnie z informacjami otrzymywanymi z UM o tworzonych przez nie na bieżąco szczegółowych opisach do programów i innych wytycznych. Działania te wymagały od doradców z jednej strony współpracy z UM, a z drugiej strony dużej sprawności w uzyskaniu konsensusu wewnątrz partnerstw, co było trudnym wyzwaniem ze względu na pojawiające się animozje lub spadek poziomu motywacji do współpracy i zaangażowania liderów, szczególnie w partnerstwach pozbawionych konkretnego wsparcia ze strony UM (tj. instrumentu terytorialnego – choć korelacja pomiędzy brakiem instrumentu a spadkiem zaangażowania nie zawsze zachodziła, np. partnerstwa w województwie pomorskim).

B) Doradztwo projektowe

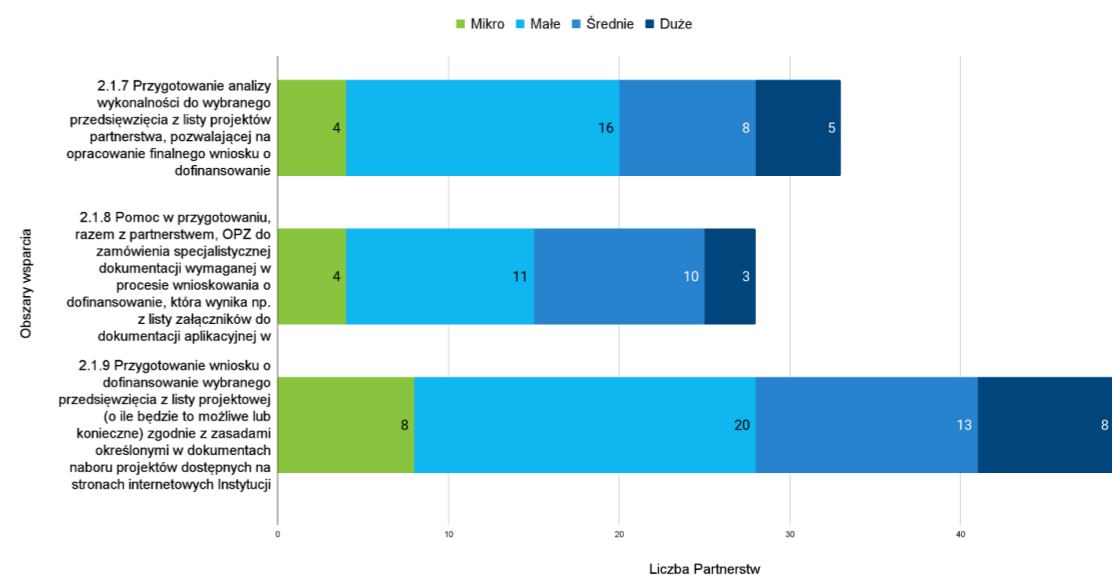
Doradztwo projektowe w 75 partnerstwach było ściśle związane z wynikami procesu doradztwa strategicznego, tj. roboczymi konsultacjami z UM – ustaleniami list projektów z UM



oraz informacjami od UM o planowanych naborach projektów lub konkursach. Doradztwo obejmowało przygotowanie fiszek projektowych oraz wstępnych analiz wykonalności i zarysów wniosków o dofinansowanie dla przedsięwzięć wskazanych przez partnerstwa.

Dla części partnerstw, w których przypadku źródła finansowania projektów strategicznych nie są znane lub negatywnie zweryfikowano możliwość ich pozyskania z pierwotnie planowanych źródeł, przygotowano kolejne analizy wykonalności. W ramach innych przedsięwzięć strategicznych, o ile to możliwe, opracowano lub wsparto wewnętrzny proces przygotowania stosownej dokumentacji konkursowej (np. przez tworzenie warunków zamówienia usługi ze środków własnych partnerstwa).

Rysunek 3. Potrzeba wsparcia partnerstw w poszczególnych obszarach projektowych (według planów pracy) z uwzględnieniem ich wielkości.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów pracy pozyskanych od ekspertów Fundacji Fundusz Współpracy i Związku Miast Polskich.

2.3 Wsparcie potencjału instytucjonalnego partnerstw jako warunku sprawnego wdrażania strategii oraz koordynowania realizacji i rozliczania projektów

Wsparcie potencjału instytucjonalnego partnerstw realizowane było dwoma zasadniczymi działaniami dla każdego partnerstwa. Po pierwsze, przygotowaniem opisu wewnętrznej struktury i organizacji funkcjonowania partnerstwa. Po drugie, przeprowadzeniem warsztatów



i szkoleń. Dotyczyły one wewnętrznej organizacji i operacyjnego zarządzania współpracą oraz sprawnej komunikacji i budowania relacji pomiędzy partnerami, jak i konkretnych zagadnień zarządzania specjalistycznymi projektami (m.in. efektywności energetycznej, w ramach których przygotowywano konkretne rozwiązania, które powinny zostać wykorzystane w projektach strategicznych realizowanych przez partnerstwa). Organizowane były również specjalistyczne szkolenia poświęcone zmianom przepisów planowania i zagospodarowania przestrzennego. Łącznie zrealizowano 176 działań szkoleniowych we wszystkich partnerstwach. Działania skierowane na podnoszenie kompetencji pracowników grup roboczych oraz rad partnerstw rozpoczęto w zależności od gotowości przedstawicieli samorządów. Początkowy okres wakacyjny nie sprzyjał powszechnej realizacji działań. Widoczne było przede wszystkim zainteresowanie ze strony bardziej zintegrowanych partnerstw, w szczególności warsztatami dotyczącymi wewnętrznych relacji i organizowania pracy partnerstw.

2.4 Wymiana doświadczeń – Makroregionalne Fora Wymiany Doświadczeń

W projekcie przewidziano dwa duże wydarzenia sieciujące (por. tabela nr 1). Korzystając z zebranych doświadczeń, ich program oparto na działaniach warsztatowych i prezentowaniu doświadczeń praktyków – osób, które mogły zainspirować przedstawicieli partnerstw. Zrealizowano dwa Makroregionalne Fora Wymiany Doświadczeń:

1) 8–9.11.2023 r. w Olsztynie pt. *Rozwój ponadlokalny w wymiarze energetycznym, turystycznym i społecznym*, które było skierowane do partnerstw z województw: warmińsko-mazurskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, mazowieckiego, podlaskiego i świętokrzyskiego;

2) 29–30.11.2023 r. we Wrocławiu pt. *Rozwój ponadlokalny w wymiarze energetycznym, turystycznym i technologicznym* dla partnerstw z następujących województw: łódzkiego, podkarpackiego, małopolskiego, śląskiego, opolskiego, dolnośląskiego, lubuskiego, wielkopolskiego.

Agenda obu spotkań skonstruowana była wokół zainteresowań partnerstw wynikających w dużej mierze z tematyki projektów strategicznych lub specyfiki dziedzin najważniejszych dla gospodarki regionu. Decyzją programową było ujęcie wszystkich tematów (m.in. transformacji energetycznej, turystyki, usług społecznych, wykorzystania nowoczesnych technologii w administracji) w ramie rozwoju ponadlokalnego. Korespondowało to z bieżącymi doświadczeniami samorządów. Rewizja list projektów strategicznych lub aktualizacja dokumentów strategicznych wymagały obserwowania potrzeb i zjawisk lokalnych ze wspólnej perspektywy większej liczby JST.

W ramach Makroregionalnego Forum Wymiany Doświadczeń we Wrocławiu interesującym, innowacyjnym i praktycznym tematem była sztuczna inteligencja (AI) jako narzędzie możliwe do zastosowania przez samorządy. Wykład, a następnie warsztat na temat AI spotkał się z dużym zainteresowaniem wśród uczestników forum. Przedstawione zostały prak-



tyczne zastosowania sztucznej inteligencji w pracy urzędników, które dają możliwość wzrostu ich produktywności. Na przykład sztuczna inteligencja mogłaby stać się asystentem w kontekście spraw związanych z funduszami europejskimi, zarządzaniem projektami, jednocześnie stanowiąc pomoc dla niewielkich kadr i finansów małych gmin. Pracownicy samorządów w ramach ćwiczeń podczas warsztatu zaproponowali modele zastosowania sztucznej inteligencji w ich pracy. Warto podkreślić, że płatne rozwiązania komercyjne to znikomy koszt dla samorządu w stosunku do uzyskanych korzyści, m.in. produktywności (możliwe jest zrealizowanie zarówno większej liczby zadań, jak i szybsze ich wykonanie). Z liczby uczestników warsztatu, jak i przeprowadzonej ewaluacji wynika, iż temat ten spotkał się z dużym zainteresowaniem oraz pozytywnym odbiorem przedstawicieli samorządów lokalnych.

Tabela 1. Makroregionalne Fora Wymiany Doświadczeń zrealizowane w czasie trwania projektu CWD 2023.

Makroregionalne Fora Wymiany Doświadczeń	Data	Miejscowość	Liczba uczestników
<i>Rozwój ponadlokalny w wymiarze energetycznym, turystycznym i społecznym</i>	08–09.11.2023 r.	Olsztyn	147
<i>Rozwój ponadlokalny w wymiarze energetycznym, turystycznym i technologicznym</i>	29–30.11.2023 r.	Wrocław	149
<i>Razem</i>			296

Źródło: Opracowanie własne.

2.5 Wizyty studyjne

Podczas realizacji projektu nadal analizowano potrzeby partnerstw. Pomimo krótkiego czasu na realizację działań część samorządów zadeklarowała chęć udziału w wizytach studyjnych. Ta forma wymiany wiedzy i budowania relacji, sprawdzona we wcześniejszych projektach CWD, okazała się ponownie atrakcyjna. Początkowo nie zakładano tego komponentu w projekcie, ale wprowadzono go po zidentyfikowaniu zainteresowania. Działanie to pokazuje konieczność rozwijania wsparcia, które będzie podążało za zgłaszanymi potrzebami – tym bardziej że zainteresowanie samorządów (i partnerstw) tą formą aktywności jest



zróżnicowane. Niewątpliwie właściwe wykorzystanie potencjału wizyt studyjnych wymaga sprecyzowanych obszarów zainteresowania. Zrealizowano 21 wizyt studyjnych, które obejmowały różną tematykę, m.in.:

- doświadczenia w funkcjonowaniu biura stowarzyszenia,
- metody realizacji projektów społecznych i kulturalnych na obszarach wiejskich,
- wykorzystanie potencjału turystycznego na obszarach marginalizowanych.

Konieczne jest podkreślenie znaczenia tego instrumentu pod względem budowania relacji wewnątrz partnerstw, a także rozwijania relacji pomiędzy profesjonalnymi kadrami samorządowymi w skali całego kraju. Wizyty miały także znaczenie dla przebiegu procesu doradczego i wzmacniania zaufania między partnerstwem a współpracującymi z nim doradcami. W CWD 2023 było to także znaczące jako podsumowanie współpracy, która w części przypadków trwała ponad trzy lata.

2.6 Charakterystyka partnerstw

Niemal połowę partnerstw w projekcie (45,33 proc.) stanowią takie, w których skład wchodzi od pięciu do dziewięciu JST. W praktyce oznacza to konieczność porozumienia się w obrębie JST z jednego powiatu lub ze stosunkowo małego obszaru powiązanego funkcjonalnie. W takim przypadku zarówno ustalenie wspólnej listy projektów, jak i podtrzymywanie relacji mogło być stosunkowo łatwe. W partnerstwach większych, składających się z 10 lub więcej JST, osiągnięcie porozumienia wymagało więcej pracy, a działania konsultacyjne (w tym podtrzymywanie zaangażowania wielu osób w proces) wymagało znacznego zaangażowania doradców.

Tabela 2. Podział partnerstw przystępujących do projektu CWD 2023 ze względu na liczbę partnerów.

Skala	Wielkość partnerstw	Liczba partnerstw	Odsetek partnerstw danej wielkości w ogóle liczby partnerstw
Mikro	4 lub mniej JST	12	16,00 proc.
Małe	5–9 JST	34	45,33 proc.
Średnie	10–16 JST	15	20,00 proc.
Duże	17+ JST	14	18,67 proc.
Razem		75	100,00 proc.

Źródło: Opracowanie własne.



Kwestia liczebności pozostawała znacząca również ze względu na specyfikę współpracujących podmiotów: większe, silne ośrodki miejskie otoczone wieloma JST o mniejszym potencjale uzyskiwały inne możliwości negocjacji wewnątrz partnerstw. Działo się tak również ze względu na możliwości w oddelegowaniu pracowników do prac nad ostatecznym kształtem strategii i dokumentów określających sposób jej wdrażania.

Wszystkie te doświadczenia oraz okoliczności determinują jeden z głównych wątków, które pojawiają się w opisie stosowanych w partnerstwach praktyk: **więcej uwagi niż dotychczas poświęcono pracom grup roboczych i wzmacnianiu tworzących je osób odpowiedzialnymi kompetencjami.**

* * *

Zaplanowany scenariusz realizacji projektu był połączeniem dwóch perspektyw: operacyjnego wspierania realizacji zadań związanych z zakończeniem prac nad przygotowaniem strategii partnerstw oraz rozwoju potencjału poszczególnych JST oraz całych partnerstw do wspólnej realizacji projektów zintegrowanych służących wdrażaniu zaplanowanych na kolejne lata strategii. Zagadnienia te opisano w kolejnych rozdziałach.





3. Przykłady praktyki procesu doradztwa strategicznego i projektowego dla partnerstw JST

Praktyki dotyczące zatwierdzenia i przygotowania strategii do wdrożenia są zróżnicowane w zależności od przyjętego typu instrumentu terytorialnego oraz powiązanego z tym wyborem typu dokumentu strategicznego. Miało to również pośredni związek z preferencjami i wypracowaną w poszczególnych regionach koncepcją wykorzystania instrumentów terytorialnych. Ostatecznie ukształtowało to wybrane przez partnerstwa wsparcie w ramach CWD 2023. Wstępne analizy i ustalenia dotyczące kształtu planu pracy w drugiej połowie 2023 r. objęły więc w obszarze dotyczącym doradztwa strategicznego cztery podstawowe wątki tematyczne: dostosowanie zapisów strategii do wymogów regionalnych, proces opiniowania strategii, konsultacje społeczne i organizację wewnętrznych procesów w partnerstwie. Rozkładały się one na dziewięć typów działań, których stopień złożoności był zróżnicowany: od bardzo precyzyjnych (np. wsparcia procesu oceny oddziaływania na środowisko), do złożonych procesów doradczych (z elementami szkoleń i warsztatów) umożliwiających partnerstwu budowanie samodzielnych kompetencji np. w zakresie prowadzenia konsultacji społecznych.

Dokonanie wyboru potrzebnego wsparcia rozkładało się w stosunkowo zbliżony sposób w większości regionów czy typów partnerstw ze względu na formę instytucjonalizacji. Dobierano takie działania, które były najpotrzebniejsze lub partnerzy uznali, że możliwe będzie ich wykorzystanie w krótkim okresie realizacji projektu. Dla części partnerstw było to również kończenie najważniejszych procesów rozpoczętych w poprzednich edycjach CWD (lub we współpracy z komercyjnymi wykonawcami).

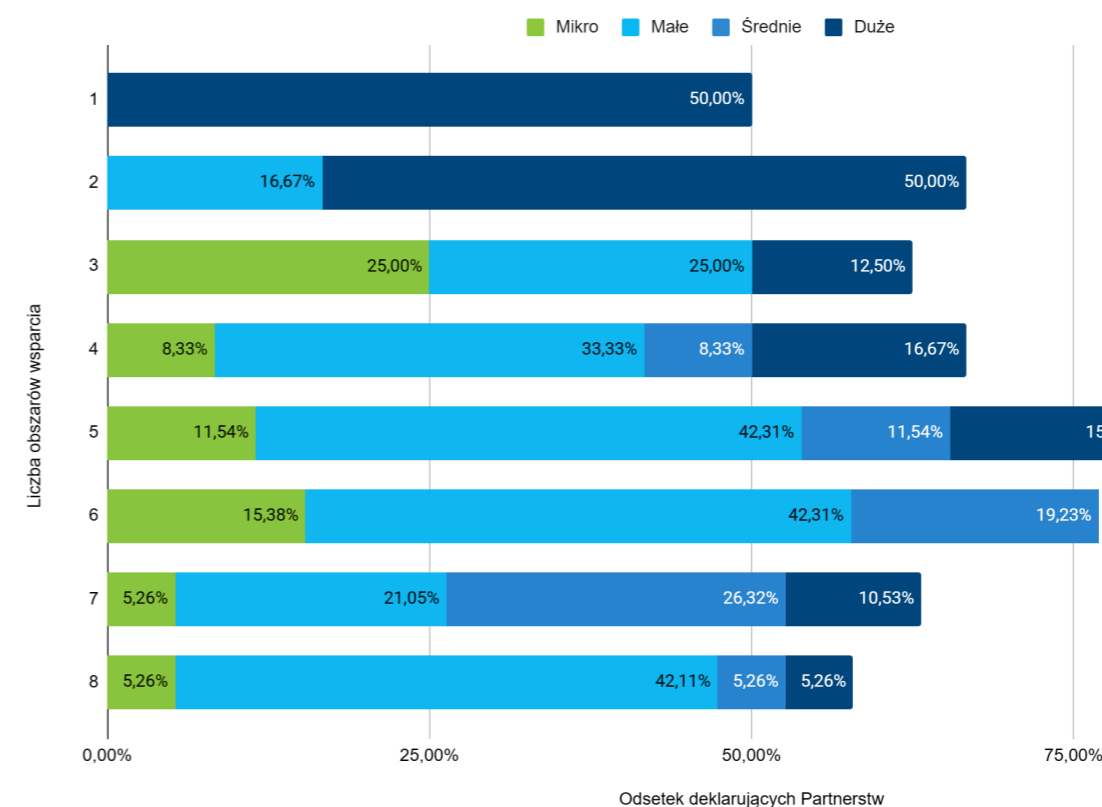
Wyjątek od ogólnej tendencji zilustrowanej na rysunku nr 4 stanowiło wyraźnie mniejsze zainteresowanie ofertą doradztwa wśród największych partnerstw (niemal połowa z nich z dostępnego katalogu wybrała trzy działania doradcze lub mniej). W dużej grupie samorządów zdecydowano się na konkretne działania, którymi można było objąć w krótkim czasie więcej JST lub uzyskać efekty dostrzegalne dla większej liczby partnerów. Uzgodnienia i zakończenie działań w partnerstwie z dużą liczbą samorządów wchodzących w jego skład wymaga zdecydowanie więcej czasu. Drugim wyjątkiem jest możliwie jak największe wykorzystanie wsparcia dostępnego w CWD przez partnerstwa średnie (obejmujące więcej niż dziewięć, a mniej niż 17 JST). 14 na 15 z nich skorzystało z więcej niż połowy oferowanych usług. Potwierdziło to bardziej ogólne przekonanie dotyczące potrzeb, o którym wspomniano już we wstępie: wśród partnerstw współpracujących w CWD wyłania się grupa podmiotów, które na obecnym etapie potrzebują i poszukują wzmocnienia swojego potencjału, ponieważ z jednej strony dostrzegają wyzwania, a z drugiej nie uruchomiły jeszcze dostatecznego potencjału lokalnego, aby odpowiedzieć na istniejące potrzeby. Silne partnerstwa z większych powiatów lub takie, które posiadały ugruntowane doświadczenia współpracy, dostrzegły potencjał w wykorzystaniu możliwości projektu w zakresie doradztwa strategicznego i projektowego.

³ Więcej o kwestiach systemowych i zależnościach pomiędzy typami dokumentów strategicznych a sytuacją partnerstw por. *Raport podsumowujący CWD Plus, Część 2.*



nego i projektowego. Doradztwo i wsparcie warsztatowe dawało możliwość przyspieszenia zatwierdzenia dokumentów strategicznych w poszczególnych JST, a obecność i wsparcie przedstawicieli zespołu CWD w przeważającej mierze działało na samorządy motywująco.

Rysunek 4. Odsetek partnerstw korzystających z określonej liczby działań w ramach wsparcia strategicznego i projektowego w podziale na wielkość partnerstw.



Źródło: Opracowanie własne.

3.1 Dostosowanie zapisów projektu strategii do wymogów regionalnych IZ

Kwestia konsultowania i uzgadniania zapisów strategii lub w przypadku typu dokumentu wymagające jej zawarcia – listy przedsięwzięć lub projektów – stanowiła najczęstszy obszar doradztwa we wszystkich partnerstwach (90 proc. partnerstw uwzględniło to zagadnienie w swoich planach pracy). Oznaczało to przede wszystkim, że proces doradczy musiał opierać się na pracy wewnątrz partnerstwa, w szczególności w zakresie ponownych uzgodnień lub potwierdzenia listy projektów kluczowych. Następnym etapem prac było wykorzystanie wypracowanych kanałów komunikacji z regionalnymi IZ (por. uwagi



z rozdziału 3.2 dotyczące opiniowania). Ten etap wywoływał konieczność bezpośredniego zaangażowania doradców w aktualizację dokumentów strategicznych, wraz z instruktażem dla członków grup roboczych w zakresie dalszych ewentualnych zmian, na całym etapie realizacji strategii.

Działania te były także okazją do weryfikacji potencjału grup roboczych w tym zakresie. Doprecyzowanie założeń i opisów poszczególnych projektów prowadziło niekiedy do sporów pomiędzy partnerskimi JST. Przedsięwzięcia, które zakładały początkowo równe zaangażowanie partnerów, w obliczu pełnej informacji o alokacji środków z funduszu regionalnego wymagały ustalenia określonych priorytetów. Taka dyskusja i przeformułowanie projektów mogło prowadzić do naruszenia jednej z podstawowych, koniecznych cech strategii terytorialnej, czyli jej zintegrowanego charakteru. Wymagało to intensywnych prac merytorycznych (nad kształtem dokumentów) oraz komunikacyjnych (dochodzenia do porozumienia w partnerstwie).

Zróżnicowanie pomiędzy regionami i typami instrumentów terytorialnych nie jest jedynie wyzwaniem dla samorządów lokalnych. Duża liczba dokumentów, których jakość oraz metodologia opracowania potrafią znacząco się różnić, utrudnia także pracę instytucji zarządzających, które muszą zapoznać się z dokumentami. Dla niektórych samorządów wojewódzkich działanie CWD było okazją do unifikacji metodologii opracowywania dokumentów strategicznych wykorzystywanej w regionie, co przełożyło się na ułatwienie pracy IZ.

Województwo zachodniopomorskie zdecydowało się na wykorzystanie ujednoliconego podejścia do przygotowania wszystkich strategii terytorialnych na swoim terenie. Część z nich przygotowano w ramach CWD. Dla innych wyznaczonych partnerstw wykorzystano tę samą metodologię oraz zwrócono się do zespołów eksperckich o podobnym lub tożsamym potencjale. Praktyka ta była możliwa dzięki kompleksowemu podejściu do planowania w regionie. Cały obszar województwa został tu objęty instrumentami terytorialnymi, co oznaczało konieczność większego zaangażowania w komunikację z lokalnymi JST oraz w proces planistyczny (w tym opiniowanie strategii), jednak przyniosło pozytywne skutki w wyniku sprawnego przygotowywania dokumentów strategicznych o oczekiwanej jakości.

Osobnym wyzwaniem dla części partnerstw pilotażowych pozostaje wykluczenie z udziału bezpośredniego finansowania w ramach instrumentu terytorialnego przewidzianego w programach regionalnych (dotyczy to m.in. niektórych partnerstw z województw mazowieckiego lub warmińsko-mazurskiego). W części województw partnerstwa takie pominięto. W innych zaproponowany mechanizm finansowania objął tylko część partnerstw (np. w województwach warmińsko-mazurskim i mazowieckim) lub wręcz tylko część samorządów partnerskich (w przypadku gdy granice partnerstwa przekraczały granice



obszarów interwencji wyznaczonych w strategii rozwoju województwa). Kwestie te miały znaczący wpływ na zaangażowanie partnerstw w pracę, a także potencjalnie przełożą się na ich trwałość. Pomimo to można tu dostrzec efekty pracy doradców oraz sieciowania w ramach FWD. Wspomniany przypadek partnerstwa CWD utworzonego na obszarze dwóch innych obszarów interwencji wspieranych w ramach funduszy europejskich dla Śląska, po długotrwałych dyskusjach i początkowym braku zgody ze strony IZ, doczekał się odblokowania rozmów na temat finansowania wspólnych projektów samorządów formalnie leżących w dwóch różnych subregionach. Długotrwałe dyskusje, kolejne spotkania – w tym z udziałem przedstawicieli MFiPR – początkowo nie przynosiły oczekiwanych rezultatów. Niemniej jednak na końcowym etapie realizacji projektu CWD 2023 rozmowy prowadzone w trakcie kolejnych sesji stolikowych podczas FWD doprowadziły do przełomu i wstępnych deklaracji wsparcia dla projektów partnerstwa.

Praktyką, która potrafi utrwalić wspólne działania również wobec braku znaczących środków, pozostają działania skoncentrowane na tożsamości i kulturze. Jedno z partnerstw od początku swojego funkcjonowania skoncentrowało się na odkrywaniu i dowartościowywaniu lokalnej kultury. Wykorzystano przy tym mocne akcenty powiązane z regionem etnograficznym. Ten wątek stanowiący inspirację do wyboru nazwy partnerstwa spowodował, że niektórzy władarze oddelegowali do pracy w grupie roboczej osoby związane z lokalną kulturą. Praktyka ta nie była powszechna wśród partnerstw CWD. Pomimo że grupa robocza dalej funkcjonowała jako zbiór osób reprezentujących administrację samorządową, doszło do zderzenia dwóch różnych kultur organizacyjnych: urzędniczej i środowiska instytucji kultury. Nałożyły się więc na siebie perspektywa legalizmu – zakorzenienia i oparcia w sztywnych ramach koniecznych decyzji i podstawy prawnej, z perspektywą nieograniczenia – świata samorządowych instytucji kultury, w których doba zawsze jest zbyt krótka, czas pracy pozostaje elastyczny, a finansowanie musi pochodzić ze źródeł spoza budżetu gminy. Co ważne: zawsze jest go zbyt mało i musi być uzupełniane w wyniku zaangażowania wszystkich dostępnych zasobów (w tym społecznych).

W efekcie partnerstwo, które nie uzyska pozakonkursowych środków z funduszu regionalnego, ma za sobą już pierwszy zrealizowany projekt. Niewielki i pozostający w sferze symboli, ale pozwalający na doświadczenie różnych wymagań: gdyby nie zbieg okoliczności i działania towarzyszące innym przedsięwzięciom w jednej z gmin, nie udałooby się zrealizować nawet małego działania. Etos współpracy i poczucie tożsamości wewnątrz partnerstwa pozwoliły na elastyczną reakcję i przezwyciężenie trudności.



3.2 Opiniowanie dokumentów i projektów strategicznych

Kolejnym elementem pracy doradczej wykorzystującej rozwiniętą sieć współpracy pomiędzy partnerstwami, samorządami wojewódzkimi i zespołem terenowym CWD było wsparcie opiniowania dokumentów strategicznych. Jest to nieodzowny element proceduralny przewidziany w systemie wdrażania funduszy europejskich, a jednocześnie istotny dla koordynacji działań rozwojowych w regionach. Część wojewódzkich instytucji zarządzających przygotowało stosowne wytyczne, w ramach których przedstawiono szczegółową instrukcję, która wyjaśnia, na jakiej podstawie prawnej, w jaki sposób i w odniesieniu do jakich kryteriów zaopiniowane muszą zostać dokumenty strategiczne, aby mogły zostać uznane za podstawę do wdrożenia instrumentu terytorialnego. Dokumenty te, pomimo oparcia ich na tych samych przepisach, są przygotowane w różnej formie – część ma charakter bardziej poradnikowy, inne zaś przyjmują formę urzędowych wytycznych. Niektóre z IZ zdecydowały się na udostępnienie na swoich stronach edytowalnych plików do uzupełnienia list projektów i ich opisów. W innych przypadkach tzw. fiszki projektowe konsultowane były z partnerstwami już od dłuższego czasu.

W województwie mazowieckim znaczna część wsparcia skierowana zostanie do ośrodków subregionalnych i partnerstw powstałych w ich obszarach funkcjonalnych. Doradcy CWD wspierający pozostałe partnerstwa wspólnie z samorządowcami przygotowali na wcześniejszym etapie krótkie opisy, które pozwoliły na skonsultowanie możliwości uzyskania dofinansowania wybranych przedsięwzięć strategicznych w planowanych konkursach. Takie podejście, obejmujące dialog pomiędzy partnerstwami i władzami województwa, pozwoliło lepiej ukierunkować pracę w partner-

Jedną z praktyk zaobserwowanych w części województw (m.in. w warmińsko-mazurskim i mazowieckim), jeszcze na etapie realizacji projektu CWD Plus, było wstępne przekazywanie opisów koncepcji projektowych przez partnerstwa. Kolejne wersje pomysłów, opisów i założeń trafiały do odpowiedzialnych urzędników IZ. W drugiej połowie 2023 r. opiniowanie miało już zdecydowanie inny, formalny charakter. Nadal istotna była współpraca poszczególnych władarzy oraz partnerstw z władzami województwa, jednak coraz większego znaczenia nabierały precyzja przygotowywanych dokumentów oraz ich spójność z przyjętymi w regionie rozwiązaniami administracyjnymi (wspomniane wyżej wzory dokumentów i procedury). Rola doradców CWD zmieniła się więc z wysłanników i rzeczników spraw partnerstwa, a zastąpiło ją bycie kolejnym ogniwem kontroli jakości pracy, którą wykonywali członkowie zespołów lub grup roboczych (a sporadycznie w skali projektu – przedstawiciele tworzących się biur partnerstw).

Proces opiniowania strategii i towarzyszących im list projektów nie zakończy się w grudniu 2023 r. i trwać będzie jeszcze w kolejnych miesiącach. Na jego intensyfikację wpływać będzie konieczność i determinacja części IZ do tego, aby jak najszybciej rozpocząć wykorzystywanie środków przypisanych do instrumentów terytorialnych.



Praktyką stosowaną w większości województw dzięki wypracowaniu odpowiednich kanałów komunikacji w projekcie CWD było nieformalne konsultowanie przygotowanych dokumentów strategicznych z IZ. Działanie to minimalizowało możliwość wystąpienia uwag na dalszym etapie procesu (formalne opiniowania według ustalonej procedury, która – co warto zaznaczyć – również w części regionów zakładała możliwość prekonsultacji). Konsekwencją zgłoszenia uwag do dokumentu przesłanego już oficjalnie mogłaby być potrzeba ponownego zatwierdzenia dokumentu w nowym brzmieniu przez organy uchwałodawcze JST tworzące partnerstwo.

Osobnym procesem dotyczącym dokumentów strategicznych było ich opiniowanie przez zarządy województw w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej. Dokumenty np. strategii ponadlokalnych muszą być pod tym względem spójne z planami na poziomie regionalnym.

Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko jest dla samorządów nieustającym wyzwaniem. Sporządzenie dokumentu wymaga nie tylko kompetencji na eksperckim poziomie, ale zajmuje także czas. Prowadzenie wieloaspektowych studiów zarówno od strony środowiskowej, jak i sanitarnej generuje koszty. Co więcej, na poziomie strategii, w której listy projektów mogą zawierać stosunkowo ogólne zapisy (np. nieobejmujące szczegółowego przebiegu inwestycji liniowych), ostateczne oddziaływanie na środowisko będzie musiało zostać dokonane na etapie przygotowywania szczegółowego projektu. Oczywiście praktyką podejmowaną w przypadku takich dokumentów przez JST jest więc próba uniknięcia konieczności powielania wydatków i powtarzania procedur. Prawo daje taką możliwość, a partnerstwa składają wnioski w tej sprawie do instytucji regionalnych⁴. Niestety decyzje w sprawie odstąpienia od procedury sporządzana SOOS zależą każdorazowo od oceny RDOŚ, co uniemożliwia przyjęcie np. wcześniejszego założenia, że taka zgoda zostanie udzielona, ponieważ otrzymało ją inne partnerstwo.

Te trzy zasadnicze procesy opiniowania pozostają pomiędzy sobą w sieci zależności: zmiany wymuszone lub rekomendowane konkretnymi opiniami mają znaczenie dla ostatecznego kształtu strategii, terminu, w jakim rozpocznie się jej wdrażanie, kosztów sporządzenia dokumentacji, a także koniecznej pracy administracyjnej związanej z przygotowaniem kolejnych wersji dokumentów lub odpowiedzi na uwagi. Co więcej, w przypadku konieczności sporządzenia SOOS może wiązać się to z niezbędnymi procedurami (oraz kosztami) wyłączenia wykonawców i odbioru dokumentu o eksperckim charakterze. Wszystko to wydłuża czas, w którym partnerstwo nadal zajmuje się formalnościami, które nie skutkują osiągnięciem właściwych efektów swojego działania.

⁴ Por. art. 48 ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz.U.2023.1094.



3.3 Konsultacje społeczne strategii

Jednym z większych wyzwań dotyczących trwałości samym partnerstw, widocznym już na obecnym etapie ich funkcjonowania, pozostawała kwestia zaangażowania innych interesariuszy strategii. W szczególności zaś zainteresowanie społeczności lokalnej prowadzonymi pracami. Energia społeczności – zaangażowanie, ale też zgoda na realizację konkretnych projektów – będą kluczowe dla osiągnięcia faktycznej integracji strategii i przewidzianych projektów. Doradztwo w zakresie konsultacji społecznych odbywało się na dwóch poziomach.

Pierwszym była praca z grupami roboczymi. To od przedstawicieli JST zależy skuteczność prowadzenia konsultacji, które są w istotny sposób sformalizowane: a) jako niezbędny element procedury zatwierdzania dokumentu strategicznego, b) jako proces uregulowany uchwałami podjętymi w poszczególnych JST, c) objęte są niekiedy lokalnym zwyczajem konsultacji – normą angażowania społeczności w debatę wypracowaną przez lokalny samorząd, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców. Na wszystkie te aspekty należało zwracać uwagę, a jednocześnie jedynymi kompetentnymi osobami do oceny okoliczności we wszystkich z nich były właśnie osoby zasiadające w grupach roboczych.

Drugim poziomem było już faktyczne wyjście do społeczności i interesariuszy z projektem dokumentu. W projekcie zastosowano różne praktyki konsultacyjne zgodne z lokalnymi normami. Tam, gdzie było to możliwe, proponowano także nowe dla społeczności podejście, testowane już wcześniej w trakcie prac diagnostycznych poprzedzających planowanie strategiczne. Oznaczało to więc podanie do wiadomości treści dokumentów, badania ankietowe czy organizację spotkań informacyjno-konsultacyjnych lub debat.

Doświadczenia doradców wskazywały, że w pracy z partnerstwami samorządowymi można było spotkać się z różnymi postawami wobec konsultacji społecznych. Od rzadkiego (choć obecnego) przekonania o ich wyłącznie formalnym charakterze, po modelowe przypadki, w których konsultacje stają się niezbędnym etapem udoskonalenia dokumentu i wzmacniania zaangażowania istotnych interesariuszy. Doświadczenie doradców CWD wskazuje na trzy kluczowe czynniki dla dobrych konsultacji strategii:

- **Partycypacja** – czyli faktyczne skierowanie konsultacji do różnych grup mieszkańców, instytucji (np. parków narodowych lub krajobrazowych, ciał doradczych i konsultacyjnych itp.), przedsiębiorców i organizacji społecznych oraz obywatelskich. Niezbędne jest tu pozostawienie odpowiedniego czasu i form konsultacji, ułatwiających zaangażowanie się w proces. Istotnym, chociaż w niektórych samorządach trudnym doświadczeniem jest zaangażowanie w proces konsultacji także radnych – paradoksalnie pozwala to na przyspieszenie pracy dzięki temu, że część dyskusji, która mogłaby przenieść się na forum posiedzeń rad gmin czy powiatów, odbywa się już na etapie prac nad dokumentem,
- **Reaktywność** – zespół opracowujący strategię musi reagować na zgłoszone uwagi. Nawet jeśli podjęta zostanie decyzja o ich odrzuceniu, konieczne jest ich wyjaśnienie.



nie. W tym wypadku widoczna była przewaga warsztatowych form konsultacji i bliskiej współpracy podczas przygotowywania docelowego dokumentu. Tam, gdzie udawało się wypracować taką formułę, doradcy CWD byli w stanie wesprzeć proces, na bieżąco poszukując zapisów strategii, które spełnią oczekiwania zaangażowanych interesariuszy.

- **Kultura dialogu** – ostatnim z elementów, jednocześnie najważniejszym i łączącym dwa pozostałe, jest określona w partnerstwie i poszczególnych samorządach kultura pracy, uwzględniająca właściwe zaangażowanie władarzy, pracowników administracji i faktyczny dialog z zaproszonymi do konsultacji stronami. Zaangażowanie w JST, w których wcześniej nie włączano innych interesariuszy lub działania takie miały charakter pozorny, lub nie reagowano na zgłaszane uwagi, ryzyko braku zaangażowania w konsultacje jest znaczne.

Jednym z przykładów sukcesu w realizacji konsultacji jest proces przeprowadzony w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Suwałk. Zaplanowano tam dwie formy konsultacji: spotkania online oraz rozbudowany warsztat konsultacyjny. Jednocześnie w MOF działa duże, składające się z około 70 osób ciało opiniująco-doradcze, w skład którego wchodzi przedstawiciele różnych lokalnych instytucji i organizacji trzeciego sektora. O ile spotkanie online nie udało się z powodu niskiej frekwencji, o tyle warsztat konsultacyjny okazał się sukcesem frekwencyjnym i merytorycznym. Wypracowane rozwiązania, w tym zaangażowanie w konsultacje radnych, doprowadziło do szybkiego wprowadzenia niezbędnych zmian w dokumencie. W połączeniu z determinacją partnerstwa do szybkiego sięgania po środki na projekty transportowe doprowadziło to do szybkiego i niemal jednogłośnie uchwalenia strategii. Niewątpliwie czynnikiem sprzyjającym takiemu tempu była wielkość partnerstwa, które składa się z dwóch podmiotów. Należy jednak podkreślić, że najważniejsze wydaje się tu właśnie utrzymanie wysokiej kultury dialogu w samorządzie.

Proces wdrożenia strategii musi być niezależny od wsparcia zewnętrznego. W części partnerstw praktyka doradcza skupiła się więc nie tylko na bezpośrednim udziale doradców jako facylitatorów procesu konsultacyjnego, ale skupiono się na wzmacnianiu kompetencji pracowników urzędów działających w grupach roboczych lub w strukturach powstających stowarzyszeń i związków. Udzielano nie tylko instruktażu, ale też prowadzono pracę warsztatową związaną z komunikacją działań partnerstwa (por. rozdział 4.2).

Istotne dla rozwijania możliwości konsultacyjnych w ramach partnerstw samorządowych pozostają nie tylko czynniki związane z kompetencjami osób odpowiedzialnych za ich organizację. Istotna jest także rozpoznawalność partnerstwa w społecznościach lokalnych, a ten proces będzie jeszcze wymagał dużych nakładów pracy – nie tylko dużych przedsięwzięć, ale także małych projektów informacyjnych czy edukacyjnych, które zazwyczaj nie są nawet wpisane jako działania strategiczne.



3.4 Organizacja wewnętrznych procesów w partnerstwie oraz praca nad projektami strategicznymi

Wsparcie doradcze obejmowało także bieżącą współpracę merytoryczną nad doprecyzowaniem i przygotowaniem do realizacji wybranych przedsięwzięć strategicznych. W przypadku bardziej dojrzałych pomysłów przystąpiono do analizy wykonalności projektu – niekiedy pod kątem wybranych źródeł finansowania (także spoza programów regionalnych).

Dokonywano oceny możliwości realizacji projektów, w tym pod kątem koniecznej do sporządzenia dokumentacji (np. uzyskania zgód lub pozwoleń) niezbędnej do udziału w ogłaszanych już konkursach. Nie było to działanie powszechne, jednak warto wskazać na praktykę części partnerstw, które rozpoczęły kalkulację, na ile dane przedsięwzięcie powinno znaleźć się na liście projektów strategicznych do sfinansowania w ramach instrumentów terytorialnych, a na ile jego realizacja będzie możliwa z innych źródeł.

Przygotowanie do wdrożenia strategii obejmowało w wybranych przypadkach także konieczność zawarcia osobnych porozumień projektowych lub modyfikowania zasad funkcjonowania biur związków samorządowych, aby umożliwić im realizację niezbędnego zakresu zadań.



4. Rozwój potencjału partnerstw JST

Kluczowe dla potencjału partnerstw są kompetencje zespołów odpowiedzialnych za realizację strategii. W praktyce oznacza to umiejętności, doświadczenie i relacje funkcjonujące pomiędzy urzędnikami poszczególnych samorządów. Oczywiście niekiedy zależy to także od determinacji i szczęścia w pozyskiwaniu środków finansowych. Doświadczenie pokazuje jednak, że kompetentne kadry osiągają wyższą skuteczność w tych staraniach.

Wśród praktyki doradczej i warsztatowej w działaniach CWD 2023 skierowanych na podnoszenie kompetencji osób zaangażowanych we wdrażanie strategii jedna z trenerek i doradczyń pracujących z partnerstwami zadaje wóldarzom pytanie: skąd wiedzieli, jak pełnić swoją rolę w pierwszym dniu po objęciu stanowiska? Wcześniejsze doświadczenia, jakość otoczenia instytucjonalnego, samodyscyplina i pokora, dobrzy i sprawdzeni partnerzy. Wszystkie doświadczenia indywidualne w tym zakresie można przekładać także na całość partnerstwa.

Praktyki rozwijania potencjału partnerstw skoncentrowane były na dwóch typach działań: wzmocnieniu instytucjonalnym struktur powstających w partnerstwach, a równolegle rozwijaniu potencjału kadr.

4.1. Zarządzanie w partnerstwach – praktyka i propozycje udoskonaleń

Istotnym zagadnieniem dotyczącym systemu wdrażania strategii jest organizacja działań partnerów. Już na wstępnym etapie prac (pilotaż CWD, a przede wszystkim CWD Plus) doradcy wspierali działania zmierzające do rozwijania wspólnych kompetencji samorządów w tym zakresie, między innymi przez rozwijanie świadomości wewnętrznych potencjałów partnerstw. Wewnętrzna wymiana doświadczeń, wiedzy, pomysłów na rozwiązywanie problemów samorządowych, a przede wszystkim tworzenie wspólnej kultury pracy w partnerstwie pozwoliły części partnerstw podnosić swój potencjał organizacyjny. Był to efekt towarzyszący procesowi instytucjonalizacji. Wskazywano wówczas, że formy bardziej zaawansowane: związki JST oraz stowarzyszenia samorządowe, będą dawały więcej możliwości równego dzielenia się pracą i obowiązkami pomiędzy partnerami. Praca doradcza była skoncentrowana na wsparciu planowania i organizacji pracy przy wdrażaniu strategii. Warto podkreślić, że w przypadku partnerstw, które zaadaptowały wcześniejsze struktury do nowych potrzeb, wymagało to m.in. pracy ze specjalistami, którzy dotychczas posiadali duże doświadczenie przy realizacji konkretnych zadań. Aktualnie muszą oni przygotować się do realizacji i zarządzania projektami, które obejmują nowe obszary tematyczne lub założono ich finansowanie z funduszy wdrażanych na poziomie krajowym, a nie regionalnym.

W części partnerstw przeważały jednak doraźne korzyści wynikające z mniej wymagającej i bardziej swobodnej formy porozumień. Wśród tych, które zadeklarowały brak koniecznego wsparcia w zakresie organizacji wewnętrznej, jako powód wskazywano przede





wszystkim skuteczność współpracy na wcześniej wypracowanych zasadach. W praktyce oznaczało to dwa podejścia:

- wykorzystanie rozwiązań wypracowanych w ramach współpracy partnerstwa CWD (oparcie się na grupie roboczej oraz radzie partnerstwa i zbudowanych w ich ramach relacji),
- wykorzystanie i przekształcenie istniejących struktur partnerskich (związków, stowarzyszeń).

W pierwszym przypadku praktyka ta niosła za sobą trzy zasadnicze wyzwania. Po pierwsze, struktura oparta na wyraźnym oddzieleniu grupy składającej się głównie z wódatarzy (rada) oraz pracowników administracji (grupa robocza), była rozwiązaniem atrakcyjniejszym dla JST dysponujących bardziej rozwiniętymi urzędami – w których pracuje więcej osób, w tym bardziej wyspecjalizowanych w kwestiach dotyczących planowania i strategii. W przypadku JST o mniejszym potencjale kadrowym obecną (choć nie powszechną) praktyką było także angażowanie samych wódatarzy w działania grupy roboczej. Po drugie, wykorzystywano relacje i zaufanie zbudowane przez ponad trzy lata realizacji projektów w ramach CWD. Kwestia ta jest zdecydowanie istotna w przypadku współdziałania opartego na porozumieniach (międzygminnych i powiatowo-gminnych), w których podział prac i zaangażowania partnerów musi polegać na poszanowaniu określonego potencjału samorządu lidera, na którym spoczywają największe obciążenia. W ramach projektu wypracowano propozycje schematów organizacyjnych i procedur, które mają wesprzeć samorządy w realizacji tych zadań. Dodatkowo prowadzono doradztwo i szkolenia mające wzmocnić potencjał osób odpowiadających w samorządach za realizację konkretnych zadań. Po trzecie, pozytywnym aspektem tej praktyki jest brak konieczności organizowania nowych struktur oraz wydzielenia osobnego budżetu na ich sfinansowanie.

Wskazane trzy aspekty można potraktować także jako obszary ryzyka. Wyraźne oddzielenie struktur decyzyjnych od roboczych przynosiło już w partnerstwach efekt w postaci odrzucenia wypracowanych w grupie roboczej rozwiązań. Koncepcje projektów strategicznych wynikające z przebiegu prac opartych na diagnozach musiały ustępować wynikom negocjacji na szczeblu międzysamorządowym. Niekiedy wynikało to także z braku ciągłości w obsadzaniu stanowiska w grupie roboczej – duża rotacja oddelegowanych pracowników jedną z największych przeszkód, na którą zwracają uwagę pracujące w nich osoby. Oba te aspekty (zmiana wypracowanych rozwiązań oraz rotacja) wpływają na obniżanie poziomu zaangażowania „weteranów”, a także obniżenie poziomu zaufania do zasadności angażowania się w przedsięwzięcia takie jak CWD. Wpływa to także na osłabienie zaufania pomiędzy partnerami i rozluźnienie relacji. Ostatecznie przekłada się to na obniżenie efektywności prac w strukturze dotkniętej tymi problemami. Problematyczną stroną trzeciego ze wskazanych zagadnień jest fakt, że struktury zaplanowane do współdziałania przy opracowaniu strategii są zagrożone potencjalnym brakiem samosterowności Rady i Grupy. Brak wsparcia ze strony doradców CWD w strukturze pozbawionych faktycznych animatorów będzie istotną próbą, na jaką zostaną wystawione partnerstwa.



Drugim z zasadniczych sposobów poradzenia sobie z organizacją współpracy było zaadaptowanie istniejących struktur instytucjonalnych, w tym stowarzyszeń lub związków międzygminnych. Część samorządów miała już wcześniejsze doświadczenia w realizacji swoich zadań przy pomocy takich podmiotów i podjęło wyzwanie wypracowania nowej formuły ich działania, służącej celom zawiązanych partnerstw. Rozwiązanie to co do zasady zasługuje na uznanie za dobrą praktykę. Istniejąca organizacja o uznanym, lokalnym potencjale wydaje się predestynowana do pełnienia takiej roli. Rozwiązanie to niesie za sobą dwa ryzyka. Pierwszym jest częsta konieczność włączenia do struktury nowych JST. Rozszerzenie związku lub stowarzyszenia i konieczność ponownego ułożenia relacji we wnętrzu organizacji (w tym np. zmian na stanowiskach kierowniczych) mogą zagrozić jego wewnętrznej spójności.

Kolejną trudnością do przewyciężenia jest budowa zespołu. Dotyczy to przede wszystkim związków jako podmiotów tworzonych w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb komunalnych lub rozwojowych. Wyszkolone i dobrze dobrane kadry zajmujące się przez wiele lat określonym typem projektów nie zawsze będą posiadały potencjał i chęć do zajmowania się nowymi zagadnieniami.

Podsumowaniem tego wątku jest kwestia istotna dla każdej z praktyk w zakresie instytucjonalnej organizacji współpracy: wszyscy uczestnicy procesu muszą się z nim identyfikować i przyjąć dokument strategiczny, który będą wdrażali z pełnym przekonaniem. Zrozumienie idei partnerstwa realizującego wspólną, zintegrowaną strategię terytorialną pozostaje kluczowe dla szans na jej wdrożenie. W większości województw konieczna do tego jest instytucjonalizacja partnerstwa. Wyjątek stanowi propozycja województwa pomorskiego, które wprowadzając instrument Zintegrowanych Porozumień Terytorialnych, umożliwiło realizację projektów samorządom współpracującym bez rozbudowanej współpracy. Środki na projekty przekazywane są na podstawie stosownych porozumień. Pomimo tej elastycznej formy współpracy niektóre z partnerstw decydują się na rozszerzenie współpracy i jej instytucjonalizację. Przykładem jest powstałe Stowarzyszenie „Strefa Przybrzeżna”, w ramach którego planowane są wspólne projekty również w obszarach, których nie obejmuje instrument ZPT.

Część zinstytucjonalizowanych partnerstw w drugiej połowie 2023 roku organizowała swoją działalność w nowej formie. Wraz z rejestracją stowarzyszeń czy rozpoczęciem funkcjonowania związków rozpoczynał się okres intensywnych prac organizacyjnych. Pomocą w tym procesie było rozwinięcie przez doradców koncepcji modelowego centrum partnerstwa oraz opracowanie wytycznych dla doradztwa w zakresie wdrożenia systemu zarządzania realizacją strategii i projektów. Działania te obejmują: zalecenia i propozycje rozwiązań w zakresie struktury zarządzania partnerstwem i regulaminów organizacyjnych dla biur partnerstw zinstytucjonalizowanych w różnych formach, a także propozycje zakresu zadań zatrudnionych osób.



Należy podkreślić, że przyjęty model zakłada różnorodność form, a także różny zakres potrzeb partnerstw: z założeniem, że część z nich posiada już funkcjonujące struktury biurowe, inne dopiero będą przystępować do budowania takich rozwiązań, a pozostałe nie rozważają ich tworzenia. W tym ostatnim przypadku również zaproponowano rozwiązanie polegające na spisaniu przynajmniej procedur podejmowania decyzji oraz przypisaniu zadań konkretnym osobom reprezentującym JST tworzące partnerstwo.

Partnerstwa poszukują różnych możliwości zoptymalizowania swojego zaangażowania w działania partnerskie. Dla niektórych samorządów ważnym doświadczeniem w budowaniu współpracy ponadlokalnej były Lokalne Grupy Działania (LGD). Zarówno praktyka dotychczasowej współpracy, jak i zbudowany w jej ramach potencjał instytucjonalny w postaci biur oraz procedur mogą być w łatwy sposób przeniesione na praktykę wdrażania strategii terytorialnej. Ograniczeniem formalnym przy wykorzystaniu LGD jako osobowości prawnej jest ich formuła prawna (stowarzyszenia tworzone na potrzeby LGD to forma osobna od stowarzyszeń samorządowych), a także zapisy ustawy wdrożeniowej. Pomimo trudności formalnych dla niektórych samorządów ważniejsze okazują się jednak same struktury współpracy w wymiarze ponadlokalnym, które sprawdziły się już na danym terytorium.

Z uwagi na powyższe wątki dotyczące współpracy warto również zwrócić uwagę na zmiany, jakie zaszły w czasie projektu CWD 2023 w sferze instytucjonalizacji partnerstw. W stosunku do końca czerwca 2023 r. (zakończenie projektu CWD Plus) nastąpiła niewielka zmiana.

W czerwcu 2023 r. proces instytucjonalizacji zakończono w 66 partnerstwach na 76 będących uczestnikami projektu. Zawiązanych było 41 porozumień, z czego 20 międzygminnych i 21 powiatowo-gminnych. Funkcjonowało sześć związków, w tym trzy międzygminne i trzy powiatowo-gminne. Ponadto swoją działalność rozpoczęło bądź kontynuowało 19 stowarzyszeń JST. Pozostałe osiem partnerstw było w trakcie instytucjonalizacji, natomiast dwa kolejne partnerstwa nie procedowały instytucjonalizacji w tamtym okresie.

W trakcie realizacji projektu CWD 2023 w grudniu 2023 r. zinstytucjonalizowanych było łącznie 70 partnerstw na 75 uczestniczących (zob. tabela nr 3)⁵. Z czego podpisane zostały cztery porozumienia, w tym trzy międzygminne oraz jedno powiatowo-gminne, jak również utworzony został jeden związek międzygminny. Na podstawie powyższego można zaobserwować, iż w czasie realizacji projektu CWD 2023 proces instytucjonalizacji zakończyło kolejnych pięć partnerstw.

⁵ Łącznie zinstytucjonalizowanych było 71 partnerstw na 76, a pomijając partnerstwo powiatu szczecineckiego, było to 70 na 75 partnerstw.



Tabela 3. Stan instytucjonalizacji w partnerstwach projektu CWD 2023 (stan na grudzień 2023 r.).

Forma instytucjonalizacji	Odsetek Partnerstw (n partnerstw = 75)
Porozumienie międzygminne	32,00 proc.
Porozumienie powiatowo-gminne	26,67 proc.
Związek międzygminny	5,33 proc.
Związek powiatowo-gminny	4,00 proc.
Stowarzyszenie JST	25,33 proc.
Nie zostało dotychczas zinstytucjonalizowane	2,67 proc.
W trakcie procesu instytucjonalizacji	4,00 proc.

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z efektów pracy partnerstwa „Razem dla rozwoju” z województwa mazowieckiego w projekcie CWD Plus było opracowanie koncepcji Modelowego Centrum Partnerstwa. Uznanie tego zadania za jeden z projektów strategicznych pokazuje różnorodność podejścia do tworzonych wówczas dokumentów. Znaczna część partnerstw widziała swoje szanse rozwojowe w dużych projektach sieciowych lub liniowych, pokazujących realizację inwestycji we wszystkich samorządach partnerskich na podobnych zasadach. Z pewnością jest to praktyka służąca przekonaniu mieszkańców do wymiernych korzyści z udziału JST w partnerstwie. Zatem skupienie się na projekcie, którego głównym założeniem jest świadczenie usług administracyjnych, pokazuje zupełnie inne podejście.

Koncepcja ta zakłada budowanie wspólnego centrum kompetencji, które powinno służyć działaniom rozwojowym we wszystkich samorządach należących do partnerstwa. Jak samorządy mogą odpowiadać na wspólne potrzeby i wyzwania? Dzieląc się odpowiedzialnością za przygotowanie nowych rozwiązań, ale przede wszystkim korzystając z wypracowanych procedur, partnerskie samorządy przystąpią wspólnie do realizacji projektów najpotrzebniejszych dla realizacji celów strategicznych. W ramach działań projektowych, posiłkując się doświadczeniami partnerstw oraz wiedzą ekspercką, zespoły doradców FFW i ZMP wypracowały propozycje rozwiązań: regulaminów biur, zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach oraz analizy ryzyka związanego z organizacją współpracy.

Różnice w podejściu do organizacji współpracy zależą, jak wspomiano we wstępie, od złożoności partnerstw. Im więcej JST i bardziej zróżnicowana jest ich wielkość, tym możliwość zorganizowania inwestycji w każdym samorządzie stawała się trudniejsza. Większym





wyzwaniem był także podział zadań i obowiązków. Zaprezentowane na przykładach rozwiązania pokazują, że takie podejście, w którym strategicznym zadaniem partnerstwa jest także wspieranie potencjału do zarządzania i rozwoju projektami bez względu na wielkość samorządu, może być dobrym rozwiązaniem.

4.2. Rozwój kompetencji

Rozwój kompetencji w ramach partnerstwa, poza bezpośrednią pracą z doradcami w ramach działań strategicznych, opierał się także na działaniach warsztatowych. Długotrwały proces budowania partnerstw, który rozpoczął się jeszcze podczas pandemii, dla części uczestników prac był trudnym doświadczeniem. Odłożenie efektów pracy w czasie, wywoływało istotne obawy co do celowości podejmowanych działań. Problem ten wzmacniał brak dedykowanych środków w programach regionalnych dla części partnerstw. Dla samorządów uczestniczących w projekcie od trzech lat przewidziano rozpoczęcie procesu od warsztatu „inicjującego”, który miał zmotywować na nowo do pracy i skupić uwagę pracujących osób na istniejących potencjałach i wypracowanych dotychczas rezultatach (w tym zdobytym doświadczeniu i wiedzy oraz wytworzonych relacjach). Dopiero kolejnym etapem były warsztaty specjalistyczne, które odpowiadały tematami zidentyfikowanym jako kluczowe dla partnerstwa.

Działania te zostały tradycyjnie uzupełnione o badanie ewaluacyjne. Osoby z grup roboczych i rad partnerstwa biorące udział w tych działaniach poza oceną samego wydarzenia proszone były o wskazanie istotnych ich zdaniem działań, które mogłyby posłużyć dalszemu rozwojowi partnerstwa. Struktura odpowiedzi otwartych po ich przeanalizowaniu zaprezentowana została poniżej.

- Miękkie (m.in. integracyjne, zarządzanie, współpraca, praca zespołowa)
 - wzmocnienie partnerstwa
 - współpraca i integracja
 - zarządzanie projektem
 - komunikacja
 - większe zaangażowanie członków partnerstwa
 - wymiana doświadczeń
- Projektowe (m.in. rozliczanie projektów, praca nad projektami, tworzenie projektów, składanie wniosków)
 - rozliczanie projektów
 - realizacja wspólnych przedsięwzięć
 - kompetencje dla organizacji pracy partnerstwa
 - projekty partnerskie realizujące cele strategii
 - projekt partnerski w praktyce
 - przygotowanie dokumentacji do opracowania wniosku



- Strategiczne (dot. działań związanych ze strategią, m.in. opracowywanie czy zarządzanie strategią)
 - budowanie strategii (np. *smart city*)
 - zarządzanie strategią
 - ewaluacja strategii
 - wdrażanie strategii, w tym strategii ZiT
 - aktualizacja strategii pod kątem bieżących informacji o ogłaszanych konkursach
- Wiedza (m.in. poszerzanie wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności)
 - kompetencje dla organizacji pracy partnerstwa
 - innowacyjność
 - kompetencje w zakresie przygotowania listy projektów priorytetowych z uwzględnieniem kryteriów ich realizacji oraz formalne przygotowanie dokumentacji do opracowania wniosków
 - pozyskiwanie środków finansowych
 - przyszłość partnerstwa
 - wykorzystanie narzędzi GIS (np. QGIS)
 - problematyka planowania przestrzennego w samorządach
 - wiedza dotycząca klastrów energii czy spółdzielni energetycznych
- Dokumentacja (m.in. opracowanie dokumentacji, dostęp do dokumentacji)
 - przygotowywanie dokumentacji do opracowania wniosku
 - sporządzanie umów partnerskich
- Instytucjonalne (m.in. organizacja biura, tworzenie instytucji)
 - tworzenie biur partnerstwa (jako związków czy stowarzyszenia) i zatrudnianie w nich specjalistów

Lista zagadnień, które interesowały osoby reprezentujące partnerstwa, nie jest zaskakująca wobec potrzeb omawianych w raportach z badań prowadzonych w CWD Plus. Istotne jest jednak, że część partnerstw podnosiła swoją świadomość dotyczącą zagadnień specjalistycznych, i wraz z rozwijaniem relacji pomiędzy partnerstwami (co było kontynuowane w ramach Forów Wymiany Doświadczeń oraz wizyt studyjnych) poszukuje okazji do pogłębiania kompetencji merytorycznych lub inspirowania działań wzmocniających projekty. Jak wskazano to także przy omawianiu praktyk związanych z doradztwem projektowym i strategicznym, o ile było to możliwe, niektóre partnerstwa opierały się na wsparciu warsztatowym i wzmocnieniu ich kompetencji np. do realizacji zadań konsultacyjnych. Nie jest to jednak jeszcze postawa powszechna.

To właśnie zachęcenie osób uczestniczących w pracach grup roboczych i innych organów wykonawczych partnerstw do intensywnego i wieloaspektowego zaangażowania we wdrażanie strategii wydaje się obecnie największym wyzwaniem stojącym przed partnerstwami. Przekazywanie kompetencji do zewnętrznych wobec urzędu podmiotów (związków i stowa-





rzyszeń) jest praktyką korzystną, o ile na lokalnym rynku jest wystarczająco dużo osób, które są gotowe podjąć pracę. Z drugiej strony, ograniczeniem są tutaj poziomy zarobków – już dziś utrzymanie najlepszych pracowników jest istotnym problemem identyfikowanym przez włodarzy. Jednocześnie nadal w części partnerstw obecne jest przekonanie, że opłacenie składki koniecznej do utrzymania biura partnerstwa stanowi nadmierne obciążenie budżetu. Dzieje się tak, pomimo że zewnętrzna struktura, o bardziej elastycznej formie działania mogłaby przyciągnąć nowe kadry, ale też pomóc w optymalizacji kosztów najdroższych etatów, dzieląc koszty stałe na wiele JST. Praktyki działania związków międzygminnych i powiatowo-gminnych pokazują, że realizacja takiego modelu jest możliwa. Doświadczenie to jednak było budowane w wieloletniej praktyce współpracy i oparte na bardzo konkretnych zadaniach.

W ramach projektu CWD 2023 do 15 grudnia 2023 r. zrealizowano 168 warsztatów. Szczegółową tematykę tych działań zamieszczono w tabeli w Aneksie 2. Podział w bardziej ogólnych kategoriach, zawiera tabela nr 4

Tabela 4. Tematyka warsztatów realizowanych dla partnerstw w projekcie CWD 2023.

Kategorie tematyki warsztatów	Liczba przeanalizowanych warsztatów
Wiedza	47
Strategiczne	35
Miękkie	18
Zarządzanie/Projektowe	17
Projektowe	13
Instytucjonalne	10
Wiedza/Strategiczne	6
Zarządzanie/Strategiczne	6
Zarządzanie	4
Miękkie/Strategiczne	2
Zarządzanie/Projektowe/Strategiczne	2
Strategiczne/Projektowe	2
Instytucjonalne/Zarządzanie/Projektowe	1
Miękkie/Wiedza	1
Projektowe/Instytucjonalne	1
Projektowe/Strategiczne/Instytucjonalne	1
Zarządzanie/Instytucjonalne	1
Zarządzanie/Wiedza	1
RAZEM	168

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez ekspertów Fundacji Fundusz Współpracy i Związku Miast Polskich.



Analizie poddano tematykę 168 warsztatów zrealizowanych od początku września do końca listopada 2023 r. Dokonano klasyfikacji zgodnie z podziałem zastosowanym przy ewaluacji potrzeb partnerstw (zob. początek rozdziału 4.2.), niektórym tematów warsztatów przypisano więcej niż jedną kategorię. Tematyka warsztatów dotyczyła zagadnień strategicznych, projektowych, instytucjonalnych, kompetencji miękkich czy wiedzy w obszarach innych niż wcześniej wymienione. Najwięcej warsztatów (47) skoncentrowanych było na tematach związanych z poszerzeniem wiedzy w poszczególnych obszarach funkcjonowania samorządów i partnerstw. Przede wszystkim były to tematy dotyczące transformacji energetycznej, jak również energetyki odnawialnej. Niemniej jednak pojawiały się także zagadnienia związane z funkcjonowaniem Miejskich Obszarów Funkcjonalnych, problematyki węzłów przesiadkowych (transport) czy integracja baz danych pomiędzy samorządami, a także marketing i rozwój marki z uwzględnieniem mediów społecznościowych. Drugą najliczniejszą grupą były warsztaty skoncentrowane wokół zagadnień strategicznych (35). Aż 34 z nich dotyczyło wzmocnienia partnerstw i wdrażania strategii, przy czym częściowo miały na celu także rozwijanie kompetencji miękkich oraz dwa dotyczące dopasowywania projektów do strategii. Jeden dotyczył wdrażania strategii w odniesieniu do gminnego programu rewitalizacyjnego. Trzecią grupą były warsztaty z zakresu kompetencji miękkich (18), m.in. skutecznej komunikacji, budowania relacji, pracy zespołowej. Warsztaty dotyczące zarządzania projektami (16) czy realizacji projektów (13) związane były ogólnym zarysem z zarządzaniem projektami w praktyce, zarządzaniem projektami zintegrowanymi, przygotowaniem projektów, finansowaniem ich, a także organizowaniem pracy. Również były warsztaty, które dotyczyły zarządzania projektem w konkretnym obszarze, na przykład turystyki czy integracji społecznej. Kilka warsztatów (10) dotyczyło zagadnień instytucjonalnych. Poruszane były aspekty związane z organizacją biura partnerstwa, w tym biura ZIT, funkcjonowaniem stowarzyszenia gminnego czy roli biura jako elementu procesu budowania podmiotowości partnerstwa, jak również rozwój potencjału instytucjonalnego partnerstwa w obszarze turystyki czy usług dla seniorów.

W ramach realizowanych warsztatów widoczne jest to, iż priorytetem zazwyczaj jest rozwijanie kompetencji miękkich. Nie ulega wątpliwości, iż jest to fundament funkcjonowania partnerstw, a także ich trwałości. Ponadto dochodzą interesy, konkurencyjność, a istotne jest, by w przypadku uczestnictwa JST w partnerstwie na pierwszym miejscu była współpraca. Warto również zwrócić uwagę na to, że część warsztatów dotyczyła strategii, którą znacznie łatwiej wdrażać, gdy członkowie partnerstwa ściśle ze sobą współpracują, co przekłada się na uzyskanie efektu synergii.

Należy także podkreślić pojedyncze tematy, które były realizowane w ramach warsztatów. Chociażby rzadko widoczne zagadnienie integracji baz danych między samorządami czy systemów zarządzania polityką przestrzenną, jak również funkcjonowanie Miejskich Obszarów Funkcjonalnych.

Biorąc pod uwagę sytuację organizacyjną i kadrową wielu samorządów, która przekłada się często na niedostateczne możliwości realizacji działań w partnerstwie, być może warto będzie także postawić na wspomaganie pracy urzędników przez sztuczną inteligencję.



Działania wspierające automatyzację pracy wymagałyby wsparcia warsztatowego, skupionego na aspektach praktycznych. Zainteresowanie, jak również zaskoczenie było widoczne wśród uczestników warsztatu (w tym urzędników samorządowych) pt. *Usprawnienie zarządzania w JST wykorzystujące narzędzia sztucznej inteligencji* przeprowadzonego w ramach Forum Wymiany Doświadczeń. Z punktu widzenia możliwości rozwiązania problemu kadr i środków w małych gminach wsparcie przez sztuczną inteligencję (AI) mogłoby okazać się optymalnym rozwiązaniem. Warto uwzględnić to, iż AI cały czas się rozwija i w ciągu kilku lat należy spodziewać się znacznie efektywniejszych rozwiązań.

Kwestia znaczenia AI czy transformacji energetycznej (zagadnieniu poświęcono kolejny podrozdział) pokazuje jeszcze jedną istotną rolę zrealizowanych działań. Zarówno FWD, jak i działania szkoleniowe przynosiły samorządowcom inspiracje i wzbudzały zainteresowanie poszczególnymi tematami. Praktyczne przykłady zastosowań oraz omówienie tematu przez ekspertów-praktyków przynosiło efekt obserwowany w ewaluacji obu tych form wsparcia. W ankietach podsumowujących szkolenia osoby w nich uczestniczące wskazywały na konieczność pogłębienia omawianych podczas spotkań tematów. Podobne wyniki uzyskano podczas ewaluacji FWD. Najczęściej wskazywano, że „prawie wszystkie zagadnienia poruszane na forum” były nowością dla udzielających odpowiedzi. Warto zaznaczyć, że istniała różnica pomiędzy spotkaniami. FWD w Olsztynie miało w większym stopniu charakter praktyczny, o czym świadczyły proporcje uczestników (głównie samorządowcy i eksperci branżowi). W przypadku FWD we Wrocławiu poza przedstawicielami partnerstw (co oczywiste) znacznymi grupami byli eksperci CWD (współpracujący z konkretnymi samorządami), ale także przedstawiciele urzędów marszałkowskich.

4.3 Transformacja energetyczna

Jednym z ważniejszych wyzwań strategicznych, przed jakimi stoją obecnie partnerstwa, jest transformacja w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Proces ten wymaga od władarzy i pracowników gmin posiadania specjalistycznej wiedzy z tego obszaru. Niedobory w tym zakresie mogą być znaczącym ograniczeniem ich potencjału. Jednocześnie kwestie związane z transformacją energetyczną stanowią istotny punkt agendy europejskiej i w efekcie istnieje szeroki wachlarz możliwości sfinansowania powiązanych z nią projektów, w tym przedsięwzięć uwzględnionych jako strategiczne w dokumentach opracowanych na potrzeby partnerstw.

Kwestia transformacji energetycznej jest dobrym przykładem działań związanych ze wzmacnianiem potencjału partnerstw z kilku powodów. Przede wszystkim jest to zagadnienie złożone, w którym mieszczą się działania inwestycyjne (zarówno na poziomie instytucji publicznych, jak i indywidualnych działań mieszkańców), ale też kwestie zarządzania i organizacji usług komunalnych czy wreszcie spraw społecznych związanych z postawami mieszkańców. Transformacja energetyczna pozwala zatem na rozwijanie podejścia zintegrowanego do projektów prowadzonych w partnerstwie. Z punktu widzenia partnerstw samorządowych ważna



jest także dostępność środków wspierających inwestycje. Istotny – w tym w ramach komunikacji działań JST i partnerstw z mieszkańcami – jest także konkretny wymiar działań w tym obszarze. Ilość wyprodukowanej lub zaoszczędzonej energii, wskazanie na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych przeliczanych na tony dwutlenku węgla czy wreszcie oszczędności finansowe pozwalają na zobrazowanie korzyści wynikających ze współpracy. Te wyliczenia dają możliwość przekonania mieszkańców o wadze zagadnienia oraz wzbudzają zainteresowanie opinii publicznej podejmowanymi działaniami. Siła argumentów kierowanych do społeczności wynika z faktycznych korzyści. Oszczędności i prosumpcja to możliwość zaoszczędzenia środków budżetowych – jak pokazały doświadczenia ostatnich dwóch lat, rosnące koszty energii, które generują inflację, zmusiły samorzady do poważnych zmian w swoich budżetach, zwiększając wydatki bieżące i tym samym utrudniając dopięcie budżetu. Z drugiej strony zwiększenie wydatków bieżących w dłuższym okresie ogranicza możliwości inwestycyjne samorządów.

Optymalizacja zużycia energii elektrycznej oraz ciepłej, jak i budowa rozproszonych źródeł energii to także zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego istotnego z punktu widzenia ryzyka związanego z nagłymi zjawiskami atmosferycznymi oraz ze stabilnością dostaw surowców energetycznych w kontekście sytuacji na rynkach międzynarodowych. Działania w skali wykraczającej ponad jedną gminę czy miasto pozwalają także na rozwijanie lokalnych usług związanych z energetyką (także przy działaniu w formule społeczności energetycznych, klastrów czy spółdzielni energetycznych), co przekłada się wprost na tworzenie nowych miejsc pracy.

Ze względu na zainteresowanie samorządów tematem transformację energetyczną włączono w tematykę organizowanych w listopadzie 2023 makroregionalnych FWD, na których prezentowano doświadczenia JST. Zainteresowaniem uczestników cieszyły się warsztaty, na których samorządowcy mieli możliwość zapoznać się z najnowszymi praktykami w obszarze transformacji energetycznej. W Olsztynie dobre praktyki prezentowali następujący eksperci:

- **Piotr Byczkowiak** – prezes spółdzielni energetycznej Biodar (jedna z dwóch spółdzielni zarejestrowanych w KOWR, która dysponuje własnymi mocami wytwórczymi powyżej 1 MWp),
- **Paweł Rędziak** – zastępca burmistrza gminy Ożarów (jako jedni z pierwszych opomiarowali prawie wszystkie budynki użyteczności publicznej pod kątem produkcji, ale również zużycia energii elektrycznej),
- **Stanisław Jędrusina** – wójt gminy Skierbieszów (jako jedyne partnerstwo gmin wiejskich uzyskali bezpośrednie finansowanie z Komisji Europejskiej w ramach Instrumentu Miejskiego EUCF; przez pierwszych pięć konkursów dotacje dostało 20 wniosków z Polski, w tym takie średnie miasta, jak Lubartów, Wołomin, Włocławek itd.).

Prelegenci omawiali nie tylko swoje sukcesy, ale poruszyli również kwestię wyzwań, jakie stoją przed samorządami w tym temacie.

We Wrocławiu warsztaty przeprowadzili pracownicy Uniwersytetu Wrocławskiego. Koncentrowali się głównie na korzyściach i zagrożeniach w zakresie transformacji energetycznej, jakie czekają samorzady w najbliższych latach.





Jedną z najważniejszych praktyk wzmacniających szansę JST lub partnerstwa na faktyczne skorzystanie z możliwości kompleksowej transformacji energetycznej jest pomoc ekspercka osób, które rozumieją wyzwania i dostrzegają możliwości związane z odpowiednim zarządzaniem sprawami energetyki w JST (lub ich grupie). Zaobserwowaną praktyką, która warta jest rozważenia w innych partnerstwach i samorządach, jest wprowadzenie tzw. gminnego/miejskiego energetyka – osoby o odpowiedniej wiedzy, jeśli to możliwe, również z odpowiednim doświadczeniem i, co nie mniej ważne, otwartej na zmiany. Pozwala to na efektywne wykorzystanie szansy, jaką daje transformacja energetyczna. Ten zestaw cech nie jest powszechny, ale zatrudnienie takiej osoby umożliwia wygenerowanie znacznych oszczędności – alternatywą jest zatrudnienie firmy zewnętrznej, z którą trzeba będzie dzielić się własnymi oszczędnościami. Zatem także w tym przypadku widoczna jest szansa, jaką niesie współpraca w partnerstwach i współdzielenie kompetencji w większej grupie podmiotów. Nie ma wówczas konieczności utrzymywania gminnego energetyka w jednej gminie. Taka osoba może współdzielić swój czas między współpracującymi ze sobą samorządami. Zarówno docenienie kompetencji, jak i wykorzystanie potencjału łatwiejsze jest w partnerstwie.

Transformacja energetyczna, co potwierdzali eksperci podczas FWD, jest przedsięwzięciem interdyscyplinarnym. Nie dotyczy wyłącznie bezpośrednio optymalnego zakontraktowania energii na terenie gminy lub partnerstwa. Konieczne jest całościowe podejście, angażujące także wydziały inwestycyjne, kulturalne, społeczne, a także innych specjalistów na poziomie lokalnym. Działania w tym zakresie wymagają uwzględnienia:

- aspektów technicznych i budowlanych,
- inwestycji w infrastrukturę energetyczną ze strony partnerów zewnętrznych (np. właścicieli sieci i firm energetycznych w zakresie dostosowania stacji transformatorowych i możliwości stabilnego odbioru), co oznacza zdolność do współpracy z podmiotami z różnych branż i sektorów,
- czynników środowiskowych (np. dotyczących lokalizacji instalacji OZE i oddziaływania obiektów na lokalną lub migrującą faunę),
- ochrony dziedzictwa kulturowego (np. współpraca z konserwatorem zabytków podczas termomodernizacji budynków),
- kwestii społecznych, związanych zarówno z lokalizacją instalacji, jak i z postawami mieszkańców dotyczącymi oszczędzania energii. Na wyższym poziomie zmiana postaw oznacza także kolejne szanse na projekty prosumenckie lub modyfikację codziennych praktyk służących transformacji energetycznej na poziomie gospodarstw domowych, np. oszczędzaniu energii elektrycznej i ciepła.

Działania te oznaczają konieczność budowania szerokich koalicji w społeczności lokalnej i powiązań ponadlokalnych, które pozwolą na osiągnięcie efektów, które zaakceptują wszyscy mieszkańcy. Kluczowy element sukcesu transformacji energetycznej stanowi również współpraca samorządu z przedsiębiorstwami oraz instytucjami badawczymi. Szerokie grono partnerów umożliwia wymianę doświadczeń, co przyspiesza proces adaptacji nowoczesnych rozwiązań.



Ze wskazanej wyżej złożoności procesu transformacji energetycznej wynika istotność dostępu do dobrej jakości danych i zdolność do budowania na ich podstawie kompleksowego obrazu sytuacji w gminie lub partnerstwie. Inwentaryzacja obiektów, pomiar danych dotyczących zużycia energii w układzie dobowo-godzinowym pozwalają nie tylko na zaplanowanie inwestycji, ale także monitorowanie i ocenę skuteczności podjętych działań. To kolejny argument istotny dla przekonania mieszkańców do dalszych wysiłków w zakresie efektywności energetycznej.

W związku z tym, że działania w obszarze energetyki rozproszonej i odnawialnych źródeł energii nie są nowością, wiele JST ma już pierwsze doświadczenia w tym zakresie. Stosunkowo nowym wyzwaniem pozostają kwestie organizacyjne i budowanie systemów wspólnego planowania i zarządzania zasobami energii elektrycznej i cieplnej. Powstające społeczności energetyczne, klastry energii czy spółdzielnie energetyczne dają różne korzyści i preferencje, ale także stawiają ograniczenia samorządom (np. dotyczące liczebności podmiotów w klastrze w przypadku przekraczania granic powiatowych czy górną wartość mocy źródła ciepła). Przyjęcie odpowiedniej formy współpracy w zakresie energetyki wymaga także umiejętności współdziałania w grupie podmiotów o różnym potencjale.

Dostępność środków finansowych wspierających transformację energetyczną w nowej perspektywie finansowej 2021–2027 różni się od możliwości finansowych poprzedniego okresu programowania. Obecnie większość inwestycji w instalacje fotowoltaiczne opierać się będzie na instrumentach finansowych, a nie na dotacjach. Od tej zasady są jednak wyjątki – w KPO oraz Fundusz Sprawiedliwej Transformacji (FST) będą oferowane dotacje. Niestety środki w KPO będą znacznie ograniczone, zaś FST dotyczy jedynie wybranych województw Polski.

Zainteresowanie przygotowaniem instalacji OZE i współpraca w tym zakresie wśród partnerstw w trakcie CWD 2023 wynikały m.in. z trwającego naboru w ramach Krajowego Planu Odbudowy, działanie B2.2.2 – wsparcie przedinwestycyjne – Instalacje OZE realizowane przez społeczności energetyczne, które obejmowało klastry oraz inne formy współpracy JST na rzecz zaopatrzenia w energię.

Podsumowując, należy podkreślić, że działania w zakresie transformacji energetycznej znajdują się w obszarze zainteresowań partnerskich JST. Widoczny jest deficyt praktycznej wiedzy dotyczącej zarządzania energetyką rozproszoną. Przykład gminy Ustronie Morskie pokazuje także społeczny wymiar takich przedsięwzięć. Jednym z rozwiązań służących upowszechnieniu informacji o utworzonej spółdzielni energetycznej był konkurs dla dzieci, w ramach którego wyłoniono nazwę podmiotu.

* * *

Pytanie, jak powinno działać partnerstwo samorządowe, pozostaje bez jednoznacznej odpowiedzi. Nie ma bowiem jednego sposobu wzorca postępowania ani rozwiązania, które zagwarantowałoby osiągnięcie sukcesu. Jest to kwestia bardzo indywidualna. Nie ma też jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, co należy uznać za sukces partnerstwa: czy realizację ustalonej strategii, czy elastyczne jej modyfikowanie, wraz ze zmieniającymi się warunkami. Natomiast tym, co stanowi dobrą, solidną podstawę, jest z pewnością potencjał partnerstwa:



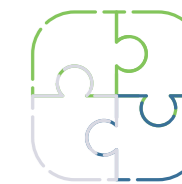
funkcjonujące instytucje, relacje zawiązane w ramach partnerstwa, pomiędzy nimi i reprezentującymi je ludźmi, a przede wszystkim kompetencje kadr działających lokalnie.

Rozwijanie potencjału partnerstw odbywało się wielotorowo. Rozwiązania formalne wybrane podczas procesu instytucjonalizacji nabrały praktycznego wymiaru. Rola lidera w porozumieniu czy funkcjonowanie organów związków i stowarzyszeń w części partnerstw zostały sprawdzone w działaniu, podczas podpisywania porozumień z urzędami marszałkowskimi czy podczas procedury opiniowania strategii z regionalną IZ. Oznaczało to także konieczność organizacji zespołów i zgromadzenia ludzi wokół nowych zadań.

Był to ważny moment dokonywania bilansu zasadności współpracy i dookreślenia roli pełnionej w partnerstwie oraz zadań, jakie stoją przed poszczególnymi JST i ich pracownikami. Wszystko to na etapie rozpoczynania wdrażania zapisów strategii i sięgania po środki przewidziane w ramach instrumentów terytorialnych.

Dla partnerów, w przypadku których korzyść finansowa wynikająca z udziału w partnerstwie nie jest oczywista ze względu na brak dedykowanej puli środków, konieczne było także poszukiwanie innych szans na uzasadnienie zaangażowania we wspólne działania z innymi JST. Tu istotne okazywały się pomysły na konkretne projekty – nie zawsze wprost wynikające z pierwotnej strategii, ale pomyślane jako wspólne działania samorządów partnerskich. Niekiedy mniej wymierne, jak działania kulturalne, innym razem oznaczające konkretne projekty w sferze energetycznej, w której wykazanie korzyści nie będzie stanowiło znacznej trudności.

Podstawą wszystkich tych działań było rozwijanie indywidualnych kompetencji i towarzysząca im zmiana postaw poszczególnych osób: włodarzy i pracowników samorządowych, osób obejmujących stanowiska w biurach związków lub stowarzyszeń. To od ich determinacji zależeć będzie przyszłość wdrażanych strategii.



5. Znaczenie CWD dla realizacji strategii oraz wzmacniania potencjału partnerstw samorządowych

Doświadczenie wynikające z udziału w procesie doradczym nie ma uniwersalnego charakteru. Dla wszystkich partnerstw i samorządów korzystających ze wsparcia CWD miało ono różne znaczenie. Sytuację tę determinowały:

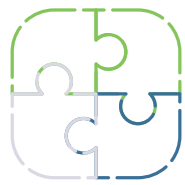
- czynniki wewnętrzne: wola udziału w partnerstwie i projekcie, czynniki polityczne ułatwiające lub utrudniające współpracę z partnerami, doświadczenie partnerów, potencjał kadrowy wpływający na możliwość zaangażowania się w prace partnerstwa lub działania edukacyjne i sieciujące;
- czynniki zewnętrzne: harmonogram prac nad kształtem funduszy europejskich, rozwiązania prawne dotyczące możliwości współpracy i preferowanych form, przyjęte w regionie rozwiązania dotyczące wykorzystania instrumentów terytorialnych, a także brak dedykowanych środków dla części partnerstw terytorialnych w niektórych województwach

Działania zaproponowane partnerstwom w ramach CWD 2023 mogły odpowiadać przede wszystkim na czynniki wewnętrzne, co oznaczało, że ostateczny wpływ projektu nie zależał jedynie od przebiegu wsparcia doradczego. Działania sieciujące (Fora Wymiany Doświadczeń) oraz doradztwo strategiczne w zakresie wspierania opiniowania części dokumentów przyczyniały się do usprawnienia procesu komunikacji pomiędzy partnerstwami a regionalnymi IZ. Należy jednak podkreślić, że w tym zakresie działania projektowe mogły pełnić jedynie rolę katalizatora procesów, które ostatecznie pozostawały w gestii partnerów samorządowych.

Przełom 2023 i 2024 r. to istotny moment, w którym powinno dojść do szybkiego rozpoczęcia wdrażania zaplanowanych strategii. Wskazane wyżej okoliczności powodują, że proces ten jest bardzo złożony, a jego realizacja nie polega jedynie na automatycznym uruchomieniu określonych procedur. Opisane w poprzednich rozdziałach praktyki funkcjonowania partnerstw oraz zakres pracy doradczej i warsztatowej pokazują także wyzwania, przed jakimi stoją współpracujące samorzady. Dyskusje prowadzone w ramach listopadowych forów wymiany doświadczeń prowadziły do wniosku, że kluczową szansą i jednocześnie wyzwaniem dla realizacji strategii pozostaje ponadlokalny wymiar partnerstw. Złożoność okoliczności, zróżnicowanie sytuacji poszczególnych samorządów podejmujących współpracę i wreszcie skala wyzwań (np. związanych z demografią, transformacją energetyczną czy sytuacją międzynarodową) zmuszają do współpracy i czynią z niej jedyną odpowiedź na przyszłość. Prowadzone przez panelistów i uczestników forów dyskusje, a także uwagi i przemyślenia doradców pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków. Uporządkowano je w trzech zasadniczych obszarach, które odpowiadają również zidentyfikowanym potrzebom partnerstw.

Po pierwsze, niezbędne pozostaje **wsparcie w rozwijaniu współpracy i zaufania, a także kluczowej dla tych wartości roli liderów partnerstw**. W tym zakresie rekomendowane





jest dalsze rozwijanie sieci współpracy wewnątrz- i międzyregionalnych. Możliwość wymiany doświadczeń i inspiracji czerpanych z praktyki innych samorządowców pozostawać będzie ważnym elementem wzmacniającym potencjał do kreowania istotnych przedsięwzięć rozwojowych. Jednocześnie dużą wagę należy przywiązywać do realizacji choćby niewielkich projektów partnerskich, które pozwalają na testowanie współpracy i rozwijanie zaufania pomiędzy partnerami, którzy mają podjąć się długofalowych i złożonych działań.

Istotnymi narzędziami do stworzenia partnerstwa i przekonania mieszkańców oraz innych interesariuszy do poparcia takiej współpracy jest precyzyjne **określenie celów i dobre zorganizowanie partnerstwa**. Konieczne jest w tym obszarze wspieranie trwałych zdolności samorządów do monitorowania dotychczasowych dokonań. Zarówno cele, jak i organizacja współpracy powinny być dopasowywane do zmieniających się okoliczności. Zdolność do podążania za nowymi wymaganiami mogą zapewnić przede wszystkim dobrze zaprojektowane i działające instytucje wspierające współpracę.

Ostatnim z wątków, który w najmniejszym stopniu zależy od samorządów lokalnych, a jednocześnie wpływa na kształt dyskusji dotyczącej współpracy ponadlokalnej, jest **organizacja tego, jak finansowane są przedsięwzięcia strategiczne**. Zewnętrzne relacje partnerów i zdolność do współpracy na rzecz pozyskania finansowania na uzgodnione priorytety wymaga zarówno efektywnej pracy wewnątrz partnerstwa, jak i działalności rzeczniczej, skierowanej do partnerów regionalnych i krajowych. Wymaga to nie tylko determinacji, ale także wiarygodności wynikającej z potencjału partnerstwa do realizacji projektów. W związku z tym samorządy potrzebować będą wsparcia operacyjnego: wzmacniania kompetencji do pozyskiwania środków, ale także nadzoru nad realizacją części przedsięwzięć – w szczególności w przypadku partnerstw, które zidentyfikowały jako kluczowe projekty dotyczące zagadnień rzadziej podejmowanych samodzielnie przez administrację (np. usług społecznych, zdrowego trybu życia czy wspomnianej już transformacji energetycznej, wymagającej współpracy wielu podmiotów, aby zarówno uzyskać finansowanie, jak i osiągnąć zakładane korzyści).

CWD 2023 w dużej mierze uzupełnił wsparcie rozpoczęte we wcześniejszych edycjach projektu. Ze względu na czas trwania projektu zaplanowane działania musiały być ograniczone do najpotrzebniejszych, a zarazem możliwych do zrealizowania przez sześć miesięcy. Skupiono się na kwestiach krytycznych dla skutecznego i szybkiego rozpoczęcia wdrażania strategii. Kwestie te podsumowaliśmy w rozdziale 3. Nie wszystkie z tych działań zostały zakończone ze względu na procedury w regionach lub przeciągające się negocjacje w samych partnerstwach, w których zatwierdzenie dokumentów strategicznych przerodziło się w długie dyskusje w poszczególnych JST. Nie wszędzie proces ten przebiegał płynnie i szybko. Znaczącym efektem pracy doradczej i szkoleniowej wykonanej w CWD 2023 jest także proces wewnętrznego wzmacniania partnerstw. Oznaczał on zarówno wzmocnienie instytucjonalne (wsparcie organizacji wewnętrznych struktur partnerstwa), jak i wzmacnianie kompetencji poszczególnych pracowników samorządów tworzących partnerstwo. Działania te wymagają kontynuacji i wobec naturalnej dynamiki funkcjonowania partnerstw będą musiały być powtarzane wraz ze zmianami kadrowymi i wchodzeniem w kolejne fazy wdrażania strategii.

Na kolejnych stronach wskazujemy główne wnioski dotyczące najważniejszych czynników wpływających na dalsze możliwości rozwoju partnerstw.



1. Współpraca, zaufanie i rola liderów

Najważniejszym z aspektów współpracy jest zbudowanie odpowiednich relacji pomiędzy partnerami. Zaufanie budowane jest w praktyce: wspólna praca, dyskusje i dialog dotyczący potrzeb i możliwości poszczególnych stron pozwalają na określenie odpowiedzialności w ramach partnerstwa. Nie jest to jednak kwestia wystarczająca. Po wskazaniu obszarów koniecznego zaangażowania pozostaje jeszcze ostatni krok: wola wzięcia na siebie zobowiązań i odpowiedzialności. W tym aspekcie kluczowi są liderzy – silni i zdolni do działania zespołowego, którzy w krytycznym momencie współpracy wezmą na siebie podejmowanie decyzji czy po prostu swoim zaangażowaniem i pracą będą wskazywać innym właściwy kierunek działania.

Liderzy jako „właściciele procesu współpracy”

Charyzma liderów oraz wola brania odpowiedzialności za współpracę stanowią istotny potencjał (lub deficyt) partnerstw. W toku procesu doradczego zmieniał się skład poszczególnych grup roboczych, a niekiedy także rad partnerstwa. Osoby, które pierwotnie pełniły role lidery, odeszły lub uznały, że ich zaangażowanie jest zbyt duże. W wielu miejscach ich rolę przejęli ludzie, którzy wcześniej zajmowali się wyłącznie swoimi zadaniami administracyjnymi, a wraz z rozwijaniem się współpracy przyjmowali nowy zakres obowiązków i zaczęli odnajdywać się jako ci, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za wspólną pracę. To poczucie odpowiedzialności jest właśnie główną przesłanką, którą w przyszłości należy odnajdywać w partnerstwach i przez rozwijanie kompetencji pomagać we wzmacnianiu lokalnej współpracy na rzecz rozwoju.

Wzmocnienie kompetencji liderów

Ważnym elementem pozostaje także potrzeba wspierania liderów. Na poziomie członków rad partnerstw warto skierować przyszłe wysiłki do dalszego inspirowania i pokazywania istotnych przykładów realizacji projektów partnerskich, ale także budowania stałych form współpracy towarzyszących niektórym przedsięwzięciom (np. spółdzielni energetycznych czy centrów usługowych – dla powstania tego typu podmiotów utrwalających współpracę aspekt woli liderów jest kluczowy). Wśród liderów grup roboczych warto wzmacniać kompetencje facylitacyjne, a nawet trenerskie. Szerokie kompetencje i doświadczenie osób na co dzień zmagających się z realizacją złożonych projektów powinny być istotnym zasobem partnerstwa. Warto więc wzmocnić możliwość dzielenia się wiedzą na poziomie lokalnym i w ramach współpracy ponadlokalnej. Istotne wydaje się także wzmocnienie możliwości wykorzystania nowych technologii: wykorzystania narzędzi AI czy automatyzacji procesów, aby maksymalnie odciążyć członków grup roboczych, a zaoszczędzony czas przeznaczyć na wspólną pracę strategiczną.

Istotne znaczenie facylitacji

Stały zespół doradców pracujący z partnerstwem przez długi czas i systemowy charakter projektu wpłynęły na to, że osoby towarzyszące samorządom w pracy weszły w części przypadków w rolę pośrednią pomiędzy faktycznym animatorem partnerstwa (osobą inspirującą





i towarzyszącą partnerstwu w podejmowaniu kolejnych aktywności) a facylitatorem wspierającym dialog (a niekiedy negocjacje) pomiędzy partnerami. Przy wsparciu doradców oraz z wykorzystaniem oferty w zakresie sieciowania łączenie ról eksperckiej z wymienionymi wyżej funkcjami było możliwe do utrzymania. Po zakończeniu projektu rolę tę będą musiały przejąć osoby z partnerstwa.

Jednocześnie znaczenie facylitatorów w procesie wdrażania strategii będzie wzrastać. Realizacja założeń, które już zostały opisane, będzie wymagała nowej kultury dialogu wewnątrz partnerstw. Zmiana uwarunkowań zewnętrznych, sukcesy, ale też pojawiające się trudności w realizacji będą wymagały wsparcia komunikacji, aby nie przerodziła się ona w konflikty zagrażające trwałości partnerstw. Ważny dla tego procesu będzie także czas po wyborach samorządowych, po których może dojść do częściowej wymiany osób zaangażowanych w funkcjonowanie partnerstwa. Właściwa transformacja personalna i wytworzenie identyfikacji z dotychczasowymi doświadczeniami partnerstwa będzie z pewnością jednym z najważniejszych wyzwań w 2024 r.

Zróżnicowanie kompetencji i zaangażowania

Wewnętrzne dysproporcje w kompetencjach czy różnice w postawach wobec idei współpracy i projektów strategicznych wskazanych przez partnerów uwidoczniły się w drugim półroczu 2023. Wraz z przystępowaniem do etapu wdrożeniowego i koniecznością realizacji kluczowych projektów napięcia wynikające ze zróżnicowania potencjału mogą przybierać na sile. Elementem ograniczania tego ryzyka są sprawnie działające instytucje partnerstwa: grupy robocze i rady w przypadku porozumień oraz organy statutowe związków i stowarzyszeń. W przypadku tych bardziej zaawansowanych form współpracy wydelegowanie zarządzania projektami do wspólnego biura może sprzyjać podnoszeniu jakości pracy i przewyższeniu różnic kompetencyjnych.

2. Jasne i uzgodnione cele współpracy



Współpraca i zaangażowanie liderów w określenie wspólnych wartości wymagało w kolejnym kroku operacjonalizacji. Dla partnerstw oznaczało to ustalenie wspólnych celów i stworzenie struktur, które będą realizowały przyjętą strategię.

Osiągnięcie porozumienia w kwestii celów w ramach partnerstwa ma fundamentalne znaczenie dla skoordynowanego podejścia do rozwiązywania wspólnych problemów oraz realizacji projektów na rzecz rozwoju danego obszaru. Realizacja projektu CWD potwierdziła, że jasno określony cel działań partnerskich stanowi punkt odniesienia, umożliwiający efektywne planowanie, koordynację i monitorowanie działań podejmowanych przez poszczególne samorządy. To także fundament, na którym buduje się zaufanie i wspólną odpowiedzialność za osiągnięcie ustalonego rezultatu.

Jak pokazała praktyka projektu CWD, uzgodnienie wspólnego celu umożliwia również skoncentrowanie się na wspólnych wartościach i interesach, co sprzyja budowaniu trwałych więzi między samorządami. Uzgodniony cel jest również istotny ze względu na zdolność przyciągania środków zewnętrznych, takich jak fundusze europejskie czy inne formy wsparcia. Jasno określony cel jest bowiem elementem każdej skutecznej aplikacji o dofinansowanie, co umożliwia zwiększenie szans na pozyskanie środków na projekty mające realny wpływ na rozwój danego obszaru.

Dopasowanie dokumentów strategicznych do lokalnych i ponadlokalnych celów

Wraz z upływem czasu zmieniają się okoliczności wdrażania strategii, a także świadomość wspólnych celów w partnerstwie. Dotyczy to możliwości wdrożenia poszczególnych projektów strategicznych (np. finansowych i organizacyjnych) oraz przekonania partnerów o potrzebie współpracy w wymiarze ponadlokalnym. Jest to zjawisko naturalne dla procesów planowania strategicznego. Oznacza niekiedy konieczność dalszej pracy nad formalną stroną niektórych dokumentów.

Dla części partnerstw wyzwaniem stanowi konieczność zmiany typu strategii wobec wymagań stawianych przez IZ. Najczęściej władze regionalne wychodzą naprzeciw takim potrzebom i starają się wesprzeć dodatkowe zamówienia związane z opracowaniem dodatkowych elementów dokumentów strategicznych. W perspektywie kolejnych lat można rekomendować większe zaangażowanie partnerstw w konsultacje i ustalanie reguł prowadzenia polityki na poziomie regionów. Wraz z rozwojem potencjału związków i stowarzyszeń w województwach będą się wzmacniać istotni partnerzy. Już dziś widać znaczącą różnicę w doświadczeniach miast pełniących rolę związków ZIT w poprzedniej perspektywie funduszy europejskich wobec podmiotów, które debiutują w tej roli.

Ewaluacja i monitorowanie strategii w kontekście wniosków z prac nad listami projektów strategicznych

Wspólne cele i pomysły na wdrożenie projektów służących ich realizacji w praktyce oznaczały przygotowywanie fiszek projektowych i list projektów strategicznych. Dla części part-





nerstw było to znaczącym wyzwaniem negocjacyjnym. Wiązało się z koniecznością budowania konsensusu pomiędzy samorządami o różnym potencjale, a jednocześnie powiązania postulowanych działań w ramy diagnozy poprzedzającej strategię. Równoważenie autorskiej wizji rozwoju z rzetelną analizą opartą na danych będzie także wyzwaniem na etapie wdrażania. W tym celu konieczne są bieżące monitorowanie i okresowa ewaluacja działań strategicznych (co opisano w dokumentach), ale także podobny proces dotyczący funkcjonowania partnerstwa.

Należy również rekomendować działania rzecznicze i informacyjne prowadzone na poziomie MFIPR oraz organizacji realizujących projekt CWD, skierowane do szkół wyższych kształcących specjalistów w zakresie funduszy europejskich, administracji i rozwoju regionalnego, obejmujących działania związane z monitorowaniem i oceną wdrażania dokumentów strategicznych. Działania w tym zakresie powinny wspierać także podnoszenie kompetencji aktualnych pracowników sektora publicznego np. przez przygotowanie i udostępnienie odpowiednich publikacji informacyjnych i edukacyjnych czy dalsze wsparcie w zakresie wymiany wiedzy i podnoszenia kompetencji.

Zarządzanie i gromadzenie danych w partnerstwach

Istotnym elementem utrwalającym współpracę, ale także pomagającym w zarządzaniu strategią i w generowaniu pomysłów na wspólne projekty (również nieujęte bezpośrednio wśród głównych zadań strategicznych), jest gromadzenie i analiza danych dotyczących sytuacji w partnerstwie. Wraz ze zbliżającym się momentem rozpoczęcia wdrażania widoczny był wzrost zapotrzebowania na informacje i towarzyszące im analizy, które mogą posłużyć najpierw do konkretyzowania zakresu projektów strategicznych, a następnie do oceny skuteczności i efektywności ich realizacji. Wsparcie rozwoju kompetencji partnerstw w tym zakresie wydaje się jednym z bardzo ważnych zadań do podjęcia w nieodległej przyszłości. Należy przy tym zaznaczyć, że kwestie te dotyczą wielu zagadnień: danych przestrzennych, polityki społecznej, transportu czy energii. W każdym z nich konieczne są nieco odmienne kompetencje i doświadczenia. Można w tej kwestii dostrzec także szanse dla samych partnerstw: rozwijanie kompetencji do zbierania, zarządzania i analizy danych na poziomie całego partnerstwa wydaje się o wiele bardziej efektywne niż działanie w skali pojedynczych, niewielkich JST.

3. Dostępne środki finansowe



Istotnym elementem różnicującym sytuację partnerstw był dostęp do dedykowanych im środków finansowych. Kwestia ta, podnoszona wielokrotnie, była dla wielu samorządów punktem zwrotnym przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu się we wspólne działania. Dla części JST brak takiego wsparcia przewidzianego w programie regionalnym oznaczał zakończenie zainteresowania udziałem w partnerstwie. Dla innych, pomimo wcześniejszego braku zainteresowania pozostałymi aspektami, pozostanie i dalsza współpraca partnerska okazały się drogą do rozwijania własnego potencjału. Z pewnością podejście do tej kwestii ulegać będzie dalszej ewolucji. Należy podkreślić, że doświadczenie zmiany orientacji wobec celu udziału w partnerstwie stanowi samo w sobie duży potencjał w poszczególnych JST. Co ważne, wspólne inspirowanie się samorządów działających w grupie podnosi także szansę, że uda się im sięgnąć po środki konkursowe lub pochodzące z innych źródeł (funduszy krajowych lub KPO). W tym zakresie należy rekomendować dalszy monitoring źródeł finansowania projektowanych na szczeblach regionalnym, krajowym i europejskim w celu wsparcia starań partnerstw korzystających dotychczas z CWD, o dodatkowe preferencje w naborach lub wręcz dedykowane środki. Dotychczasowe doświadczenia i starania stanowią istotną przesłankę, uwiarygadniając potencjał tkwiący we wspólnych strategiach.

Konieczne jest także dalsze obserwowanie różnych rozwiązań wprowadzonych w poszczególnych województwach. Systemowa analiza tych działań może posłużyć do bardziej kompleksowego zaprojektowania przyszłego kształtu systemu wdrażania funduszy europejskich w kolejnej perspektywie finansowej.

Wpisywanie się wsparcia CWD w harmonogram wdrażania perspektywy 2021–2027

Główne wyzwanie wsparcia w ramach CWD dotyczy kwestii systemowej – rozpoczęcie działań było pomyślane adekwatnie do ogólnych ram wdrażania (terminy budżetowe perspektywy finansowej). Nie doszło jednak do ostatecznej synchronizacji z przebiegiem negocjacji na poziomie europejskim i ustaleniami na poziomie regionalnym. Wynikały z tego trudności w działaniu i organizacji partnerstw: konieczność dopasowania formy opracowywanej i przyjmowanej strategii (zarówno dotyczące typu strategii, jak i form opisywania projektów strategicznych), dynamika przygotowywania dokumentacji do projektów strategicznych czy wreszcie nadal zmieniane harmonogramy naborów (lub brak wskazania terminów w części priorytetów w programach regionalnych). W efekcie wiele działań doradczych wyprzedzało optymalny kalendarz, a w partnerstwach brak było szybko osiągalnych, widocznych efektów pracy. Wpływało to demotywująco na część samorządów, a także na poszczególne osoby uczestniczące w grupach roboczych. Kwestia ta okazuje się jedną z częściej podnoszonych wśród partnerstw rozpoczynających korzystanie z oferty CWD od pilotażu.





Odbudowa relacji w partnerstwie wobec braku wsparcia w niektórych regionach

Dla partnerstw korzystających ze wsparcia CWD, które nie mają dedykowanych środków w ramach programu regionalnego, istotnym wyzwaniem na etapie rozpoczęcia wdrażania strategii będzie podtrzymanie współpracy i redefinicja założeń organizacyjnych. Konieczność zaangażowania się w pozyskanie środków konkursowych lub wypracowanie nowego montażu finansowego projektów strategicznych będzie nie tylko wyzwaniem merytorycznym, ale także próbą zaufania i zbudowanych dotychczas relacji. Istnieje duże ryzyko, że partnerstwa, dla których przewidziano wsparcie w ramach różnych struktur terytorialnych (w ramach programów regionalnych), nie będą kontynuowały współpracy bez wsparcia udzielanego w ramach CWD. Dodatkowo należy zaznaczyć, że dla części partnerstw motywacją do podtrzymywania współpracy był udział w projekcie o ogólnopolskim zasięgu. Nawet jeśli nie było to deklarowane przez realizatorów, dla niektórych samorządów zaangażowanie w CWD dalej dawało nadzieję na to, że współpraca przyniesie partnerstwu korzyści finansowe lub przynajmniej znaczne ułatwienia w dostępie do wsparcia finansowego.

Aneks 1 – Partnerstwa biorące udział w projekcie CWD 2023



Partnerstwa uczestniczące w projekcie CWD 2023 w podziale na typ instytucjonalizacji oraz przewidziany instrument terytorialny – grudzień 2023 r.

Nazwa partnerstwa	Województwo	Typ instytucjonalizacji	Instrument terytorialny
ZIT Legnicko-Głogowskiego Obszaru Funkcjonalnego	Dolnośląskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT
Partnerstwo „Związek Gmin Ziemi Kujawskiej”	Kujawsko-pomorskie	Związek międzygminny	Brak
Partnerstwo „Wspieramy rozwój naszych małych ojczyzn”	Kujawsko-pomorskie	Porozumienie międzygminne	Brak
Partnerstwo „Razem dla rozwoju” (wraz z woj. kujawsko-pomorskim)	Kujawsko-pomorskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo „Roztocze Środkowe” (wraz z woj. podkarpackim)	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo „Zielona Brama Roztocza”	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
„Partnerstwo z obszaru Skierbieszowskiego Parku Krajobrazowego”	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Chełmski Obszar Funkcjonalny	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Miejski Obszar Funkcjonalny Krasnegostawu	Lubelskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT
Partnerstwo Gminy Powiatu Biłgorajskiego dla rozwoju gospodarczego	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	IT
Miejski Obszar Funkcjonalny Opola Lubelskiego	Lubelskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Partnerstwo „Razem dla rozwoju” Powiatu Żagańskiego	Lubuskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Północ Województwa Lubuskiego zawsze razem	Lubuskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Świebodzińsko-Międzyrzecki Miejski Obszar Funkcjonalny	Lubuskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Partnerstwo Gmin Łagów, Lubrza, Skąpe i Powiatu Świebodzińskiego	Lubuskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Partnerstwo „Krośnieński Obszar Funkcjonalny”	Lubuskie	Związek powiatowo-gminny	IIT
Partnerstwo gmin – Lubuska 9	Lubuskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo przygraniczne na rzecz Łuku Mużakowa	Lubuskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo „Między Kutnem a Łęczycą”	Łódzkie	Porozumienie powiatowo-gminne	Brak





Nazwa partnerstwa	Województwo	Typ instytucjonalizacji	Instrument terytorialny
Partnerstwo „Sieradzkie+”	Łódzkie	W trakcie procesu instytucjonalizacji	IIT
MOF Sieradz-Zduńska Wola-Łask	Łódzkie	Porozumienie międzygminne	ZIT
MOF Tomaszów Mazowiecki-Opoczno	Łódzkie	Porozumienie międzygminne	ZIT
MOF Radomsko-Piotrków Trybunalski-Belchatów	Łódzkie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Partnerstwo „Związek Gmin Krynicko-Popradzkich”	Małopolskie	Związek międzygminny	IIT
Partnerstwo „Stowarzyszenie Samorządów Powiatu Dąbrowskiego”	Małopolskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Partnerstwo Miast i Gmin powiatu limanowskiego na rzecz ożywienia gospodarczego i wspólnej realizacji przedsięwzięć	Małopolskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Stowarzyszenie Gorlicki Obszar Funkcjonalny	Małopolskie	Stowarzyszenie JST	ZIT
Stowarzyszenie Aglomeracja Chrzanowska	Małopolskie	Stowarzyszenie JST	ZIT
Partnerstwo jednostek samorządu terytorialnego z terenu powiatów makowskiego, przasnyskiego i pułtuskiego	Mazowieckie	Porozumienie powiatowo-gminne	Brak
Partnerstwo „Razem dla rozwoju”	Mazowieckie	Stowarzyszenie JST	IIT
Partnerstwo „Razem dla rozwoju Doliny Liwca”	Mazowieckie	W trakcie procesu instytucjonalizacji (przewidywane porozumienie)	Brak
Obszar Funkcjonalny Miasta Płocka	Mazowieckie	Porozumienie międzygminne	IIT (MSIT)
Partnerstwo Radomskiego Obszaru Funkcjonalnego	Mazowieckie	Stowarzyszenie JST	IIT (MSIT)
Partnerstwo Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Ciechanowa	Mazowieckie	Porozumienie międzygminne	IIT (MSIT)
Ostrołęcki Obszar Strategicznej Interwencji	Mazowieckie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT (MSIT)
Partnerstwo na 307 (wraz z woj. wielkopolskim)	Opolskie	Porozumienie powiatowo-gminne	Brak/IIT
Partnerstwo Stowarzyszenie Subregion Południowy	Opolskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Stowarzyszenie Subregion Północny Opolszczyzny	Opolskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Partnerstwo „Zagłębie Ambitnej Turystyki”	Podkarpackie	Związek międzygminny	IIT
Partnerstwo „Gminy powiatu brzozowskiego”	Podkarpackie	Związek powiatowo-gminny	IIT
Partnerstwo „Gminy powiatu kolbuszowskiego”	Podkarpackie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT



Nazwa partnerstwa	Województwo	Typ instytucjonalizacji	Instrument terytorialny
Stowarzyszenie Czwórmiasto	Podkarpackie	Stowarzyszenie JST	Brak
Jarosławsko-Przeworskie Partnerstwo na rzecz Rozwoju	Podkarpackie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo „Wiele gmin – jeden cel”	Podlaskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Ziemia Wysokomazowiecka	Podlaskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Porozumienie Terytorialne „Augustowsko-Biebrzański Park Turystyczny”	Podlaskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Partnerstwo Południowo-Wschodniego Podlasia	Podlaskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Miejski Obszar Funkcjonalny Suwałk	Podlaskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Miejski Obszar Funkcjonalny Łomży	Podlaskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Związek Międzygminny „Wschodnie Powiśle”	Pomorskie	Związek międzygminny	ZPT (IIT)
Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie	Pomorskie	W trakcie procesu instytucjonalizacji	ZPT (IIT)
Partnerstwo międzywojewódzkie Obszaru Funkcjonalnego Żuławy	Pomorskie	Stowarzyszenie JST	ZPT (IIT)
Partnerstwo „Stowarzyszenie Strefa Przybrzeżna”	Pomorskie	Stowarzyszenie JST	ZPT (IIT)
Partnerstwo obszaru Funkcjonalnego Środkowe Pomorze – część środkowa	Pomorskie	Nie zostało dotychczas zinstytucjonalizowane	ZPT (IIT)
Partnerstwo JST z obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją na terenie działalności Stowarzyszenia Aglomeracja Beskidzka, tj. gminy Rajczy oraz gminy Ujsoły oraz samorządów powiązanych funkcjonalnie z ww. jednostkami, tj. gminy Istebna, gminy Miłówka, gminy Węgierska Górka oraz gminy Radziechowy-Wieprz	Śląskie	Stowarzyszenie JST	Brak
Partnerstwo gmin Koniecpol, Lelów i Irządze – Razem dla Rozwoju	Śląskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Partnerstwo „Ponidzie”	Świętokrzyskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Partnerstwo „Ziemia Opatowska”	Świętokrzyskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Partnerstwo Miejski Obszar Funkcjonalny Miasta Północy	Świętokrzyskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
Partnerstwo Świętokrzyskie Uzdrowiska	Świętokrzyskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
OSi Dolina Wisły	Świętokrzyskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Samorządów Pogranicza	Warmińsko-mazurskie	Stowarzyszenie JST	Brak





Nazwa partnerstwa	Województwo	Typ instytucjonalizacji	Instrument terytorialny
Obszar Funkcjonalny „Południowe Mazury”	Warmińsko-mazurskie	Nie zostało dotychczas zinstytucjonalizowane	Brak
Partnerstwo „Południe Wielkopolski działa wspólnie”	Wielkopolskie	Porozumienie międzygminne	IIT
Stowarzyszenie „Partnerstwo dla rozwoju Kraju”	Wielkopolskie	Stowarzyszenie JST	IIT
ZIT Kolsko-Turecki	Wielkopolskie	Porozumienie międzygminne	ZIT
ZIT Gniezna	Wielkopolskie	Stowarzyszenie JST	ZIT
Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszna	Wielkopolskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT
Partnerstwo „Strefa Centralna”	Zachodniopomorskie	Związek powiatowo-gminny	ZIT
Partnerstwo „Sieć Współpracy Zarządzania Strategicznego Gmin na rzecz Kompleksowego Rozwoju Powiatu Wałeckiego”	Zachodniopomorskie	Stowarzyszenie JST	ZIT
Partnerstwo Lider Pojezierzy	Zachodniopomorskie	Stowarzyszenie JST	IIT
Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Gryfic	Zachodniopomorskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT
Partnerstwo Obszaru Funkcjonalnego Sławna	Zachodniopomorskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT
Partnerstwo Powiatu Gryfińskiego	Zachodniopomorskie	Porozumienie powiatowo-gminne	IIT
Partnerstwo Powiatu Kamieńskiego	Zachodniopomorskie	Porozumienie powiatowo-gminne	ZIT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z planów pracy partnerstw JST oraz informacji pozyskanych od ekspertów Fundacji Fundusz Współpracy i Związku Miast Polskich.



Aneks 2 – Szczegółowa tematyka działań warsztatowych w projekcie CWD 2023

Tabela 5. Warsztaty zrealizowane przez ekspertów FFW i ZMP dla partnerstw JST w projekcie CWD 2023 do 15 grudnia 2023 r.

LP.	Tematyka warsztatów	Podmiot prowadzący warsztat	Liczba zrealizowanych warsztatów z danego tematu
1	Wzmacnianie partnerstw i wdrażanie strategii	FFW	34
2	Transformacja energetyczna w partnerstwach samorządowych	FFW	16
3	Zarządzanie projektem partnerskim w praktyce	FFW	11
4	Projekt partnerski – przygotowanie, finansowanie i organizacja pracy	FFW	7
5	Rola biura jako elementu procesu budowania podmiotowości partnerstwa	FFW	3
6	Marka, marketing, media społecznościowe	FFW	2
7	Od abstrakcji do praktyki. Tworzenie i dobór projektów realizujących cele strategii	FFW	2
8	Marketing terytorialny i wyzwania związane z budowaniem marki miejsca	FFW	2
9	Planowanie przestrzenne w nowych ramach prawnych	FFW	2
10	Planowanie przestrzenne w nowych ramach prawnych oraz rola strategii ponadlokalnej w lokalnym planowaniu przestrzennym	FFW	2
11	Rozwój potencjału instytucjonalnego partnerstwa w obszarze turystyki	FFW	2
12	Wyzwania i trendy w zakresie zarządzania przestrzenią publiczną ze szczególnym uwzględnieniem terenów rekreacyjno-sportowych	FFW	2
13	Wzmacniania potencjału instytucjonalnego partnerstwa poprzez angażowanie lokalnych przedsiębiorców w rozwijanie i promocję marki i produktu turystycznego partnerstwa (cz. 2)	FFW	2
14	Funkcjonowanie formalno-prawne stowarzyszenia gminnego	FFW	1
15	Produkt turystyczny i marka regionalna	FFW	1
16	Budowa wspólnej marki i produktu turystycznego partnerstwa cz. 2 (kontynuacja)	FFW	1
17	Budowanie relacji partnerskich jako kluczowy element procesu zarządzania strategicznego na poziomie ponadgminnym	FFW	1
18	DNA produktu turystycznego/marki turystycznej	FFW	1
19	Działanie ekstra: Planowanie przestrzenne w nowych ramach prawnych oraz rola strategii w planowaniu lokalnym	FFW	1
20	Efektywne zarządzanie partnerstwem	ZMP	1
21	Energetyka odnawialna, w kontekście realizacji działań partnerstwa	ZMP	1
22	Energetyka odnawialna w kontekście realizacji działań partnerstwa wdrażających cele środowiskowe strategii	ZMP	1
23	Finansowanie projektów, pisanie wniosków aplikacyjnych w kontekście funkcjonowania biura, kompetencji pracowników	ZMP	1





LP.	Tematyka warsztatów	Podmiot prowadzący warsztat	Liczba zrealizowanych warsztatów z danego tematu
24	Funkcjonowania działającego już biura ZIT (na bazie przykładu)	ZMP	1
25	Funkcjonowanie biura partnerstwa.	ZMP	1
26	Funkcjonowanie MOF i budowanie potencjału turystycznego obszaru funkcjonalnego	ZMP	1
27	Integracja międzysamorządowych baz danych i systemów zarządzania polityką przestrzenną jako jeden z kierunków rozwoju instytucjonalnego partnerstwa	ZMP	1
28	Jak wykreować produkt turystyczny w obszarze funkcjonalnym cechującym się średnim potencjałem dla rozwoju turystyki? Kluczowe czynniki sukcesu w kontekście możliwości finansowania z FEŚ projektu zintegrowanego <i>Szlak turystyki postindustrialnej – Żelazne Doliny</i>	ZMP	1
29	Komunikacja w partnerstwie, budowanie relacji	ZMP	1
30	Komunikacja w zespole i rozwój umiejętności miękkich (komunikacja/skuteczny przepływ informacji, budowanie relacji w partnerstwie, organizacja biura partnerstwa, podział zadań i kompetencji itp.)	ZMP	1
31	Komunikacja w zespole, budowanie relacji i skutecznej współpracy na potrzeby wzmacniania potencjału partnerstwa	ZMP	1
32	Komunikacja, praca w zespole, budowanie relacji	ZMP	1
33	Koordinacja prac projektowych oraz instytucjonalizacja partnerstwa i wdrażanie strategii ZIT	ZMP	1
34	Metody kreatywnego rozwiązywania problemów w codziennej pracy administracji gminnej, w zarządzaniu politykami publicznymi i rozwojem lokalnym	ZMP	1
35	Możliwości finansowania projektów. Różnorodne źródła finansowania dostępne na poziomie krajowym i europejskim	ZMP	1
36	Nowoczesne kształtowanie przestrzeni miejskiej, w tym standardy ruchu pieszego	ZMP	1
37	Optymalna formuła zarządzania biurem projektu	ZMP	1
38	Partnerstwo Publiczno-Prywatne – przygotowanie i wdrożenie testu rynkowego dla przedsięwzięcia PPP	ZMP	1
39	Planowanie i realizacja projektów dotyczących zrównoważonej gospodarki wodno-ściekowej w obszarach cennych przyrodniczo – aspekty techniczne i finansowe – studium przypadku	ZMP	1
40	Planowanie przestrzenne w nowych ramach prawnych oraz rola strategii ponadlokalnych	ZMP	1
41	Planowanie przestrzenne w nowych ramach prawnych, rola strategii w planowaniu lokalnym	ZMP	1
42	Podstawy z zakresu przygotowania wniosków aplikacyjnych w programach operacyjnych Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021–2027	ZMP	1
43	PPP – jak zaplanować i wprowadzić w życie?	ZMP	1
44	PPP wstępne rozeznanie rynku	ZMP	1



LP.	Tematyka warsztatów	Podmiot prowadzący warsztat	Liczba zrealizowanych warsztatów z danego tematu
45	Praktyczne zasady zarządzania projektem zintegrowanym	ZMP	1
46	Projekty zintegrowane – definiowanie, przygotowywanie, realizacja i rozliczanie	ZMP	1
47	Przygotowanie partnerstwa do zarządzania projektami strategicznymi związanymi tematycznie z przeciwdziałaniem negatywnym skutkom zmian klimatycznych	ZMP	1
48	Przygotowanie partnerstwa do zarządzania projektem związanym tematycznie z gospodarką odpadami	ZMP	1
48	Razem, czyli jak? – formalne i praktyczne aspekty realizacji IIT	ZMP	1
50	Rola lidera w zespole, sposoby angażowania partnerów do realizacji wspólnych przedsięwzięć rozwojowych	ZMP	1
51	Rola organizacji pozarządowych w procesie wdrażania strategii Partnerstwa Południowo-Wschodniego Podlasia	ZMP	1
52	Rozwój potencjału instytucjonalnego partnerstwa w obszarze usług dla seniorów	ZMP	1
53	Rozwój potencjału instytucjonalnego partnerstwa w obszarze usług dla seniorów	ZMP	1
54	Różne interesy – wspólny cel. Jak współpracować w grupie złożonej z osób mających różne interesy.	ZMP	1
55	Sieciowy projekt turystyczny: zarządzanie, promocja, włączanie partnerów	ZMP	1
56	Skuteczna komunikacja i współpraca w Partnerstwie z uwzględnieniem metod podejmowania decyzji i rozwiązywania sytuacji konfliktowych	ZMP	1
57	Skuteczna komunikacja w zespole i budowanie relacji w partnerstwie	ZMP	1
58	Smart-City: technologie czwartej rewolucji przemysłowej usprawniające procesy miejskie	ZMP	1
59	Struktura organizacyjna i funkcjonowanie biura partnerstwa, zarządzanie projektami, w tym projektami zintegrowanymi	ZMP	1
60	Transformacja energetyczna w kontekście realizacji środowiskowych celów strategicznych partnerstwa	ZMP	1
61	Transport zintegrowany i mobilność miejska	ZMP	1
62	Turystyka i marketing terytorialny jako element budowania potencjału partnerstwa	ZMP	1
63	Turystyka i marketing terytorialny jako element budowania potencjału partnerstwa z wykorzystaniem endogenicznych warunków subregionu	ZMP	1
64	Turystyka zrównoważona i marketing terytorialny w celu określenia możliwości i barier budowy marki obszaru PPK	ZMP	1
65	Tworzenie skutecznej komunikacji i relacji wewnątrz partnerstwa	ZMP	1
66	Tworzenie skutecznej komunikacji i relacji wewnątrz partnerstwa, jak również pomiędzy członkami związku ZIT a organizacjami społecznymi z terenu partnerstwa	ZMP	1





LP.	Tematyka warsztatów	Podmiot prowadzący warsztat	Liczba zrealizowanych warsztatów z danego tematu
67	Umiejętności miękkie (komunikacja/skuteczny przepływ informacji, budowanie relacji w partnerstwie, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie czasem)	ZMP	1
68	Uzdrowienie partycypacji, aktywizacje środowisk seniorskich i młodzieżowych.	ZMP	1
69	Warsztat <i>Zaangażowanie społeczności lokalnej w przedsięwzięcia dotyczące GOZ</i>	ZMP	1
70	Warsztat <i>Efektywne planowanie i wdrażania partycypacji aktywizującej seniorów i młodzież</i>	ZMP	1
71	Warsztat <i>Planowanie i realizacja projektów dotyczących zrównoważonej gospodarki wodno-ściekowej w obszarach cennych przyrodniczo – aspekty techniczne i finansowe – studium przypadku</i>	ZMP	1
72	Warsztat: <i>Smart-City: technologie czwartej rewolucji przemysłowej usprawniające procesy miejskie</i>	ZMP	1
73	Warsztat: <i>Transformacja energetyczna a funkcjonowanie klastrów energetycznych</i>	ZMP	1
74	Warsztat <i>Zarządzanie produktem turystycznym</i>	ZMP	1
75	Warsztat <i>Zarządzanie wdrażaniem strategii ponadlokalnej a wdrażanie programu rewitalizacji – komplementarność działań</i>	ZMP	1
76	Warsztat <i>Zarządzanie zrównoważonym transportem – ekologiczne rozwiązania transportowe</i>	ZMP	1
77	Warsztaty dotyczące CST2021–WOD2021	ZMP	1
78	Warsztaty w zakresie efektywnego zarządzania projektami na przykładzie ZIT LOF	ZMP	1
79	Warsztaty w zakresie: Identyfikacja zróżnicowanych źródeł finansowania przedsięwzięć. Partnerstwo podjęło decyzję o zmianie tematu na warsztat pt. <i>Wykorzystanie danych (Monitor Rozwoju Lokalnego) do efektywnego zarządzania</i>	ZMP	1
80	Warsztaty w zakresie: skutecznej komunikacji i informacji w partnerstwie oraz stosowanych narzędzi	ZMP	1
81	Warsztaty w zakresie zarządzania projektami na obszarach wykraczających poza obszar gminy na przykładzie ZPT	ZMP	1
82	Wdrażanie strategii a Gminny Program Rewitalizacji: jak uzyskać zintegrowanie?	ZMP	1
83	Wspólny produkt turystyczny MOF Ciechanowa	ZMP	1
84	Współpraca z lokalnymi oraz zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi w zakresie outsourcowania usług okołoturystycznych, jako element realizacji projektu strategii pn. <i>Rozwój infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej i kulturowej wspierającej zintegrowany rozwój gospodarczy obszaru Partnerstwa</i> (strategia IIT – Partnerstwo przygraniczne na rzecz Łuku Mużakowa – Projekt nr 9, str. 43)	ZMP	1
85	Zarządzania projektami z obszaru integracji społecznej	ZMP	1
86	Zarządzanie energetyką w gminie, jak zbudować klaster energetyczny i po co?	ZMP	1



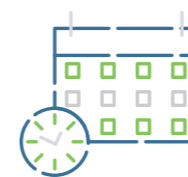
LP.	Tematyka warsztatów	Podmiot prowadzący warsztat	Liczba zrealizowanych warsztatów z danego tematu
87	Zarządzanie projektami UE	ZMP	1
88	Zarządzanie projektami w sektorze publicznym w procesie zintegrowanego zarządzania strategicznego: kluczowe warunki wdrażania projektów w ramach instrumentu terytorialnego	ZMP	1
89	Zarządzanie projektami w sektorze turystyki zrównoważonej – w kierunku budowania produktów turystycznych, sieciowania ich i kreowania marki partnerstwa	ZMP	1
90	Zarządzanie projektami z zakresu aktywizacji społecznej	ZMP	1
91	Zarządzanie projektami zintegrowanymi, wdrażanie strategii IIT	ZMP	1
92	Zarządzanie strategiczne w partnerstwie: MRL – analizy pogłębione (opcjonalnie)		1
93	Zarządzanie strategiczne w partnerstwie: zarządzanie projektami, w tym projektami zintegrowanymi: organizacja biura partnerstwa	ZMP	1
94	Zarządzanie transformacją energetyczną	ZMP	1
RAZEM			168





Wykaz skrótów

CWD – Centrum Wsparcia Doradczego (Pilotaż)
 CWD Plus – Centrum Wsparcia Doradczego Plus
 CWD 2023 – Centrum Wsparcia Doradczego 2023
 FFW – Fundacja Fundusz Współpracy
 MFiPR – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
 ZMP – Związek Miast Polskich
 OZE – odnawialne źródła energii
 FWD – Forum Wymiany Doświadczeń
 MOF – Miejski Obszar Funkcjonalny
 KPO – Krajowy Plan Odbudowy
 JST – jednostka samorządu terytorialnego
 SOOS – Strategiczna Ocena Oddziaływania na Środowisko
 RDOŚ – Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
 IZ – Instytucja Zarządzająca
 UM – urzędy marszałkowskie
 AI – sztuczna inteligencja
 ZIT – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne
 IIT – Inne Instrumenty Terytorialne
 ZPT – Zintegrowane Porozumienia Terytorialne
 MSIT – Mazowieckie Strukturalne Inwestycje Terytorialne
 OSI – Obszary Strategicznej Interwencji



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt współfinansowany z Funduszu Spójności i budżetu państwa



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



FUNDACJA
FUNDUSZ
WSPÓŁPRACY



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH